



Vlaanderen
verbeelding werkt



LEIDRAAD

Entiteitsoverschrijdende projectteams

In opdracht van de leidend ambtenaren van de betrokken entiteiten van het beleidsdomein Omgeving.

Ter kennisgeving aan het managementcomité Omgeving.

Opgemaakt door Olga Jongeneelen met de kernpartners van de Werkgroep 'Samenwerken aan gebiedswerking':
Departement Omgeving, Vlaamse Landmaatschappij, Vlaamse Milieumaatschappij, Agentschap voor Natuur en
Bos en Instituut voor Natuur- en Bosonderzoek.

Uitgave: Vlaamse Landmaatschappij

Depotnummer D/2025/3241/113

V.U. Vlaamse Landmaatschappij, Bart De Schutter, wnd. gedelegeerd bestuurder, Koning Albert II-laan 15, 1210 Brussel



LEIDRAAD

Entiteitsoverschrijdende projectteams

In opdracht van de leidend ambtenaren van de betrokken entiteiten van het beleidsdomein Omgeving

AGENTSCHAP
NATUUR & BOS

VLAAMSE
LAND
MAATSCHAPPIJ

DEPARTEMENT
OMGEVING

VLAAMSE
MILIEUMAATSCHAPPIJ

INSTITUUT
NATUUR- EN
BOSONDERZOEK

An aerial photograph showing a dense forest on the left and a large cornfield on the right. A white grid pattern is overlaid on the right side of the image, partially covering the forest and the cornfield. The text 'MANAGEMENT-SAMENVATTING' is written in large, bold, white capital letters across the middle of the image.

MANAGEMENT-SAMENVATTING

An aerial photograph of a forest landscape. A large, roughly rectangular area in the center has been cleared, revealing dark, textured soil with visible tire tracks. This cleared area is surrounded by dense green trees. On the left side, there is a distinct line of trees with yellowish-green foliage. The overall scene suggests a natural restoration or land management project.

De opstart van entiteitsoverschrijdende projectteams (EOP) is een opdracht van de leidend ambtenaren van DOMG, ANB, VLM, VMM en INBO. Het doel is om de thematische Vlaamse beleidsprioriteiten van het beleidsdomein Omgeving met een uitvoerings- en gebiedsgerichte inrichtingscomponent entiteitsoverschrijdend te implementeren. De leidraad voor EOP werd ontwikkeld voor geïntegreerde natuurherstelprojecten in het kader van het stikstofsaneringsprogramma maar dient ook als prototype organisatievorm voor andere uitdagingen waarbij een geïntegreerde inrichting van een openruimtegebied op landschapsschaal nodig is (bv. Natura 2000, bosuitbreiding, Blue Deal, Vlaamse Parken, klimaatadaptatie, ...).

Deze versie 1.0 is een resultaat van workshops, diepte-interviews en overlegmomenten met de entiteiten. Deze leidraad is enerzijds en hoofdzakelijk bedoeld als inspiratiebron voor projectleiders van EOP. Anderzijds bevat hij vijf grote uitdagingen die concretisering vereisen op organisatieniveau zodat de beoogde transitie mogelijk wordt. Die concretisering maakt geen deel uit van deze leidraad. Ze is opgenomen in een beslissing van het managementcomité van december 2024 en richt zich op een doorstart van ad-hoc EOP's naar meer structurele EOP-werking.

De opdrachten voor de EOP zijn toegespitst op de projecten die zorgen voor een geïntegreerde landschappelijke inrichting en beheer van de open ruimte waarbij een of meerdere entiteiten van het beleidsdomein Omgeving de regie in handen hebben en nauw betrokken zijn. De betrokken entiteiten beschouwen de Vlaamse beleidsdoelen hierbij als gemeenschappelijke opdracht met gedeelde verantwoordelijkheden. Het projectteam zal effectief functioneren over de grenzen van de afdelingen en entiteiten heen. We streven daarbij naar efficiëntiewinst en kwaliteitsopschaling.

De entiteiten van het beleidsdomein Omgeving hebben in de laatste jaren al veel ervaring opgebouwd in entiteitsoverschrijdend samenwerken. De complexere gebiedsopgaves gaven aanleiding tot nauwe samenwerking die ad-hoc op programma-, gebieds- of projectniveau werden volbracht. In het hoofdstuk inspiratie (hoofdstuk 4) vinden programmaleiders en projectleiders handvaten die door ervaren projectleiders, programmaleiders of diensthoofden naar voren zijn geschoven als kritische succesfactor voor de samenwerking over de entiteiten heen. Aan de hand van getuigenissen krijg je meer inzicht in een goed geformuleerd mandaat, het opmaken van een projectteamcontract, het succes van de instrumentafweging en het universele spel in teamdynamieken. In het hoofdstuk uitdagingen (hoofdstuk 5) beschrijven we de vijf uitdagingen die reflectie en aandacht verdienen.

1

INLEIDING

Deze leidraad biedt handvaten voor projectmanagers in de toekomstige organisatie van entiteitoverschrijdende projectteams (EOP). Deze organisatievorm is bedoeld voor de uitvoering van Vlaamse beleidsprioriteiten van het beleidsdomein omgeving waarbij een geïntegreerde inrichting van een openruimtegebied op landschapsschaal nodig is. De afdelingen gebiedsgerichte werking van ANB, VLM, VMM en DOMG dragen elk bij tot het behoud, herstel en de ontwikkeling van de openruimtegebieden in Vlaanderen en staan voor de uitdaging om tot een nauwere en meer doorgedreven projectwerking over de entiteiten heen te komen. Deze opdracht is toegespitst op de projecten die zorgen voor een geïntegreerde landschappelijke inrichting en beheer van de open ruimte waarbij een of meerdere entiteiten van het beleidsdomein Omgeving de regie in handen heeft. Voorbeelden van Vlaamse beleidsprioriteiten zijn stikstofsanering, bosuitbreiding, integraal waterbeleid, Blue Deal, Natura 2000, Vlaamse Parken, omgevingskwaliteit, klimaatadaptatie, ontharding, ... die via projectwerking uitgevoerd worden op terrein.

Gezien de toename in complexiteit en de hoogdringendheid van een aantal ambitieuze Vlaamse beleidsdoelen voor omgeving staat een geïntegreerde entiteitoverschrijdende projectwerking meer en meer voorop. De betrokken entiteiten (VLM, ANB, VMM, DOMG en INBO) beschouwen daarbij de Vlaamse beleidsdoelen als een gemeenschappelijke opdracht met gedeelde verantwoordelijkheden. In gebieden waar meerdere entiteiten opdrachten lopende hebben, streven we naar efficiëntiewinst en kwaliteitsopshaling dankzij een geïntegreerde aanpak waar de verschillende maatregelen op elkaar afgestemd worden. Hiertoe zorgen we voor een bundeling van personeelscapaciteit, instrumenten, middelen, kennis en expertise. Door een gezamenlijke timing en prioritering voorop te stellen zal de programmatie van terreinrealisaties vlotter verlopen.

Aanvankelijk ligt de nadruk voor EOP op de opstart van de geïntegreerde natuurherstelprojecten in het kader van het ontwerpstikstofsaneringsprogramma waarvoor een entiteitoverschrijdende projectwerking nodig is. We zijn ons daarbij bewust dat dit ook in heel wat andere Vlaamse beleidsprioriteiten aan de orde is. Bij toekomstige updates zal deze leidraad opgeschaald worden en wordt deze werking uitgebreid naar andere openruimte-uitdagingen die de driver vormen van de gebiedsgerichte projectwerking (bv. integraal waterbeleid, Natura 2000, Vlaamse Parken, Water-Land-Schap, landinrichting, ...).

De focus van de leidraad ligt op de geïntegreerde inrichting en beheer van de openruimtegebieden op landschapsschaal waarbij de prioritaire beleidsthema's van het beleidsdomein geagendeerd staan.

De schaal van uitvoering situeert zich op

3 verschillende niveaus:

- (1) samenwerking in uitvoeringsgerichte projectteams,
- (2) samenwerking in gebieden die via een gebiedsprogramma uitvoeringsgerichte projecten aansturen,
- (3) samenwerking in Vlaamse programma's die projecten op thematisch vlak aansturen en opvolgen.

De ontwikkeling en programmatie van een Vlaamse investeringsagenda staat in nauw verband met de uitvoeringsgerichte EOP-werking maar valt buiten de scope van deze leidraad. Beide trajecten worden in de toekomst afgestemd op elkaar.



2

CONTEXT STIKSTOF- SANERINGS- PROGRAMMA



Om de natuurkwaliteit te verbeteren heeft de Vlaamse Regering bij de vaststelling van de instandhoudingsdoelstellingen (IHD) in 2014 beslist om de impact van stikstof op een programmatische manier aan te pakken, zodat het bereiken van de IHD in de Habitatrichtlijngebieden (SBZ-H) er niet (meer) door gehypothekeerd wordt.

De uitgangspunten van deze Programmatische Aanpak Stikstof (PAS) zijn om de stikstofdepositie binnen SBZ-H structureel en stelselmatig te verminderen, en om via herstelbeheer een voortschrijdende verslechtering van de natuurkwaliteit en het natuurlijk milieu van de Europees te beschermen habitats en soorten te voorkomen.

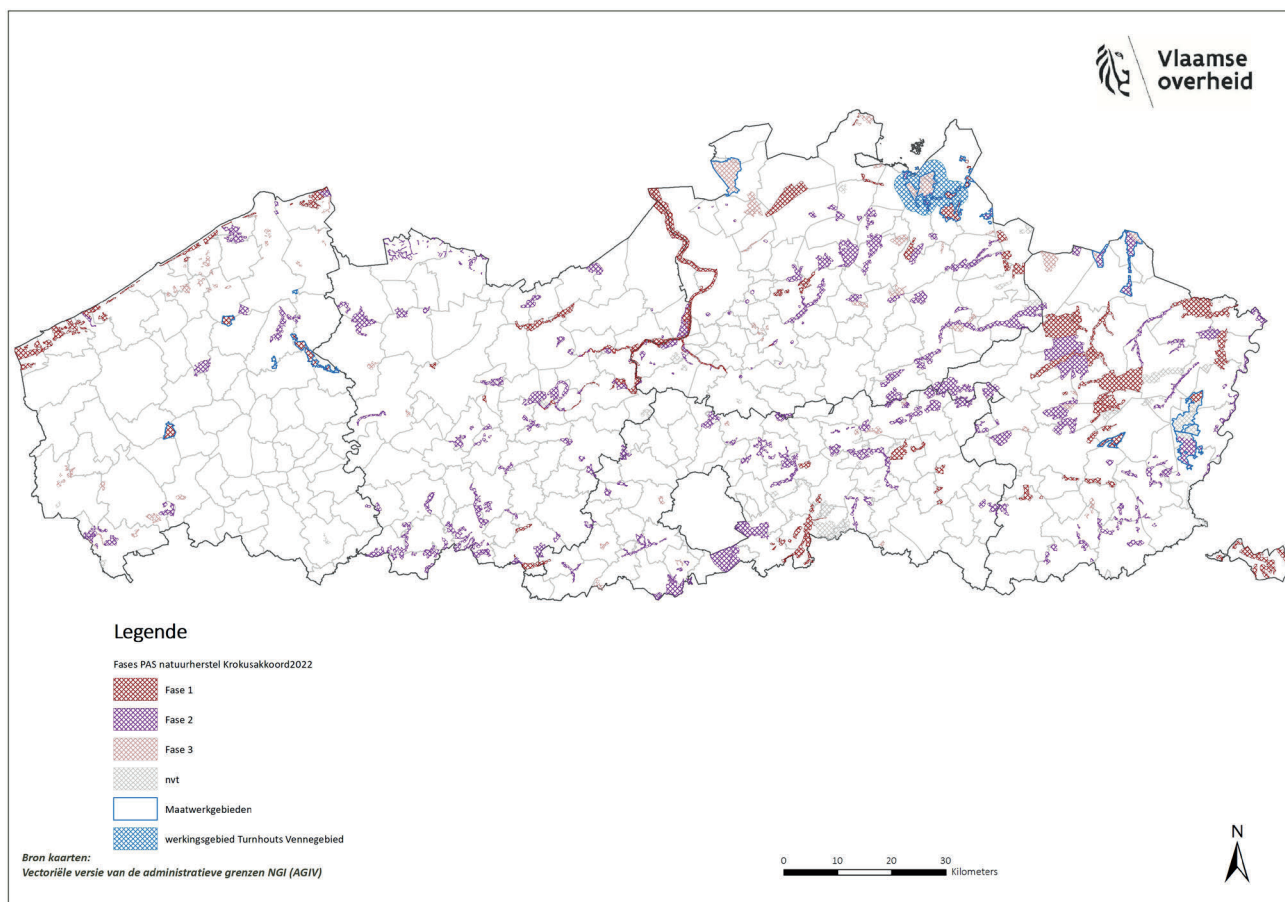
Op 10 maart 2023 heeft de Vlaamse Regering PAS definitief vastgesteld. Hoofdstuk 5 van deze beslissing detailleert het stikstofsaneringsplan met ecologische herstelmaatregelen voor Europese natuur. Dat plan bestaat uit een algemene herstelstrategie en een uitvoeringsagenda gebaseerd op een gebiedsanalyse van elke speciale beschermingszone, die de nodige sanerings- en herstelmaatregelen in kaart brengt.

De opstart van de entiteitsoverschrijdende projectteams past binnen de natuurherstelmaatregelen van het stikstofsaneringsplan met als doel de impact van stikstofdepositie op SBZ-H structureel en planmatig terug te dringen ten gunste van de natuurkwaliteit. Dit programma is een langlopend, grootschalig en complex programma. Om dit programma gedragen, kwaliteitsvol en doelmatig uit te voeren wordt uitgegaan van een gebiedsgerichte, geïntegreerde en adaptieve aanpak waarin de verschillende actoren een gezamenlijke verantwoordelijkheid dragen met een resultaatsverbintenis voorop. Het programma komt tot uitvoering via het uitvoeringsprogramma op Vlaams niveau waarin deelgebieden met stikstofherstelprojecten staan gedefinieerd en via uitvoeringsagenda's op gebiedsniveau voor een cluster van deelzones. Deze cluster van deelzones worden projectmatig aangepakt onder de noemer van geïntegreerde natuurherstelprojecten.

Geïntegreerde natuurherstelprojecten

Het entiteitsoverschrijdend projectteam (EOP) zal uitvoering geven aan geïntegreerde natuurherstelprojecten met stikstofsanering als inhoudelijke sturing en ecosysteemherstel als doel. Een geïntegreerde gebiedsgerichte aanpak staat centraal waarbij maatwerk en afstemming met andere

omgevingsvraagstukken in het deelgebied cruciaal zijn voor het uitvoeren van de terreinrealisaties. De schaal van het projectgebied differentieert en is afhankelijk van de noden en de opportuniteiten. De grootte van de cluster van deelgebieden zal variëren.



Er werden 193 deelzones stikstofherstelprojecten aangeduid die gefaseerd geïmplementeerd worden.



De schaal van de gebieden waarvoor een entiteits-overschrijdend projectteam opstart is nog niet bepaald. Ook voor het stikstofsaneringsprogramma zal de schaalgrootte van de cluster van deelgebieden op maat van de situatie bepaald worden. Voorlopig wordt gesteld dat een EOP opstart als de verschillende entiteiten er opdrachten gepland hebben en er gezamenlijk prioriteit aan geven. De perimeter heeft bij voorkeur een logische geografische samenhang, afgestemd op eventuele lopende gebiedswerkingen

en de bestaande eigendomsstructuur (eigenaars, gebruikers). De grootte is voldoende uitgebreid en toch beheersbaar. In de loop van de komende maanden en jaren zal de clustering voor stikstofsanering uitkristalliseren in behapbare projectperimeters. Het is een aanbeveling om rekening te houden met de opgebouwde ervaring in de projectmatig georganiseerde afdelingen waar veelal gewerkt wordt met projectperimeters van 500 tot 2000 ha.

3

PROGRAMMA- MANAGEMENT VERSUS PROJECT- MANAGEMENT



PROGRAMMA MANAGEMENT

Een **programma** is een langlopend geheel van samenhangende processen, projecten en activiteiten die gericht zijn op het bereiken van overkoepelende strategische doelstellingen. Een programma management is omvangrijker en complexer dan een projectorganisatie en is hoofdzakelijk gericht op programmeren, planning, opvolging en de strategische omkadering zoals budget, capaciteit en communicatie. De doorlooptijd van een programma is bij de start onbepaald en kent vaak een tijds-horizon van enkele decennia.

Binnen de scope van deze leidraad onderscheiden we twee types van programmawerking:

- (1) thematische programmawerking op Vlaams niveau en
- (2) programmawerking op gebiedsniveau.

Het programmamanagement voor het programma stikstofsanering wordt opgenomen door het programmabureau dat bestaat uit vertegenwoordigers van de betrokken uitvoerende overheden ANB, VLM, VMM, INBO en DOMG.

Het programmabureau geeft sturing aan de diverse projecten en is onder meer verantwoordelijk voor:

- > het bepalen van de agenda en bijsturen van het stikstofsaneringsprogramma;
- > de opmaak, het actualiseren en verfijnen van het rollend uitvoeringsprogramma;
- > het opstellen van een strategie die versnellingsmechanismen onderzoekt en implementeert;
- > de opvolging en rapportering van de voortgang;
- > het budgetbeheer van het stikstofsaneringsprogramma;
- > het bepalen van de communicatiestrategie;
- > het bepalen van de participatiestrategie;
- > het invullen van de personeelsnoden.

Het programmabureau staat voor de uitdaging voor de uitbouw van een Project Management Office (PMO). Het PMO ondersteunt het projectmatig werken (d.m.v. projectfiches, richtlijnen, tools, methodes, data, coaching, opleiding, ...) zodat de juiste projecten op de juiste manier worden uitgewerkt.

Voor de programmawerking op gebiedsniveau nemen we binnen de scope van deze leidraad EOP gebiedsprogramma's mee die onder meer geïntegreerde inrichting van de open ruimte op landschapsschaal beogen (bv. weerbaar waterlandschap) waarbij concrete projectrealisaties geagendeerd staan. Voorbeelden die vermeld staan in deze leidraad zijn T.OP Dender, Kleine Nete en Sigma.



PROJECTMANAGEMENT

Een gebiedsgericht project is een ruimtelijk afgebakend geheel van processen, activiteiten en (deel)projecten die op geïntegreerde wijze uitvoering geven aan de strategische doelstellingen van het Vlaamse beleid. Een project is begrensd in tijd. De doorlooptijd van een project varieert en is afhankelijk van de complexiteit, het draagvlak en de ambities. In het algemeen kan men stellen dat dit korter is dan een decennium en een duidelijke start en einde kent. Het projectmanagement is operationeel en hoofdzakelijk gefocust op het realiseren van de vooropgestelde doelen.

Het projectmanagement van een EOP heeft dezelfde kenmerken als een vergelijkbaar gebiedsgericht projectteam zoals we het kennen voor natuurinrichting Vallei van de Zwarte Beek, landinrichting Vlaamse Rand,... maar heeft bijkomende uitdagingen zoals het entiteitsoverschrijdend werken. Het EOP functioneert als een operationeel projectteam in één geografisch afgebakend gebied met mandaat en toegewezen trekkerschap en capaciteit. In het onderdeel 'inspiratie vanuit de praktijk' komen kritische succesfactoren en ondersteunende structuren aan bod die bepalend zijn.

Het projectmanagement heeft als doel een kwalitatief project op te leveren binnen scope, tijd en budget en is onder meer verantwoordelijk voor:

- > de scope (welke ambities en doelstellingen)
- > het formuleren van de nodige maatregelen
- > het instrumentarium (instrumentafweging en het volgen van de juiste procedures)
- > de kwaliteitszorg (van opgeleverde producten en het gevoerde proces)
- > de tijd (opmaak en opvolging projectplanning inclusief capaciteitsplanning teamleden)
- > het risicobeheer (op basis van kans en impact beheersmaatregelen formuleren en opvolgen)
- > het budget (opmaak financieringsplan, voorbereiding vastlegging- en vereffeningsdossiers en financiële rapportage)
- > de teamorganisatie (teamoverleg met het EOP-projectteam)
- > het extern partnerschap (overleg en afstemming met externe partners en belanghebbenden)
- > de interne en externe projectcommunicatie
- > de afstemming met programmteam

Bij aanvang van het project worden bovenstaande onderdelen samengevat in een projectfiche.



An aerial photograph of a rural landscape. In the foreground, there's a green field with some bushes. A road with a few cars runs horizontally across the middle. Behind the road, there are large cornfields. In the background, a dense forest covers the hills. A large white diamond-patterned grid is overlaid on the right side of the image.

4

INSPIRATIE VANUIT DE PRAKTIJK



Voor deze leidraad werden een 12-tal projectleiders, programmaregisseurs en diensthoofden bevroegd met succesvolle ervaring in het entiteitsoverschrijdend samenwerken in de afgelopen vijf jaar. De volgende projecten en gebiedsprogramma's werden onder de loep genomen: Vijvercomplex Bokrijk-Kiewit, Oudlandpolder, T.OP Dender, de Blankaart, Sigma, Kleine Nete en Moervaart.

De projectleiders en diensthoofden gaven advies en aanbevelingen voor de toekomstige uitbouw van EOP. In dit hoofdstuk geven we onderbouwing, inspirerende voorbeelden en getuigenissen die ondersteuning kunnen bieden aan de programma-leider(s) en de projectmanagers van toekomstige entiteitsoverschrijdende projecten.

GEDEELDE DOELEN

Tijdens de voorstelling van het Natuurrapport (NARA) 2023 “Samen werken aan het Vlaamse biodiversiteitsbeleid”, gaf de gouverneur Cathy Berx in het panel-debat haar aanbevelingen voor de geïntegreerde gebiedsgerichte werking. Ze gaf een pleidooi voor het formuleren van duidelijke doelstellingen, alsook voor het regelmatig communiceren over de nog af te leggen doelafstand. Dit helpt de actoren de focus aan te houden in het proces. Zonder het formuleren van duidelijke doelstellingen mis je als overheid de nodige drive om het partnerschap vooruit te stuw en en te communiceren met de belanghebbenden. De kunst bestaat erin om de gebiedscoalitie in zijn geheel te engageren voor de doelstellingen. Vaak gaat hieraan een proces vooraf van intensief overleg

zodat er een “coalition of the willing” ontstaat. Tal van samenwerkingsverbanden bestendigen dit in een charter of raamakkoord. Waar de doelstellingen bij aanvang van een gebiedsproces algemener geformuleerd zijn op visieniveau worden die bij de uitrol concreter en meer operationeel. Voor de EOP-werking binnen het beleidsdomein Omgeving is de consensus over de doelen alsook het eigenaarschap van belang. Specifieke workshops over missie en visie garanderen dat de verschillende teamleden de neuzen in dezelfde richting hebben staan. Ook het trekkerschap over de speerpunten of pijlers kunnen best toegewezen worden. Zo verdelen we het werk en wordt elke entiteit ingezet op haar expertise en ervaring.



Oudlandpolders

Koen Martens, VMM,
Verantwoordelijke dienst Beheer Onbevaarbare Waterlopen

De uitdagingen in de Oudlandpolder zijn zeer groot en verscheiden: zowel vanuit natuur als landbouw is er een belangrijke ruimteclaim en is het waterbeheer van groot belang. Zo vormt verzilting een toenemende problematiek. Ook hoogwaterbeheersing is een uitdaging met toenemende zeepeilen en piekafvoer als gevolg van de klimaatverandering. De visies vanuit de verschillende actoren over de aanpak van het waterbeheer waren sterk verschillend. De opmaak van een raamakkoord waarin de gezamenlijke uitgangspunten, basisprincipes en operationele principes afgesproken werden zorgt voor een duidelijke

toekomstvisie en een actieprogramma waarvoor de verschillende actoren zich kunnen engageren. Het raamakkoord bundelt en zorgt voor afstemming tussen de uiteenlopende beleidsdoelstellingen en de belangen vanuit de verschillende actoren. Dat raamakkoord is de basis om samen aan de slag te gaan met het oog op de verschillende belangen in het gebied. Bij het voorbereiden van de verschillende acties biedt het raamakkoord een basis om op terug te vallen. Het raamakkoord geeft ook vorm aan de samenwerking en afstemming van acties van de verschillende administraties.

SYSTEMISCH LEIDERSCHAP

De programmaleider en projectmanager vervullen diverse rollen en nemen een positie in die beslissend is. Er spelen intern en extern heel wat belangen waardoor de functie ook kwetsbaar is. De werkdruk is hoog en de verwachtingen zijn hoog gespannen. Door de complexiteit van de diverse programma's voor verwerving, inrichting en beheer op het terrein én het geheel van uitdagingen hebben we leiders nodig die systemisch te werk gaan. In de bemiddeling op terrein schuilen conflicten waar de projectleider zich behendig moet opstellen. Het is een bepaalde focus aanhouden op het detecteren van de individuele noden of interesses én hij moet koppelen aan een gemeenschappelijk doel. Quasi niets verloopt rechtlijnig waardoor de aandacht van een duidelijk projectgerelateerde planning hand in hand gaan met de procesbewaking in overleg met de actoren en de teamleden. De projectmanagers getuigen van de nood aan flexibiliteit en creativiteit om in te spelen op dat organisch proces van projectwerking. Het is duidelijk vooropstellen waar de projectdoelen op

lange termijn voor staan en inzicht hebben in de kleine stappen die nodig zijn voor een strategisch traject tot co-productie. In het systemisch werk gaat de aandacht veel meer naar de onderlinge relaties en de procesdynamieken dan naar ieders individuele posities of taakstelling. De juiste middelen geraken op terrein ingezet door partners in beweging te krijgen. Het gehele systeem van samenwerking komt zo in het vizier. Het helpt daarbij om even te pauzeren, uit te zoomen en na te gaan wat het systeem in zijn totaliteit nodig heeft en welk individueel verbeterpunt mogelijk het systeem kan versterken. Een fundamenteel wantrouwen tussen 2 partijen kan soms een volledig samenwerkingsverband hypothekeren. Dat vertrouwen herstellen verdient daarom alle aandacht. Een systemische leider heeft dus veel aandacht voor het geheel, de samenhang, de context, de onderlinge relaties én de procesdynamieken. Het is aan te bevelen om projectleiders op deze skills te selecteren of hen hierin te trainen.



Natuurinrichting Vijvercomplex Bokrijk Kiewit

**Karel Stevens, VLM,
Projectmanager**

Een complex inrichtingsproject realiseren met verschillende entiteiten samen is op verschillende vlakken een uitdaging. Een vaak onderbelichte maar bepalende factor hierin zijn culturele en persoonlijke verschillen binnen zo'n complexe projectwerking. Met cultuur doelen we op aspecten zoals werkwijzen, interpersoonlijke omgang, taalgebruik, omgaan met hiërarchie, normen... die in elke organisatie toch vaak wat anders (gegroeid) zijn. Daarnaast zijn er uiteraard ook relevante persoonlijke verschillen in een professionele context tussen de betrokkenen. En die persoonlijke verschillen zijn over de entiteiten heen vaak minder (van elkaar) gekend.

Voor een stuk is systemisch leiderschap dan ook een werkwijze waar men als leider proactief en systematisch met die culturele en persoonlijke verschillen aan de slag gaat i.f.v. begrip, draagvlak en vertrouwen.

Enerzijds speelt communicatie op maat van elke persoon en elke 'entiteitscultuur' een belangrijke rol hierin. Anderzijds is het voor samenwerking binnen een complex

project ook belangrijk om als leider inzicht te krijgen in de beweegredenen en posities (mede cultureel en persoonlijk bepaald) van personen over de verschillende entiteiten.

Het zich als leider écht kunnen en willen verplaatsen in de hoofden van anderen, helpt enorm in het krijgen van dat inzicht over andere(n) (entiteiten). Eens men als leider dat inzicht heeft, is begrip voor de (positie, houding, communicatie... van de) ander ook veel sneller aanwezig. Vervolgens is het aanpassen van communicatie en werkwijzen (bijv. het bijsturen van afspraken over interne verslaggeving en besluitvorming, externe communicatie...) ook veel eenvoudiger. Zeker in een beginfase is dat vaak een moeilijke evenwichtsoefening. Maar op die manier bouwt men als leider zelf wel draagvlak en vertrouwen op, noodzakelijk in zo'n complexe projecten.

MANDAAT

Het mandaat voor een project is meestal tweeledig. Na een fase van agendering waarin de probleemsituatie en de projectdoelstellingen worden afgebakend wordt een politiek mandaat gegeven door de bevoegde minister(s) en worden middelen toegekend op Vlaams niveau. Dit is het officiële startschot waarbij de betrokkenheid van de Vlaamse administraties bevestigd wordt en zij een opdracht krijgen tot uitvoering van het project. Niet lang daarna of in de loop van de planvorming wordt dit politiek mandaat

veelal uitgebreid met andere mandaathouders en/of prioritaire stakeholders. De oorspronkelijke opdrachtgever wordt uitgebreid naar een grotere groep van actoren die zich samen engageren en taken onderling verdelen. Ieder stapt in vanuit het eigen belang en ziet zijn persoonlijk aandeel als winstgevend. In het kader van het EOP is de formulering van het mandaat bepalend voor het werkkader van het projectteam aangezien de verantwoordelijkheden hierin grotendeels staan afgebakend.



De Blankaart

Wim Pauwels, ANB,
Voorzitter natuurinrichtingscomité en -commissie

Het raamakkoord 'De Blankaart' is afgesloten op 29 maart 2001 naar aanleiding van een aantal overstromingen eind de vorige eeuw. Dat raamakkoord kon enkel gesloten worden op basis van een algemene consensus rond de doelstelling 'veiligheid voor mens en dier', waaraan een gebiedsgericht akkoord tussen de landbouw en natuursector werd gekoppeld.

Omdat beide sectordoelestellingen belangrijke tegenstrijdigheden omvatten, was het raamakkoord bijna per definitie vaag en voor interpretatie vatbaar. De uitvoering van dit politieke akkoord werd overgelaten aan een stuurgroep met alle betrokken actoren onder voorzitterschap van het kabinet van de minister van Leefmilieu.

Alhoewel op het moment van ondertekenen iedereen een snelle uitvoering veronderstelde,

is het in praktijk veel trager verlopen. Naast de vaagheid van het raamakkoord en de onderliggende tegenstellingen namen een aantal operationele uitvoeringskwesties zoals grondverweving (met ruiloperaties) en de realisatie van een beschermdijk veel meer tijd in beslag dan verwacht.

Bovendien gaven de opeenvolgende ministers van Leefmilieu logischerwijze eigen accenten aan het voorzitterschap van de stuurgroep, waardoor de uitvoering ook niet altijd even rechtlijnig verliep. In de laatste jaren is het voorzitterschap van de stuurgroep overgenomen door de gouverneur van West-Vlaanderen, waardoor een stabiele koers kon gevaren worden. De lange looptijd van het project maakt aan de andere kant wel dat de scherpe tegenstellingen uit de beginperiode van het project intussen voor een groot stuk zijn afgevlakt.

Saskia Lammens, VMM,
Hoofd Gebiedsgerichte werking IJzer, Leie en Brugse Polders

De VMM maakt deel uit van de stuurgroep van het natuurinrichtingsproject de Blankaart. De gouverneur van West-Vlaanderen is de voorzitter van deze stuurgroep. Dit project focust zich voornamelijk op waterkwantiteit en resulteerde na veel veelvuldig overleg in peilafspraken, die gedragen worden door alle betrokken instanties, zowel de waterbeheerders als de sector landbouw en natuur.

De Blankaart Waterlopen is het enige Vlaamse Waterlichaam in het bekken van de IJzer dat in het derde stroomgebiedbeheerplan is aangeduid als klasse 3-waterlichaam. Dat wil zeggen dat de goede toestand (zoals beschreven in de KRW) moet behaald worden tegen 2027, of later mits natuurlijk herstel. Dit waterlichaam is ook 1 van de 15

prioritaire gebieden waar de VMM zich met de gebiedsgerichte werking op focust voor het behalen van de doelstellingen.

Om de doelstellingen te behalen en acties te faciliteren, organiseert de VMM (bekensecretariaat) een gebiedsgericht- en thematisch overleg (GTO). Daarbij ligt de focus niet enkel op waterkwantiteit (overstromingen en waterschaarste) maar ook op waterkwaliteit en waterbeleving. Specifiek voor het Blankaartgebied wordt hiervoor geen aparte overlegstructuur opgestart, maar wordt het GTO georganiseerd binnen de schoot van de stuurgroep van het natuurinrichtingsproject (NIP), zodat een integrale benadering gewaarborgd blijft en alle relevante actoren betrokken zijn.

PROJECTTEAMCONTRACT

Naast de opmaak van een projectfiche (zie programma-management en projectmanagement) is het bij de opstart van een EOP ook zinvol om een projectteamcontract op te stellen tussen de actieve projectteamleden en hier bewust tijd voor te nemen. In het projectteamcontract staan de projectteamdefinitie, de rollen en verantwoordelijkheden, de overlegstructuur en de andere werkafspraken opgelijst. De projectdefinitie bepaalt de scope, de visie en de doelstellingen en daaruit wordt afgeleid welke expertises er nodig zijn. De projectteamrollen (projectleider, planontwerper, verwerver, thema specialist, ...) afbakenen en het toekennen van verantwoordelijkheden bij de medewerkers is een belangrijk onderdeel als entiteiten overschrijdend samenwerken. Wie doet de aankopen in het landbouwgebied? Wie onderhandelt met de lokale

besturen? Wie communiceert extern? Het projectleiderschap moet goed doorgesproken zijn. Is er een duo of één overkoepelende projectleider? Welke entiteit is trekker voor bepaalde onderdelen? Dankzij gedeeld leiderschap verruim je het eigenaarschap ten opzichte van de gehele opdracht. Elke entiteit neemt ten volle de verantwoordelijkheid op voor een projectonderdeel zodat iedereen zich herkent in de opdracht. Doorheen de tijd evolueren de taken en verschuiven verantwoordelijkheden zodat updates wenselijk zijn. In het projectteamcontract staat ook de overlegstructuur, de informatiedeling en zelfs de waarden en de normen die voor het team van belang zijn. Projectteammedewerkers bespreken de afspraken van het projectteamcontract met de eerste lijnsmanager, zodat ze gemandateerd zijn voor het uitvoeren van de opdrachten.



Sigmaplan

Elly Van Roie, VLM,
Projectleider

Een projectteam valt of staat met het respect en het vertrouwen dat er heerst onder de projectteamleden en alle medewerkers, maar ook tussen de deelnemende entiteiten zelf. Het is, naar mijn ervaring, belangrijk dat elke medewerker op bepaalde tijdstippen mee betrokken wordt in het overleg. Zodat elke medewerker het gehele doel ziet en het gevoel heeft erbij te horen.

Het is ook belangrijk dat de spelregels/wetten heel duidelijk zijn. Dat iedereen weet wat het doel is en dat iedereen ook aanvaard wordt om dat doel te realiseren, dat er geen verborgen agenda's zijn. Er moet duidelijkheid zijn en men moet met een duidelijk verhaal naar buiten kunnen komen, de neuzen moeten in dezelfde richting staan.

Waarom werkt het projectteam Sigma naar mijn gevoel goed:

- > Er is onderling respect en vertrouwen. Ook al zijn ANB en de Vlaamse Waterweg (DVW) nu onze opdrachtgevers, hun projectleiders gedragen zich als collega's en niet als meerdere.
- > Er is altijd een heel nauw contact en overleg geweest, nu nog, zowel tussen de projectleiders van ANB en DVW met mezelf als projectleider van de grondenbank Sigma bij VLM, als met al de terreinmedewerkers. Het overleg gebeurt niet louter boven de hoofden van de uitvoerende medewerkers (verwervers, dossierbehandelaars). 2-maandelijks zitten wij met z'n allen samen en dat loont. De verwervers en dossierbehandelaars voelen zich betrokken en gehoord, ze krijgen rechtstreeks feedback en krijgen zo ook inzicht waarom iets toch zo moet of zo niet kan. Hierdoor blijft de werkmotivatie groot en is er minder frustratie.

- > Er kan in het team met openheid gesproken worden over wat werkt en niet. In het begin was het wat zoeken en aftasten naar de taakverdeling, de externe communicatie, rapportering... Doordat de communicatielijn tussen de partners heel kort is en niet te formeel hiërarchisch, konden we ook snel overleggen, bijsturen en afspraken maken.
- > Door het regelmatig overleg met iedereen, krijgt iedereen ook inzicht in de werking en uitvoering van de opdracht. Ook wordt het duidelijk waarom iets trager loopt dan voorzien, zijn problemen in een proces direct zichtbaar voor iedereen en neemt het onbegrip en frustratie weg.
- > Door de terreinmedewerkers van in het begin mee te betrekken, kan je rekening houden met hun expertise in de taakverdeling. Ook krijgen zij inzicht in het uitvoeren van hun taak voor dit project. Je kan maar iets verkopen/communiceren als je zelf begrijpt hoe het is ontstaan en waarom het op deze manier moet uitgevoerd worden.

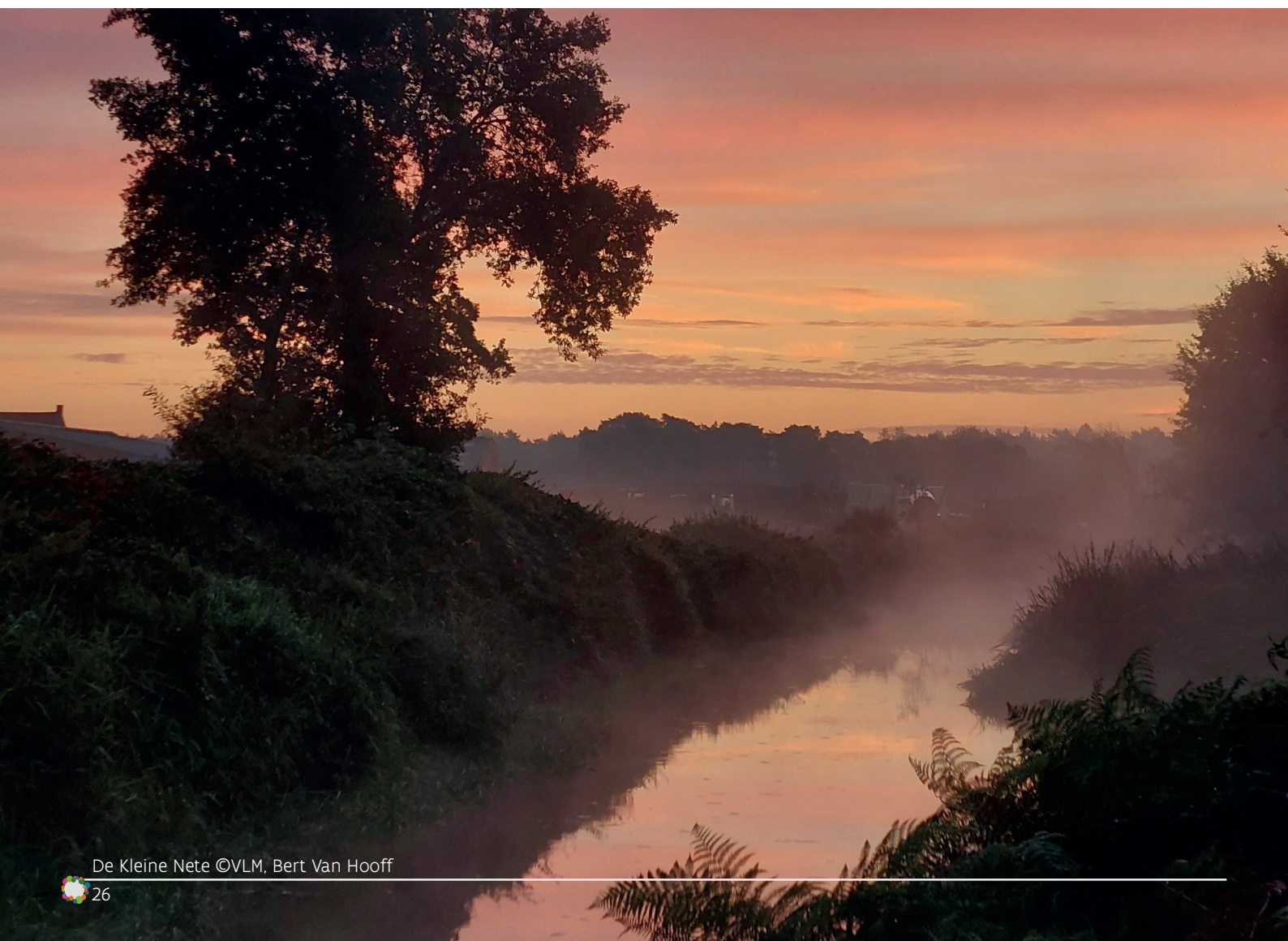
Samenvatting

Een projectteam valt of staat met het respect en vertrouwen dat er heerst tussen al de teamleden. Het is belangrijk dat elk teamlid zich betrokken voelt en het verloop van het project kent. Vaak worden de terreinmedewerkers pas laat betrokken in het proces. Hierdoor kunnen er later problemen opduiken die hadden kunnen vermeden worden als hun expertise vroeger in het proces betrokken was.

GEÏNTEGREERDE AANPAK

Voor gebiedsagenda's met een complexe eigendomsstructuur, een grote impact op andere sectoren of meerdere Vlaamse beleidsdoelen (bv. bosuitbreiding, blue deal, ...), is het de opdracht om een geïntegreerd gebiedsgericht beleid te voeren. De instrumentenkoffer van het beleidsdomein Omgeving wordt onder de loep genomen en ingezet op basis van een afwegingskader. De noodzaak aan integratie van diverse sectoren en de betrokkenheid van de verschillende entiteiten zal leiden tot het oprichten van een EOP. Binnen het beleidsdomein hebben de entiteiten veel ervaring met geïntegreerd gebiedsgericht werken. In gebieden waar al diverse programma's lopende zijn en nieuwe gebiedsopgaves gestapeld worden ligt

een bijkomende uitdaging. In die gebieden zal de projectstructuur door diverse thema's programma-torisch worden aangestuurd i.p.v. door één Vlaams programma. De onderlinge afstemming is dan juist een vertrekpunt bij de projectdefinitie en een programma zoals stikstofsanering krijgt dan een plaats in het ruimer geheel. In die gebieden is er een verbindend verhaal met een duidelijke langetermijnvisie die als vlag dient voor de omgevingskwaliteit. Het is in die gebieden niet de bedoeling om een nieuwe projectstructuur op te zetten maar de nieuwe gebiedsopgaves te integreren in de bestaande gebiedscoalitie.



Kleine Nete

Marc Florus, VMM,
Diensthofd Gebiedsgerichte werking Nete en Benedenschelde

De beleidsopgaven vanuit verschillende lokale, Vlaamse en Europese beleidskaders maken dat de uitdagingen binnen de vallei van de Kleine Nete bij voorbaat entiteits-overschrijdend zijn. In een vallei met meerdere gebruikers en een versnipperde eigendomsstructuur kunnen de projecten daarnaast complex zijn en een grote impact hebben op andere gebruikers en sectoren. Zowel binnen de coördinatieopdracht Berx en het strategisch Project 'Veerkracht in de vallei van de Kleine Nete' hebben de verschillende Vlaamse administraties altijd gebiedsgericht en geïntegreerd met de (boven) lokale actoren en sectoren te werk moeten gaan met de verschillende instrumenten die

beschikbaar zijn in de open ruimte om de doelen te realiseren. In de voorbije 10 jaar van samenwerking zijn reeds enkele programma's toegevoegd binnen de gebiedscoalitie, waardoor het logisch is dat nieuwe beleidsopgaves best in de bestaande coalitie wordt geïntegreerd. Een sterke samenwerking vanuit het Vlaams beleidsdomein Omgeving binnen een gebiedscoalitie zorgt daarnaast voor een betere samenwerking met partners uit andere Vlaamse beleidsdomeinen (OVAM, DVW ...), andere beleidsniveaus (provinciale diensten, lokale besturen) en het middenveld (belangenverenigingen, lokale ondernemers, ...).

GRONDPOSITIE & ZELFREALISATIE

Het ambitieniveau en de haalbaarheid van een geïntegreerd natuurherstelproject is in grote mate afhankelijk van de grondpositie van de “sterkste schouders” en van het potentieel voor grondverwerving. De sterkste schouders zijn de overheden en de terreinbeherende verenigingen. Door de Vlaamse Regering werd afgesproken dat de zwaarste lasten door de sterkste schouders zullen worden opgenomen. In eerste instantie zal gekeken worden in welke mate de sterkste schouders de benodigde inrichting- en beheermaatregelen kunnen realiseren op de terreinen in hun eigendom of beheer.

Op programmaniveau wordt hiertoe een grondverwervingsstrategie afgesproken voor het stikstofsaneringsprogramma. Die strategie maakt duidelijk welke entiteit waar (perimeters), wat (per type grondgebruik) en met welk budget gronden en/of gebouwen aankoopt conform de afspraken in het regeerakkoord en de beleidsnota, en welk flankerend beleid aangeboden wordt. Dat heeft een dynamiserend effect in het projectgebied voor verdere verwerving en inrichtingsmogelijkheden. Ook kunnen particuliere eigenaars en gebruikers gestimuleerd worden om bepaalde doelstellingen van het geïntegreerde natuurherstelproject zelf te realiseren tegen vergoeding.



Moervaat

**Hannelore Van de Wiele, ANB,
Projectleider**

Vooraleer bij complexe projecten de eerste schop in de grond gaat, werd er meestal jaren geïnvesteerd in actieve grondverwerving, oplossingen op maat en inhoudelijke projectvoorbereiding.

In sommige projectgebieden zijn er van bij de start een of meerdere medewerkende partners met grondeigendom om de eerste inrichtingswerken uit te voeren. Die eerste signalen op het terrein zijn belangrijk om het verdere ontwikkelingsproces van een project kracht bij te zetten. Gelijktijdig is een intensieve inzet van grondverwerwers binnen een projectgebied van belang om doorheen de jaren de individuele eigenaars actief te benaderen. Het draagt ook bij dat in de beginfase de projectleider die verwerwers bijstaat om enerzijds de projectdoelstellingen te kunnen toelichten en tegelijkertijd voeling op te bouwen met de lokale actoren/eigenaars. Sommige verwervingen hebben jaren rijpingstijd nodig. Oplossingen op maat zoals een grondenruil of tijdelijke gebruikscontracten na verkoop horen bij het flankerend grondbeleid.

Hoewel er aanvankelijk soms weinig beweging is op het vlak van grondeigendom, kan er opeens een omslagpunt bereikt worden waarbij aankopen veel vlotter gaan. Vaak zijn de projectdoelen dan ook al concreter uitgewerkt en gecommuniceerd en werd de eerste weerstandfase bij de betrokken eigenaren uitgestaan. Terwijl in de eerste fase een collectieve weerstand vaak de hoofdrol speelt, nemen de eigenaren op langere termijn toch vooral hun persoonlijke situatie onder de loep. Het is van belang dat de overheid in die onderhandeling een gezicht krijgt in de vorm van een makkelijk bereikbare verwerwer of projectleider die hierin mee kan groeien om tot een succesvol verwervingsverhaal te komen.

Uiteraard hoeft niet alle grond eigendom te zijn van een 'sterke schouder' om de projectdoelstellingen te realiseren. Toch is een uitgebreide verwervingsfase met tijds marge cruciaal om later eventueel meer dwingende maatregelen zoals inrichting met gekoppeld vergoedingensysteem of onteigening te motiveren.

**Marc Florus, VMM,
Diensthoofd Gebiedsgerichte werking Nete en Benedenschelde**

Voor een volwaardig, duurzaam systeemherstel is een goede grondpositie essentieel. Het ontbreken van enkele percelen binnen een natte natuurkern kan immers het volledig hydrologisch herstel hypothekeren, waardoor het onmogelijk wordt de ecologische doelstellingen op duurzame wijze te realiseren. Om in valleien tot volwaardig systeemherstel te komen volstaat het vaak niet om grondverwerving te beperken tot bv. enkel de groene bestemmingen of zelfs gronden binnen SBZ-H. Vaak is er een nood aan ingrepen in een ruimere omgeving voor duurzaam systeemherstel. We denken hierbij aan ruimte voor water, opheffen van drainagestructuren, herstel van infiltratiegebieden,.... Goede afspraken tussen de

verschillende grondverwervende partijen zorgen ervoor dat er in de Kleine Nete nog weinig aankoopopportunities worden gemist, daar waar dat in het verleden soms wel het geval was. Aangevuld met handhaving op zonevreemde activiteiten, AGNAS-RUP's die de groene bestemmingen in en rond de valleigebieden uitbreiden en het uitruilen van cruciale landbouwpercelen worden zo de nodige stappen gezet richting een grondpositie die systeemherstel in de toekomst mogelijk moet maken. Al zal er nog steeds een mentaliteitswijziging noodzakelijk zijn die ook buiten de beschermde gebieden de noodzakelijke maatregelen voor hydrologisch systeemherstel bespreekbaar en uitvoerbaar maakt.

INSTRUMENTENAFWEGING

Een instrumentafweging heeft tot doel de verschillende instrumenten die uiteindelijk eenzelfde doel kunnen realiseren t.o.v. elkaar af te wegen. Bij deze evaluatie worden volgende elementen geëvalueerd:

- > Tijdigheid
- > Kwaliteit
- > Duurzaamheid
- > Draagvlak
- > Kostprijs

De instrumentafweging gebeurt het best op project-niveau en wordt bevestigd op managementniveau. De keuze van het instrument of de combinatie van instrumenten bepaalt in grote mate de te volgen procedures bij de uitwerking van het geïntegreerde natuurherstelproject.

De entiteiten VLM, ANB en VMM beschikken over een afwegingskader voor instrumentafweging en interne procedure tot beslissing voor de keuze van het instrument. Het is van belang om deze oefening doordacht te maken.



Oudlandpolder

**Wim Van Isacker, VLM,
Projectleider**

In de Oudlandpolder wordt voor een aantal gebieden een inrichting voorgesteld die een aangepast peilbeheer mogelijk moet maken in gebieden die een hoofdgebruik natuur hebben. Om dit tot een goed einde te brengen is zowel nood aan de inzet van instrumenten die onder het decreet landinrichting vallen (erfdienstbaarheden openbaar nut, werken uit kracht van wet, vergoedingen voor waardeverlies van gronden, recht van voorkoop landinrichting, ...) als de inzet van instrumenten die niet onder het decreet landinrichting vallen (opmaak van een ruimtelijk uitvoeringsplan, de opmaak van een peilbesluit, onteigening, opmaak van een stedenbouwkundige verordening, ...).

In het decreet landinrichting is een instrumentenafweging noodzakelijk voor de formulering van een uitvoerings- en financieringsprogramma. De samenwerking over entiteiten heen heeft daarbij geleid tot:

- > een bredere instrumentenafweging: meer instrumenten komen naar boven als mogelijk in te zetten voor een bepaald doel als je breder kan kijken dan je eigen entiteit
- > een betere afweging van de opeenvolging van instrumenten: eerst a) doen en pas daarna b)

- > complementariteit van instrumenten: vrijwillig als het kan, dwingend als het moet
- > een betere afweging van mogelijke financieringsbronnen: betere inzet van sectorale middelen

Het volstaat dus niet om te coördineren op het niveau van de goedkeuring van een landinrichtingsplan (de "instrumentenafweging"), er moet ook samenwerking en coördinatie zijn bij de inzet van die sectorale instrumenten. Die coördinatie doen we in dit geval via een samenwerkings- en overlegstructuur die valt onder het raamakkoord Oudlandpolder (ondertekend door Vlaamse entiteiten, gemeenten, provincie maar ook middenveld, zoals Natuurpunt en landbouworganisaties) onder voorzitterschap van de gouverneur van West-Vlaanderen. Maar zo'n samenwerking kan natuurlijk ook formeel werken zonder zo'n raamakkoord. Wel belangrijk is dat de juiste partijen samenzitten en dat dit niet noodzakelijkerwijze alleen "Vlaamse" actoren kunnen zijn maar ook lokale actoren. Binnen een landinrichtingsproject zou dat dus ook perfect kunnen in de schoot van een planbegeleidingsgroep.

TEAMDYNAMIEK

Er is geen toverformule voor een goede samenwerking. De meeste projectmedewerkers getuigen dat het op menselijk vlak onderling moet klikken als stevige basis voor de samenwerking. Maar er is veel meer nodig. Goed functionerende projectteams komen op regelmatige basis samen, communiceren open, wisselen info uit, hebben goede rolafspraken, overstijgen de individuele taken en scheppen ruimte voor creativiteit. Ze stellen zich gelijkwaardig op ten opzichte van elkaar en geven onderling waardering. De teamleden ervaren een bepaalde graad van autonomie en verbondenheid. Er ontstaat een drive die aanstekelijk werkt en grenzen helpt verleggen.

De extra uitdaging bij EOP is het inschatten of het teamlid van de andere entiteit voldoende betrokken is. Zonder een duidelijk eigen belang dat weerspiegeld is binnen de andere entiteit komt het teamlid niet in beweging. Het eigenaarschap bespreken is cruciaal alsook het toewijzen van de deeltaken die herkenbaar zijn zodat de verantwoording in capaciteitsinzet helder is.

Een team doorloopt een aantal fasen om te groeien in maturiteit. De snelheid waarmee de maturiteit groeit is afhankelijk van diverse factoren en kan ook onderbroken worden door een belangrijke externe



verandering of door de opstart van een nieuw teamlid. Volgens de theorie van Tuckman komt na een eerste fase van aftasten en oriëntatie, een tweede fase van meer conflict en chaos. Dit toelaten is cruciaal. De groepsrollen worden in deze fase bepaald. De samenwerking komt pas echt op gang na deze fase als de groepsnormen duidelijker worden en teamleden elkaars rol beginnen te accepteren. Ze komen in

een volgende fase tot realisaties als de losse individuen transformeren in teamspelers. Er ontstaat een constructieve feedbackcultuur en de betrokkenheid is groot voor de teamdoelen te realiseren en er ontstaat drive voor innovatie. Op het einde van een deelproject is het belangrijk dat de groep bewust eindigt door de successen samen te vieren.



©VLM

PROCESBEGELEIDING

De hoge realisatiedruk vooropgesteld bij stikstofsanering kan in conflict komen te staan met de noodzakelijke procestijd voor draagvlak en consensus. De meeste complexe gebiedsgerichte projecten hebben een ruimtelijke impact op andere sectoren. De stakeholderanalyse is een goed instrument en brengt inzicht in de diverse belangen. Het maakt een selectie van sleutelfiguren zichtbaar op basis van invloed en belang. Een goede procesbegeleiding staat centraal bij de kwaliteit van het uit te voeren proces zodat samenwerking mogelijk wordt. Het is een kerntaak van het regieteam van het gebiedsprogramma om het proces te faciliteren en de rol van procesbegeleider op te nemen. In bepaalde gebieden wordt een procesbegeleider ingezet in tandem met de projectleider of programmaregisseur. In eerste instantie is de procesbegeleider een ambtenaar van de Vlaamse overheid. Die rol kan ook opgenomen worden door een derde partij. Veelal is dit dan de voorzitter van het overkoepelende overlegorgaan en heeft de persoon het mandaat, de deskundigheid,

de autoriteit en het vertrouwen van een ruimere groep van actoren. In bepaalde gebieden wordt een externe bemiddelaar aangeduid. De gouverneur in de provincies Antwerpen en West-Vlaanderen nemen deze rol bijvoorbeeld op. Voor het maatwerkgebied Turnhouts Vennengebied wordt gewerkt met een intendant. Het is zeker niet altijd nodig of wenselijk, maar het is wel een piste die onderzocht kan worden. Waar het opportuun is, moet die ingezet worden.

Er zijn tal van vormen van overlegmodel met de betrokken actoren. Het formeel overlegmodel is een belangrijke motor van het gebiedsprogramma, al zijn de informele contacten ter voorbereiding vaak even bepalend. De keuze van overlegstructuur is van belang (dagelijks bestuur, stuurgroep, projectgroep, werkgroepen, ...). Afhankelijk van de keuze van het instrument zijn bepaalde procedures gekoppeld aan specifieke overlegorganen (bv. planbegeleidingsgroep).



T.OP DENDER

Kristof De Coene, VMM,
Planningsverantwoordelijke Denderbekken

Met het Territoriaal Ontwikkelingsprogramma (T.OP) Dender probeert men een stimulans te geven aan een verdere ruimtelijke ontwikkeling van het gebied met behoud en versterking van de streekidentiteit. Binnen het T.OP Dender zijn er tot op heden 2 van de 3 werven geselecteerd waarop men inzet. Werf 1 omvat het Strategisch Plan Ruimte voor Water in de Dendervallei. Dit SP kende reeds een lange historie, en bouwt verder op het overstromingsrisicobeheerplan voor de Dender. Voor dit plan zoekt men naar oplossingen voor de overstromingsproblematiek in en rond de Dender zelf, en wenst men dit te koppelen aan ruimtelijke meerwaardes. Omdat water hier centraal staat, en er met de bekkenwerking al een goed werkende structuur bestaat, heeft men van bij het begin ervoor gekozen om die structuren te gaan gebruiken in het verdere proces want nagenoeg alle betrokkenen in het SP Ruimte voor Water Dendervallei hadden ook al overleg met de bekkenwerking meegemaakt. Binnen de bekkenwerking is er enerzijds het (voorbereidend) ambtelijk overleg, het zogenaamde GTO (Gebiedsgericht en thematisch overleg). Daarnaast is er ook de bekkenraad, de stem van de midden-

veld- en belangenorganisaties. En tot slot is er de bestuurlijke pijler, het bekkenbestuur, die de beslisbevoegdheid heeft. Dit vormde dan ook een zeer goede structuur om het proces van het SP te bewaken voor de projectleiders. Het zorgde tegelijkertijd voor duidelijkheid bij de stakeholders. Er werd immers niet nog eens een nieuwe structuur, werkgroep, begeleidingsgroep etc. gecreëerd, maar men vertrok vanuit de gekende basis. Het GTO biedt bovendien de ruimte om met variabele samenstellingen te werken, wat de mate van flexibiliteit verhoogt. Afhankelijk van de agendapunten kan de samenstelling dan ook eenvoudig wijzigen, zodat telkens de juiste experts aan tafel kunnen zitten. Het bekkenbestuur is formeler van aard, heeft een vaste samenstelling met onder andere de waterbeheerders, gemeentelijke, provinciale en Vlaamse overheden en met in dit geval de gouverneur van Oost-Vlaanderen als voorzitter. Zij hebben ook allen het mandaat gekregen om beslissingen te nemen, documenten goed te keuren, etc. Gelet op het inhoudelijke aspect en de complexiteit van het SP werkt die bestaande tweeledige structuur GTO – bekkenbestuur zeer goed.



5

VIJF UITDAGINGEN UITGELICHT



©VLM

De realisatie van de Vlaamse openruimtebeleidsdoelen van het beleidsdomein Omgeving (biodiversiteit, klimaat adaptatie, water, toegankelijkheid, milieu, ...) via gebiedsgerichte projectwerking is een complexe opdracht.

We lichten vijf belangrijke uitdagingen toe die in de dynamische testomgeving de nodige zorg en aandacht verdienen. Het is de context waarmee de programmaleider en projectleiders geconfronteerd worden en het schept inzichten hoe daarmee om te gaan.



©VLM



1 BELEIDSDOMEIN OMGEVING ALS OPEN HUIS MET DIVERSE KAMERS

De eerste uitdaging is een verandertraject initiëren waarbij de entiteiten (VMM, ANB, VLM, DOMG, INBO) voor de gebiedsgerichte werking meer opereren vanuit één huis met een behoud van diversiteit aan kamers. Hierbij streven we naar een open structuur gebaseerd op wederzijds vertrouwen. We kiezen voor een geleidelijke organische groei die start bij de ervaring en uitbouw in een entiteitsoverschrijdend programmabureau en projectteams. Het tegengaan van verkoking binnen de eigen entiteit wordt uitgebreid met het wegnemen van tussenschotten tussen de entiteiten. Het erkennen en bewust zijn van de diverse bedrijfsculturen alsook van de verschillende missies van de entiteiten is een belangrijk startpunt. Het is juist door de inzet van ieders organisatiesterkte en -belang dat we een kwaliteitsopshaling en een kostenbesparing verwachten. Het zwengelt de multifunctionele samenwerking in principe aan, op voorwaarde dat dit goed ingebed zit in de functione-



rende projectteams en hun aansturing. In de komende testjaren wordt op niveau van het programmabureau en projectteam onderzocht welke stappen ons helpen en belemmeren in de richting van een open huis met diverse kamers.



2 MAATWERK VOOR ENTITEITS- OVERSCHRIJDENDE PROJECTTEAMS

De tweede uitdaging is het toelaten en voorzien van voldoende maatwerk voor de entiteitoverschrijdende projectteams. Er zijn ontzettend veel factoren waarmee een projectteam rekening moet houden voor het uittekenen van de project- en procesarchitectuur. Voorbeelden zijn de fase van het project, het eigenaarschap en de betrokkenheid van de partners, de beschikbare competenties, de complexiteit van de lokale gebiedsagenda, het draagvlak, de schaal van het project, de diverse belangen, ... In de huidige fase trachten we met deze leidraad een "common ground" weer te geven voor geïntegreer-

de (natuurherstel)projecten in de open ruimte. Een gemeenschappelijke basis zal herkenbaar zijn maar wordt door de specifieke eigenheid van het project overstegen. Zo zal bijvoorbeeld de betrokkenheid en het eigenaarschap van de entiteiten verschillen naargelang de agendering en de fasering én kan het trekkerschap voor het project én de bijbehorende deelprojecten variëren doorheen de tijd. In de komende testjaren wordt op niveau van het projectteam onderzocht welke gemeenschappelijke basis vereist is en wat specifiek toebedeeld is aan de projectorganisatie.



3 REGIEVOERING OP NIVEAU VAN PROJECT EN PROGRAMMA

Voor de geïntegreerde (natuurherstel)projecten is er een wederzijdse afhankelijkheid van de regie op het niveau van het Vlaams uitvoeringsprogramma en op het niveau van de gebiedsagenda. De kwaliteit zal toenemen met een duidelijke rolverdeling en afgebakende verantwoordelijkheden. De gebieds- of projectregisseurs verlangen naar de nodige autonomie om aan het roer te staan van een zelfsturend projectteam en van het lokaal partnerschap. Zij moeten uitvoering kunnen geven aan de output-gerichte doelstellingen die voorop staan, afgestemd op de ambities van het programma. Gezien de dynamiek eigen aan gebiedsontwikkeling, willen zij flexibel kunnen inspelen op opportuniteiten of hindernissen. De programmaregisseur heeft dan weer de nodige bewegingsvrijheid nodig om

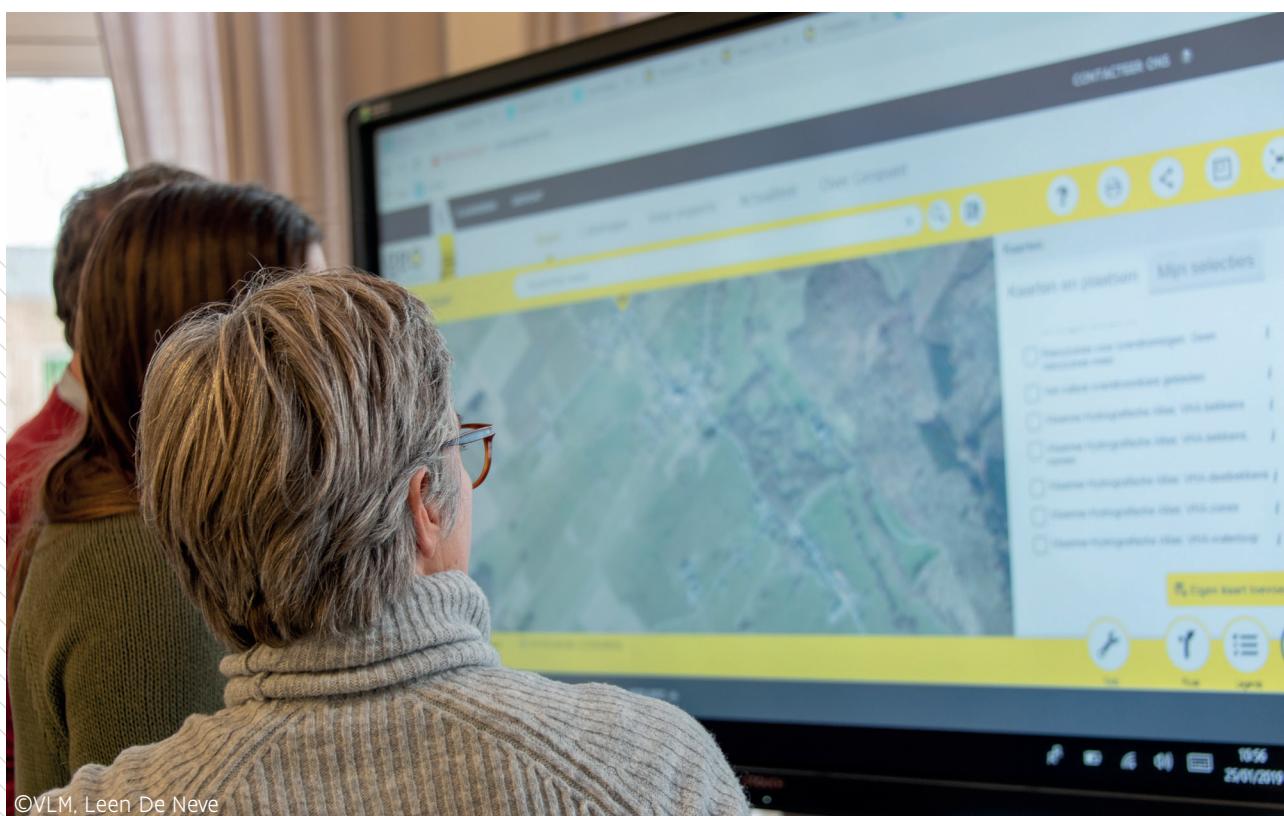
projecten te prioriteren en de voortgang ervan te sturen vanuit het globale kader van het programma. Vanuit een helicopterperspectief behoudt het programmabureau het overzicht over het programma en moet het extra middelen en capaciteit vrijmaken voor de implementatie ervan. Het moet pro-actief kunnen inspelen op verschuivingen in de planning zodat het totaalprogramma progressie maakt. De kunst zal zijn een goede wisselwerking te vinden tussen het programmeren op Vlaams niveau en het dynamiseren van projecten op lokaal niveau. In deze testfase worden sjablonen ontwikkeld die het plannen en het rapporteren mogelijk maken. Eenvoud en optimale aansluiting op bestaande sjablonen lijkt ons een cruciaal thema aangezien er al een behoorlijke planlast ligt bij de projectleiders.



4 HEFBOOMEFFECT REALISEREN VOOR GEBIEDSPROCESSEN

Een versterkte samenwerking op het niveau van de Vlaamse programma's in de open ruimte is een absoluut streefdoel binnen het traject van de entiteitsoverschrijdende projectteams. Voorbeelden van Vlaamse programma's zijn Blue Deal, Natura 2000, bosuitbreiding, Integraal waterbeleid, Vlaamse Parken, Water-Land-Schap, Landinrichting, Natuurinrichting, ... Aangezien het eigenaarschap van die programma's versnipperd is en ieders programma zijn eigen budgetlijnen heeft, lopen we een risico op verdere opdeling en concurrentie in timing en capaciteit. Ook het stikstofsaneringsprogramma dreigt een aparte unit te worden als we dit niet vanuit de gehele opdracht benaderen. Het is in de kern van de gebiedsgerichte werking dat er op terrein win-win-situaties ontstaan en afstemming nodig is op gebieds- en perceelsniveau voor de diverse doelen zoals bos, Natura 2000 of Blue Deal, ... Op hoger niveau kan het overzicht behouden blijven door

de opmaak van een matrix voor gebiedsgerichte werking waarin de invulling én cumul van de beleidsdoelen zichtbaar wordt. Niet alles is verzoenbaar. Dus dat behelst een interactief keuzeproces op alle niveaus. Gezien de hoeveelheid aan beschikbare middelen voor uitvoering is het de taak van de agent-schappen om met de veelheid aan programma's een hefboomeffect te realiseren voor toekomstige investeringen op het terrein. In deze testfase onderzoeken we de incentives en randvoorwaarden die het hefboomeffect versterken. Aan het entiteitsoverschrijdend samenwerken is de opmaak van een meer coherente Vlaamse gebiedsagenda voor de open ruimte verbonden. Hiertoe wordt momenteel gewerkt aan een gezamenlijke Investeringsagenda. Op Vlaams niveau is er meer afstemming nodig tussen de gebiedsgerichte programma's en dienen lerende netwerken over de entiteiten te ontstaan.



©VLM, Leen De Neve

5 PERFORMANTE ORGANISATIEVORM GEBIEDSGERICHTE PROJECTEN

We kiezen voor een performante organisatievorm die past binnen de huidige structuur van de gebiedsgerichte werking van ANB, VLM, VMM en DOMG. Dit betekent dat de projectteams ingebed zijn in de huidige werking en vanuit die sterkte opereren. De performantie voor EOP hangt samen met de voorgaande uitdagingen en met de kritische succesfactoren van een goed proces- en projectmanagement voor gebiedsontwikkeling. Waarom boekt een gebiedsgericht project succes en creëert het gebiedsproces de juiste kansen en opportuniteiten? De volgende componenten zijn o.a. bepalend:

Het is de taak van de projectleider om samen met de projectteamleden en de nauw betrokken partners een systeem van permanente evaluatie (sjabloon met scoring, kwalitatief appreciatie interview) aan te houden om zo na te gaan of deze componenten ten volle benut zijn en of bijsturing nodig is. Omdat entiteitsoverschrijdende samenwerking gezien wordt als een verandertraject is het starten van testprojecten noodzakelijk.

- Leiderschap – Mandaat – Teamwerking –
- Capaciteit – Middelen – Instrumenten –
- Projectbeheer – Outsourcing – Databeheer –
- Overlegmodel – Partnerschap –
- Draagvlak – Communicatie – ...



©VLM



