

Bouwen aan een toekomst die we delen

Inspiratiegids regiovorming

labo regiovorming

Inhoud

Voorwoord	5
Regiovorming	6
Wat is het?	7
Regiovorming en regiowerking: synoniemen?	7
Het belang van regiovorming	8
Voor wie doe je het?	9
Wie moet het doen?	9
Kansen en risico's van regiovorming	10
De tien gouden tips	10
Vlaamse regio's: afbakening, decreet en beleid	12
Het regiodecreet	13
Wat staat wel in het decreet:	13
Wat staat niet in het regiodecreet ?	14
Afbakening van de regio's	15
Het resultaat van de afbakening	16
Conclusie	18
De referentieregio als ideale schaal?	18
Subregio's	20
Subregiowerking in de praktijk	21
Alternatieve manieren om met subwerkingen te werken	22
Supraregio's	23
Afstemmen	23
Afgestemde regio's	23
Regionaal beleid maken	24
Van intergemeentelijke naar regionale samenwerking?	24
Partners in regionaal beleid	25
Intergemeentelijk en interlokaal	25
Interbestuurlijk	25
Relatie met het middenveld en/of privé-spelers	25
Samenwerken in de referentieregio	26
Regionaal beleid in de praktijk	27
Rol van burgemeestersoverleg in regionaal beleid	27
Regiovorming in de praktijk	28
De 15 referentieregio's in 't kort	29
Referentieregio Antwerpen	29
Referentieregio Brugge	29

Referentieregio Denderregio	29
Referentieregio Gent	30
Referentieregio Halle-Vilvoorde	30
Referentieregio Kempen	31
Referentieregio Limburg	31
Referentieregio Middenkust	32
Referentieregio Midwest	32
Referentieregio Oost-Brabant	32
Referentieregio Rivierenland	33
Referentieregio Vlaamse Ardennen	33
Referentieregio Waasland	34
Referentieregio Westhoek	34
Referentieregio Zuid-West-Vlaanderen	34
Ontwikkeltrajecten	35
Methodiek van een ontwikkeltraject	35
Ontwikkeltrajecten in Labo Regiovorming	36
Regionale doorbraakprojecten	37
Regionale doorbraakprojecten in Labo Regiovorming	37
Reflecties	38
Hinderpalen en hoe ze te overwinnen	40
Tips vanuit de doorbraken	42
Referentieregio Brugge werkt aan het delen van competenties, expertise en ervaring	44
Visie en samenwerking cultuur en erfgoedactoren in de referentieregio Gent: op zoek naar een gedeeld toekomstscenario	48
Welzijn en zorg in de regio Halle-Vilvoorde: strategie teambuilding	50
Geïntegreerde buurtgerichte mobiliteitsoplossingen in de regio Kempen als katalysator voor een performant regionaal mobiliteitsnetwerk	52
Blauwe economie. Regio Middenkust: een sterk merk?!	54
Midwest ontwerpt een visie op regionale sportinfrastructuur	56
Rechtspositieregeling als strategisch instrument voor de groep van subregio Neteland	58
Rivierenland werkt aan toegankelijke geestelijke gezondheidszorg	60
De Westhoek als proeftuin voor activering van kansengroepen in een plattelandsregio	62
Regionaal doorbraaktraject Zuid-West-Vlaanderen: Energiegemeenschappen	64
Rivierenland pakt vrachtwagenparkeren aan	66

Over VVSG



Labo Regiovorming

Labo Regiovorming heeft, met steun van de Vlaamse overheid, van 2021 tot en met 2023 regionale samenwerking en regionaal beleid ondersteund. Labo Regiovorming ondersteunt zowel referentieregio's als subregio's bij:

- Het versterken van het burgemeestersoverleg en andere regionale fora
- Het begeleiden van regionale doorbraken
- Het werken aan een transparanter bovenlokaal samenwerkingslandschap

Het Agentschap Binnenlands Bestuur (ABB) zorgt voor ondersteuning van lokale besturen en geeft informatie over regiovorming.

Het Steunpunt Bestuurlijke vernieuwing doet onderzoek naar verschillende aspecten van regiovorming.

Voorwoord

Regiovorming, wat was dat nu weer? Wat kan ik ermee doen? Waarom zou ik er energie in steken?

Deze publicatie tracht een antwoord op deze vragen te geven. Ten eerste wil deze gids een **houvast** aanreiken door het kader van de regiovorming te schetsen. Waarom ging dit proces van start? Wat zijn de doelstellingen? Ten tweede vind je als lezer **inspiratie** in de praktijkvoorbeelden die we verzamelden doorheen de werking van Labo Regiovorming en die een antwoord bieden op de vraag hoe je concreet aan de verwezenlijking van de doelstellingen van de regiovorming kan werken

Deze gids is er voor wie vanop afstand of van dichtbij met regiovorming te maken krijgt. Dat zijn politici, zowel burgemeesters, schepenen, leden van de gemeenteraad en OCMW-raad. Maar ook ambtenaren, van algemeen directeurs tot medewerkers actief binnen cultuur, mobiliteit, welzijn, ruimtelijke ordening... zowel binnen lokale besturen zelf als binnen intergemeentelijke verenigingen en samenwerkingen tussen OCMW's.

Labo Regiovorming is een cel binnen de VVSG (Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten) die lokale besturen, referentieregio's en subregio's ondersteunt bij regiovorming en regiowerking. Daarvoor kreeg de VVSG tussen 2021 en 2023 middelen van de Vlaamse overheid.

Deze publicatie is een eindresultaat van die projectwerking, maar wil voor lokale besturen en (sub)regio's vooral dienen als een inspiratiebron, waarmee je aan de slag kan gaan.

De eerste stappen zijn gezet. De referentieregio's zijn afgebakend, maar nu begint het pas. Het is nu zaak om de regiowerking in de praktijk vorm te geven.

We wensen je alvast veel plezier én inspiratie bij deze onderneming.

Team Labo Regiovorming

Legende



praktijkvoorbeeld



tip



extra informatie



partners

Regiovorming

Wat is het?

Voor de VVSG (Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten) is de referentieregio een pragmatische schaal voor afstemming, planning en uitvoering van beleid dat de gemeentegrenzen overschrijdt. De doelstelling is om maatschappelijke vraagstukken aan te pakken. Hierbij is niet alleen afstemming van intergemeentelijke samenwerking van belang, maar ook het overstijgen van beleidsdomeinen en samenwerking met de noodzakelijke partners is een cruciale succesfactor.

Met andere woorden, de referentieregio vormt een platform waar lokale besturen, hun samenwerkingsverbanden, centrale overheden en actoren samenkomen om gezamenlijk oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken te realiseren.

Om dat platform goed te laten “draaien” is het belangrijk dat het samenwerkingslandschap binnen één referentieregio zo coherent mogelijk is. Gemeenten en OCMW’s konden tot voor kort vrijwel onbeperkt met elkaar samenwerken. In de loop van de afgelopen decennia heeft dit geleid tot talrijke samenwerkingsverbanden (zoals OCMW-verenigingen, intercommunales, enzovoort) die telkens voor verschillende groepen besturen zijn ontstaan. Zowel voor buitenstaanders als voor diegenen die nauwer betrokken zijn, lijkt dit vaak een ondoorzichtig en onbeheersbaar kluwen. Lokale besturen raken soms zelf het overzicht kwijt, en bestuurders haasten zich van het ene naar het andere overlegforum, waar ze elkaar in steeds wisselende samenstellingen treffen om steeds andere onderwerpen te bespreken.

Met de ‘regiovorming’ wil de Vlaamse overheid hier verandering in brengen. Ze streeft naar afstemming van het intergemeentelijke landschap, zowel met door haarzelf opgerichte verbanden (bijvoorbeeld eerstelijnzones of vervoerregio’s) als de verbanden die door gemeenten of OCMW’s zelf zijn opgezet. Het principe is dat samenwerking tussen gemeenten of OCMW’s voortaan hoofdzakelijk binnen zogenaamde referentieregio’s moet plaatsvinden, en dat bestaande verbanden in de komende jaren zoveel mogelijk binnen die referentieregio’s moeten worden georganiseerd. De memorie van toelichting van het regiodecreet beschrijft referentieregio’s dan ook als afgebakende gebieden die het niveau van afstemming en verwijzing vormen voor alle vormen van intergemeentelijke en bovenlokale samenwerking.

Regiovorming en regiowerking: synoniemen?

“De referentieregio’s zijn nu gevormd, het is nu tijd voor regiowerking,” zo hoor je soms in de wandelgangen. Maar wat is nu precies het verschil tussen regiovorming en regiowerking? Zijn het synoniemen?

Regiovorming is de term die wordt gebruikt voor het gehele proces van het op elkaar afstemmen van diverse (intergemeentelijke) samenwerkingen binnen een afgebakende referentieregio, met als doel maatschappelijke vraagstukken aan te pakken. Dat proces verloopt in drie stappen: afbakenen, afstemmen en afspraken maken.

De eerste stap betreft de afbakening en vond zijn uiteindelijke neerslag in het regiodecreet van 3 februari 2023. Het afstemmen heeft voor bepaalde trajecten een vastgestelde einddatum, maar is over het algemeen een flexibel traject. Het afstemmingsproces is voor sommige samenwerkingen verplicht (via het regiodecreet) of aangemoedigd (via

subsidiestromen), maar kan ook voortkomen uit een lokale analyse van behoeften en/of voortschrijdend inzicht. Voor de verplichte afstemming zijn de einddata gekend. De afstemming van onderuit, vanuit de analyse van de eigen behoeften in de referentieregio, heeft geen einddatum en kan steeds op initiatief van de besturen gebeuren.

Regiowerking omvat de activiteiten van lokale besturen en hun partners in de referentieregio. Deze term benadrukt vaak het operationele aspect: het ontwikkelen van regionaal beleid én dit beleid concretiseren en uitvoeren in specifieke afspraken. Gezien de diversiteit aan partners en werkwijzen is ook dit een voortdurend proces. Regiowerking vraagt een vernieuwende aanpak van lokale besturen, van intergemeentelijke verenigingen maar ook van de Vlaamse overheid.

Met andere woorden: regiovorming biedt het (algemene) kader om de concrete regiowerking mogelijk te maken.

Het belang van regiovorming

Regiovorming komt niet uit de lucht vallen, maar is een traject dat inspeelt op een dynamiek van onderuit. In verschillende referentieregio's voelden lokale besturen zich al decennia geroepen om regionaal samen te werken.

Vele problemen houden zich immers niet aan de grenzen van een gemeente. Om de dienstverlening te verbeteren en het complexe takenpakket uit te voeren, werken lokale besturen nog meer samen: met collega-besturen, centrale overheden, burgers, andere betrokkenen op het terrein, enzovoort. De integratie van diverse samenwerkingen binnen één referentieregio kan de geschikte schaal opleveren om maatschappelijke uitdagingen efficiënt en effectief aan te pakken. Inspelend op die dynamiek van onderuit schreef de VVSG in het memorandum van 2019:

De VVSG ziet dan ook de regionale schaal als een pragmatische schaal voor afstemming, planning en uitvoering van gemeentegrensoverschrijdende materies.

De referentieregio's werken een bestuursmodel uit waarvan de bestuurskrachtige gemeenten de steunpilaren vormen. De referentieregio's bestaan ook zoveel mogelijk uit dezelfde gemeenten. [...], waar we de vele samenwerkingsvormen op het 'tussenniveau' naar toe zien groeien. [...]

We gaan voor referentieregio's die zoveel mogelijk uit dezelfde gemeenten bestaan voor de diverse regiorollen en regiothema's (o.a. politiezones, hulpverleningszones, vervoersregio's, eerstelijnszones,...). [...]

We gaan voor referentieregio's waar wordt samen gewerkt aan een eenvormigheid van beleid: op de regioagenda's staan gemeentegrensoverschrijdende dossiers met een regionale impact. Deze dossiers worden steeds vanuit een globale gebiedsgerichte benadering bekeken.

Voor wie doe je het?

Voor veel mensen komt de regiovorming over als een ver-van-mijn-bedshow, een debat dat vooral gaat over bestuurlijke kwesties en weinig te maken heeft met het dagelijkse leven en de bekommernissen van burgers, bedrijven verenigingen... Maar we moeten terugkeren naar het vertrekpunt van de regiovorming en regiowerking: hoe kunnen we door samenwerking maatschappelijke uitdagingen beter aanpakken?

Vaak stuiten maatschappelijke uitdagingen, zoals mobiliteit, milieu, gezondheidszorg en onderwijs, op grenzen van individuele steden en gemeenten. Niet alleen overschrijden deze problemen gemeentegrenzen, ze lopen ook vaak doorheen de afbakening tussende beleidsdomeinen en de bevoegdheden van verschillende overheden. De voorbije crisissen maakten de dwarsverbanden tussen energiebeleid en armoedeaanpak, tussen gezondheid en veiligheidsbeleid... duidelijk. Door samen te werken binnen een bredere regionale context kunnen oplossingen ontwikkeld worden die rekening houden met de complexe aard van deze problemen en de behoeften van inwoners.

Wie moet het doen?

Regionale samenwerking houdt een gedeeld engagement in van verschillende actoren, elk met hun eigen unieke expertise en perspectieven.



Lokale besturen: De lokale besturen zijn de sokkel van de regionale samenwerking. Zij kennen de lokale context het best en worden als eersten geconfronteerd met problemen die zich niet aan gemeentegrenzen houden. Vaak zullen gemeenten merken dat een aanpak van deze problemen ook andere overheden in beeld brengt, zoals bijvoorbeeld Vlaamse agentschappen en structuren. Deze zijn immers, soms zeer operationeel, op het terrein actief: VDAB, De Lijn, Agentschap Natuur en Bos, Departement Mobiliteit en Openbare Werken...

Centrale overheden: Omgekeerd merkt de Vlaamse overheid dat het Vlaamse beleid vaak pas 'handen en voeten' krijgt in de lokale en regionale context en dat men de lokale besturen als partner nodig heeft voor de realisatie van allerlei beleidsdoelstellingen. De evolutie naar een meer gebiedsgerichte aanpak vanuit de Vlaamse overheid is een belangrijk aspect van het traject regiovorming. Maar ook de federale overheid bepaalt sterk hoe samenwerking binnen een regio vorm kan krijgen, bijvoorbeeld door het bestaan van politiezones en hulpverleningszones..

Niet-overheidspartners: Een referentieregio is meer dan slechts een bestuurlijke realiteit. Vaak is het noodzakelijk om de "levende krachten" van een referentieregio te betrekken bij bepaalde strategische projecten of samenwerkingsverbanden. Dat betreft niet alleen het klassieke middenveld, bestaande uit sociale partners, maar ook nieuwere spelers zoals bijvoorbeeld Natuurpunt, Avansa,... en voorzieningen op het gebied van onderwijs of zorg. Soms beschouwen deze partners zichzelf zelfs als de daadwerkelijke "eigenaars" van een dossier of project. De rol die partners uit het middenveld kunnen vervullen, hangt sterk af van het beleidsdomein. Daarnaast kunnen ook individuele ondernemingen, onderzoeks- en onderwijsinstellingen en non-profitorganisaties in concrete regionale projecten een cruciale rol spelen.

Kansen en risico's van regiovorming

Regionale samenwerking is geen wondermiddel. Het brengt zo ongeveer alle partners - van lokale besturen en intergemeentelijke verenigingen tot Vlaamse agentschappen - uit hun comfortzone. Regionale samenwerking komt dan ook pas in beeld wanneer de 'klassieke recepten' niet volstaan. Deze klassieke recepten, zoals het bundelen van expertise op intergemeentelijk niveau of het stimuleren van Vlaamse beleidsdoelstellingen via subsidies, zijn afdoende voor veel problemen waarmee we worden geconfronteerd.

Maar wanneer maatschappelijke uitdagingen zich niet houden aan bekende grenzen - zowel de letterlijke grenzen, zoals gemeentegrenzen, als de figuurlijke afbakeningen, zoals bevoegdheidsafbakeningen tussen overheden - biedt regiovorming een kader om deze aanpak van maatschappelijke uitdagingen meer kansen te geven. Dat betekent echter ook dat regionale samenwerking met zich meebrengt dat overheden en andere partners soms letterlijk "elkaars terrein" betreden.

Wanneer er meer aandacht komt voor een regionale aanpak van maatschappelijke uitdagingen, is extra aandacht nodig vanuit lokale besturen voor wat er op bovenlokaal en regionaal vlak gebeurt en wordt afgesproken. Vandaag worstelen veel lokale besturen met de opvolging van intergemeentelijke, bovenlokale en regionale structuren en fora.

Als het noodzakelijk is dat de werking van de Vlaamse overheid meer gebiedsgericht wordt, moeten we er tegelijkertijd voor waken dat de Vlaamse overheid hier niet (opnieuw) vervalt in detailregeling en micromanagement. Meer gebiedsgerichte werking door de Vlaamse overheid is goed, mits deze gepaard gaat met een terugtrekkende Vlaamse overheid die zich beperkt tot het stellen van kaders en grote taakstellingen, maar de concrete invulling overlaat aan de lokale besturen.



De tien gouden tips

1: Kies voor regiowerking, wanneer het nodig is.

Als je in staat bent om een probleem zelf op te lossen, ga daar dan voor. Als intergemeentelijke samenwerking een haalbare oplossing biedt, geef daar dan de voorkeur aan. Regiovorming zou alleen overwogen moeten worden als de andere, minder complexe opties tekortschieten.

2: Vorm volgt inhoud.

Pas je samenwerking aan op basis van de (oplossing voor) de uitdaging, niet andersom. Houd rekening met (op)schaalbaarheid bij het ontwikkelen van oplossingen. Zorg ervoor dat partners op vooraf bepaalde momenten kunnen instappen en uitstappen, zonder de essentie uit het oog te verliezen. Houd je structuur simpel en flexibel. Betonmeer deze niet.

3: Wees geduldig.

Voor effectieve betrokkenheid bij regionaal beleid is het essentieel om buiten je comfortzone te treden. Regiowerking wordt relevant wanneer conventionele benaderingen tekortschieten. Het is belangrijk te beseffen dat deze aanpak tijdsintensief is, en verwachtingsmanagement is daarbij onmisbaar. Heb geduld.

4: Wees ook niet té geduldig.

Laat je niet gegijzeld worden door een beslissing, of die nu op Vlaams of federaal niveau genomen moet worden. Wacht niet af, maar ga al aan de slag op basis van de regionale behoeften, voor zover dat mogelijk is. Zorg er wel voor dat je flexibel blijft, zodat je je inspanningen nog kunt aanpassen en niets verloren gaat. Door voorop te lopen, kun je zelfs invloed uitoefenen op het beleid.

5: Vermijd een praatbarak en maak het concreet.

Maak regiowerking concreet en behaal tastbare resultaten. Laat je niet verstrikt raken in principiële discussies of bevoegdheidskwesties. Werk samen aan acties en projecten. Dat is de meest effectieve manier om vooruitgang te boeken. Beschouw het als een leerproces, en stuur indien nodig bij achteraf.

6: Denk altijd aan de eindgebruiker.

Succesvolle regionale samenwerking draait om het creëren van meerwaarde voor de burger. Ontwikkel oplossingen met de gebruiker in gedachten en vermijd verstrikt te raken in discussies die voortkomen uit organisatiebelangen.

7: Leg de agenda's op tafel.

Samenwerken vereist niet per se volledige overeenstemming in visie, vooral niet op alle vlakken. Wel is het essentieel om de bereidheid te hebben om gezamenlijk stappen vooruit te zetten. Toon respect voor de diversiteit van de partners en waardeer iedere partner om zijn unieke kwaliteiten. Het is belangrijk om duidelijkheid te scheppen over de redenen waarom iemand deelneemt (wat ik bijdraag is... - wat ik wil bereiken is...). Op deze manier begrijp je elkaars waarde en voorkom je onaangename verrassingen.

8: Zorg voor betrokkenheid van de verschillende partners (ambtelijk/politiek, (niet-)overheidspartners, lokale/centrale overheden).

Burgemeesters worden vaak beschouwd als de drijvende kracht achter regiovorming. Toch is regiovorming een complex geheel met vele facetten, waarvan burgemeesteroverleg er slechts één is. Zowel op ambtelijk als politiek niveau, met zowel overheids- als niet-overheidspartners, en met zowel lokale als centrale overheden, zijn samenwerkingen in al deze sectoren van vitaal belang. Vergeet niet om deze diverse groepen af en toe bijeen te brengen.

9: Werk innovatief.

Regiovorming biedt een uitstekende omgeving om innovatief te werken en nieuwe dingen uit te proberen. Stap eens uit je gebruikelijke routine, verlaat je comfortzone. Het is soms nog onduidelijk waar je precies zult belanden, maar omarm de onzekerheid en waag de sprong.

10: Geef niet op!

Regionale hervormingen vergen tijd. Het traject is nog niet helemaal gladgestreken. Samenwerken op regionaal niveau vereist doorzettingsvermogen en toewijding. Blijf geloven in het proces. Wees geduldig en houd vol!

Vlaamse regio's: afbakening, decreet en beleid

Het regiodecreet

Het regiodecreet van 3 februari 2023 is een belangrijke stap in het traject van de regiovorming, maar het traject start noch eindigt met dit decreet. Slechts een aantal van de principes van de principiële beslissing van de Vlaamse regering krijgt een neerslag in het regiodecreet. Een ander deel van het traject zal weerspiegeld worden in sectorale regelgeving en in het verzameldecreet- en besluit. En sommige aspecten worden juridisch niet verankerd. De Vlaamse regering spreekt zich bijvoorbeeld niet uit over hoe een burgemeestersoverleg moet georganiseerd worden en laat dit over aan de lokale besturen en hun partners zelf.



Wat staat **wel** in het decreet:

Afbakening

Elke Vlaamse gemeente wordt ingedeeld in één van de 15 referentieregio. In de bijlage van het regiodecreet van 3 februari 2023 is opgenomen welke gemeente tot welke referentieregio behoort.

Afstemming en opvolging door het lokale bestuur

Het regiodecreet is van toepassing op intergemeentelijke samenwerkingsverbanden met rechtspersoonlijkheid. Deze intergemeentelijke samenwerkingsverbanden moeten uiterlijk in 2031 regioconform zijn. Afvalintercommunales krijgen 6 jaar extra.

Dat betekent meteen dat de intergemeentelijke samenwerkingsverbanden zonder rechtspersoonlijkheid, namelijk de interlokale verenigingen en de interbestuurlijke verenigingen, buiten het toepassingsgebied van het regiodecreet vallen.

Hetzelfde geldt voor alle samenwerkingen tussen OCMW's. De verenigingen en vennootschappen voor maatschappelijk welzijn vallen buiten het toepassingsgebied van de regiovorming.

Bovendien worden voor sommige groepen van intergemeentelijke verenigingen een uitzondering gemaakt. Ook zij vallen buiten het toepassingsgebied van het regiodecreet. Het gaat om:

- Gewest- en staatsgrensoverschrijdende samenwerkingsverbanden;
- Samenwerkingsverbanden waarbij de landschappelijke gegevenheid dominant is of die gebonden zijn aan fysische en natuurlijke structuren. Dit gaat bijvoorbeeld om bekkenbesturen.
- Toeristische samenwerkingsverbanden;
- Samenwerkingsverbanden waarbij het schaalvoordeel de enige drijfveer is en de link met het lokale of regionale strategische beleid beperkt is. Daarmee bedoelt men heel specifiek:
 - a) het beheer of de uitbating van crematoria, woonzorgvoorzieningen, zwembaden en onderwijsinstellingen;
 - b) informatie- en communicatietechnologie, verzekeringen, financiering, aankoopbeheer en facilitair beheer;
 - c) energiedistributie, drinkwatervoorziening, riolering, telecom en kabeldistributie.

Een individueel intergemeentelijk samenwerkingsverband kan een gemotiveerde afwijking vragen aan de Vlaamse regering volgens het principe “pas toe, leg uit”. Deze afwijkingen worden gevraagd via het digitaal loket van ABB.

Rapportering over de frequentie van de regiowerking op het college en de gemeenteraad.



Labo Regiovorming zorgde voor wat inspiratie om regiowerking op het college en de gemeenteraad te brengen.

Goedkeuringstoezicht

Het goedkeuringstoezicht voor alle samenwerkingsverbanden vervalt en wordt vervangen door een voorafgaand niet-bindend advies, en dit vanaf 1 januari 2024.

Regiomobiliteit

Het concept ‘regiomobiliteit’ wordt in het leven geroepen. Dankzij regiomobiliteit wordt het mogelijk dat twee of meer besturen binnen dezelfde referentieregio in hun rechtspositieregeling inschrijven dat er personeelsmobiliteit tussen deze twee of meer besturen mogelijk is.



Meer weten over de juridische bepalingen van regiomobiliteit?

Regiomobiliteit is (mede) een resultaat van de resultaten van het doorbraakproject uit subregio Neteland.

Neteland werkt aan een modern en innovatief personeelsbeleid. Om dit uit te werken dienden ze een project in het kader van Labo Regiovorming in. Daarbij bleek al snel dat ze een juridische basis nodig hadden om de ideeën in de praktijk vorm te geven. Deze juridische basis kwam er met het regiodecreet.

Meer weten over het regionaal doorbraakproject uit subregio Neteland? Neem een kijkje op pagina 58.



Wat staat niet in het regiodecreet ?

De toepassing binnen de verschillende sectorale regelgevingen, zoals samenwerkingen in erfgoed en cultuur, de vervoerregio's, de eerstelijnszones... De toepassing van de principes van de regiovorming wordt gefaseerd opgenomen in specifieke sectorale regelgeving. Deze gefaseerde toepassing binnen verschillende beleidsdomeinen wordt tweemaal per jaar behandeld binnen de Vlaamse regering, op basis van een voortgangsrapportering. De recentste voortgangsrapportering is deze van 13 juli 2023.

Het bestaan van subregio's wordt niet vernoemd in het regiodecreet. Ook hier krijgen de lokale besturen en hun partners de ruimte om dit zelf uit te werken indien nodig en gewenst.

Hoe een burgemeestersoverleg moet worden georganiseerd, hoe vaak dit moet samenkomen enz. Dat wordt overgelaten aan de inzichten van de betrokkenen zelf.



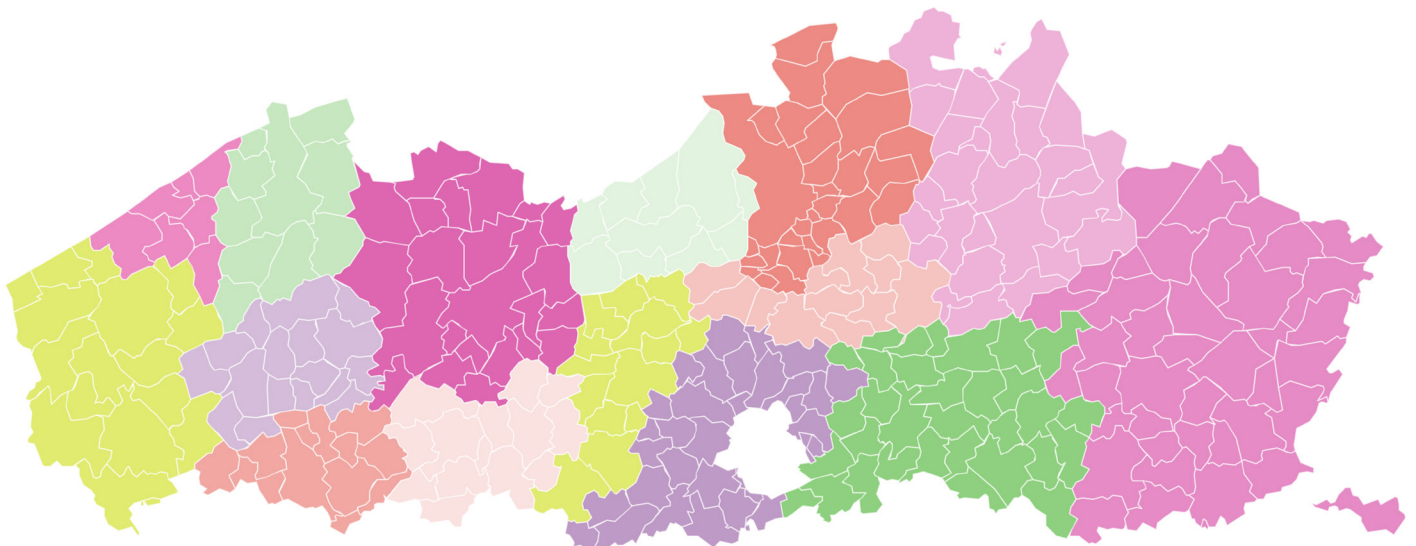
Meer weten over de juridische bepalingen uit het regiodecreet?

Afbakening van de regio's

De Vlaamse regering heeft in 2021 en 2022 de referentieregio's afgebakend. De vorming van deze referentieregio's kwam tot stand in meerdere stappen:

- In de eerste kadernota over regiovorming op 9 oktober 2020 deed Minister Somers een aanvankelijk voorstel voor de afbakening van 13 referentieregio's. Een deel van deze regio's was gebaseerd op bestaande burgemeestersfora. Deze benadering was niet ongegrond, gezien een van de uitgangspunten van het regiovormingstraject "de burgemeesters als spil" was.
- Op basis van deze initiële indeling verzocht de Vlaamse Regering de gouverneurs om lokale gesprekken over de regioafbakening te ondersteunen en advies uit te brengen. De VVSG en de ministers van verschillende Vlaamse beleidsdomeinen werden eveneens om advies gevraagd.
- Na de adviesrondes van de gouverneurs en andere adviesorganen resulteerde dit op 12 maart 2021 in een herziene kadernota met een nieuwe indeling van referentieregio's. Voor vier van de vijf provincies werden de referentieregio's afgebakend, terwijl voor Limburg een apart traject werd vastgesteld. Bijna een jaar later, op 4 februari 2022, bevestigde de Vlaamse Regering dat de provincie Limburg één referentieregio zou vormen. Tegelijkertijd werden drie subregio's vastgesteld: Noord-Limburg, Oost-Limburg en Zuid-West-Limburg.

Het resultaat van deze inspanningen was een complete kaart met 15 referentieregio's die heel Vlaanderen bestreken. De definitieve vastlegging van deze indeling vond plaats in het regiodecreet van 3 februari 2023.



Enkele interessante feiten:

- Zwijndrecht, dat oorspronkelijk in de kadernota van 9 oktober 2020 was toegewezen aan Waasland, werd in de kadernota van 12 maart 2021 verplaatst naar Regio Antwerpen. Uiteindelijk werd in het regiodecreet van 4 februari 2023 toch besloten om Zwijndrecht opnieuw toe te wijzen aan Waasland.
- In de kadernota van 4 februari 2022 werden verschillende subregio's voorgesteld voor Limburg. Deze subregio's kregen echter geen officiële erkenning in het regiodecreet van 3 februari 2023.
- **Kan een gemeente van referentieregio veranderen?**
Volgens de huidige regelgeving is dit niet mogelijk. De Vlaamse regering beschouwt de indeling van referentieregio's als haar exclusieve bevoegdheid. Hoewel de VVSG in haar advies over het regiodecreet heeft voorgesteld om een procedure te ontwikkelen waarmee een gemeente van referentieregio kan veranderen, op voorwaarde dat andere gemeenten uit die regio hiermee akkoord gaan, is er geen opvolging gegeven aan dit voorstel.

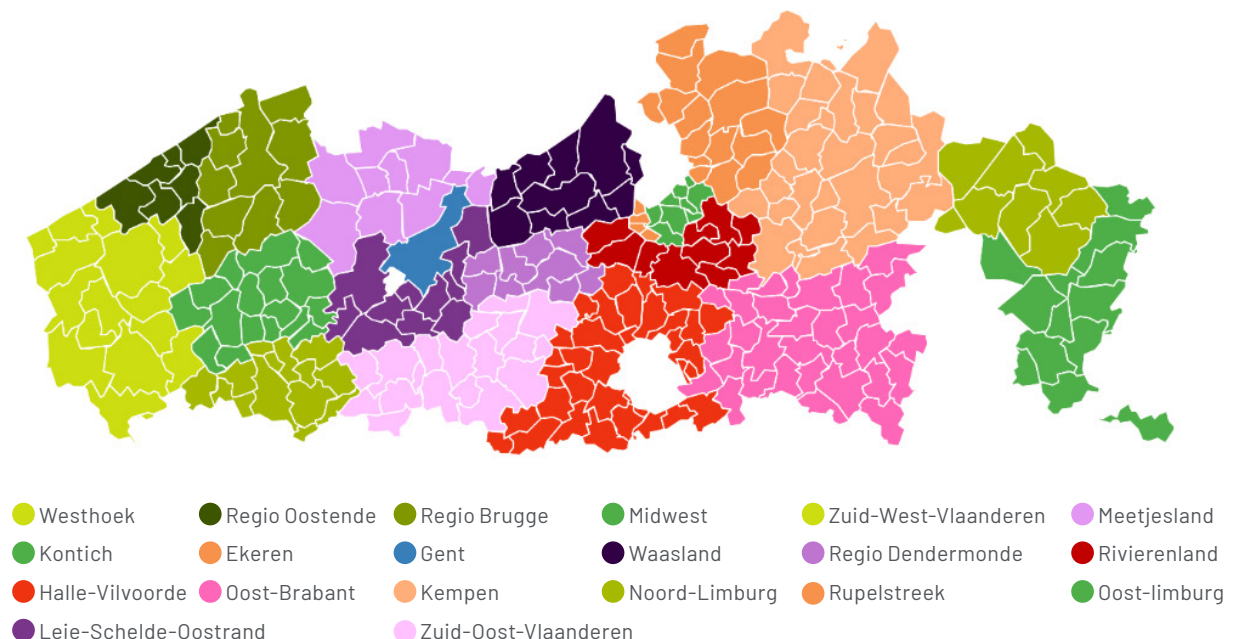
Het resultaat van de afbakening

Afbakening houdt in keuzes maken, en keuzes maken betekent verlies accepteren. Het trekken van grenzen heeft altijd iets kunstmatigs. Dit wil echter niet zeggen dat de afbakening van referentieregio's louter willekeurig is. Waarop is de afbakening gebaseerd? Welke elementen vertonen overeenkomsten?

Tradities van samenwerking en overleg

Wanneer we het kaartje van de burgemeestersfora die vóór 2021 actief waren naast het uiteindelijke kaartje van de referentieregio's leggen, merken we aanzienlijke overeenkomsten, maar ook verschillen op.

Burgemeesterfora in Vlaanderen



overeenkomst met de werkingsgebieden van de streekontwikkelingsintercommunales op. Dit is niet verrassend, aangezien zij vaak de initiatiefnemers waren van burgemeestersfora en nog steeds de belangrijkste ondersteuners ervan zijn. Desondanks zijn er ook hier opvallende verschillen. Vooral de referentieregio's Vlaamse Ardennen en Denderregio vallen op, waarbij het werkingsgebied van intercommunale Solva als het ware in tweeën is verdeeld. Daarnaast omvat het werkingsgebied van WVI verschillende referentieregio's. In Limburg bestaat er geen streekontwikkelingsintercommunale.

Provincies

Met uitzondering van Waasland vallen alle referentieregio's binnen de provinciegrenzen. Uiteindelijk is Zwijndrecht (provincie Antwerpen) ingedeeld bij referentieregio Waasland, waarbij alle andere gemeenten behoren tot de provincie Oost-Vlaanderen. Referentieregio Limburg valt samen met de provincie Limburg.

Arrondissementen

Het is opvallend dat veel regio's samenvallen met de oude arrondissementen of met de som van verschillende arrondissementen. Op het eerste gezicht lijkt dit wellicht vreemd, gezien het geringe belang van arrondissementen vandaag de dag (behalve bij de organisatie van verkiezingen en als statistische categorie). Bijvoorbeeld, arrondissementen hebben geen eigen bevoegdheden. De eerste burgemeestersfora vonden echter vaak op arrondissementsniveau plaats. Ook het werkingsgebied van de streekontwikkelingsintercommunales, die vanaf de jaren 60 in Vlaanderen werden opgericht, werd vaak ingevuld op arrondissementele schaal.

Vlaamse afbakeningen

In het afgelopen decennium werden regionale afbakeningen gehanteerd vanuit verschillende Vlaamse beleidsdomeinen.

In 2019 heeft de Vlaamse regering vijftien vervoerregio's afgebakend. De 15 referentieregio's komen grotendeels overeen met deze 15 vervoerregio's, al zijn er enkele "rafelige randen" te herkennen. Op een kleiner schaalniveau zijn in 2020 ook 59 eerstelijnszones in Vlaanderen afgebakend. Ook hier zien we dat deze eerstelijnszones grotendeels binnen de referentieregio's vallen, met opnieuw enkele opvallende uitzonderingen.

Socio-economische realiteit

Hebben referentieregio's ook invloed op hoe burgers, bedrijven en verenigingen handelen? Stemmen ze redelijk overeen met de grenzen waarbinnen woon-werkverkeer, patiëntenbewegingen en dergelijke plaatsvinden? De term "bassin de vie" uit de Franse onderzoekswereld verwijst naar een gebied waarbinnen burgers toegang hebben tot basisvoorzieningen, zoals onderwijs, supermarkten, cultuur, administratieve diensten, enzovoort, en waar ze kunnen werken, enzovoort.

Verschuillende onderzoeken hebben de deelaspecten van bovenlokale interacties van burgers in Vlaanderen of België belicht. Wat is de mentale horizon wanneer mensen een woning zoeken, solliciteren, een school kiezen, enzovoort? Gebaseerd op uitgevoerde onderzoeken naar pendel- en verhuisbewegingen (2017), telefoonverkeer (2010) en regionale woonmarkten (2015), komen Van Herck en anderen in hun artikel "Regiovorming in Vlaanderen: een bestuurlijke doorbraak?" tot de conclusie dat de referentieregio's in de meeste 'natuurlijke'

regio's herkenbaar zijn. De referentieregio's vormen een compromis tussen de grotere regio's die we terugzien in woon-werkverplaatsingen en telefoonbassins, en de fijnmazigere indelingen op het niveau van verhuisbewegingen en woonmarkten.

Conclusie

Het afbakeningsproces liep van oktober 2020 (met de eerste kadernota) tot februari 2022 (met de beslissing over Limburg) en vond uiteindelijk zijn wettelijke basis in het regiodecreet van februari 2023. Deze langdurige procedure zorgde ervoor dat de afbakening ("het kaartje") aanzienlijke aandacht opeiste, ten koste van het uiteindelijke doel van regiovorming: gezamenlijk regionaal beleid ontwikkelen. Bovendien valt op dat lokale besturen weinig tijd kregen om hun inzichten over de regio-indeling te formuleren (van oktober 2020 tot januari 2021). In vergelijking met de tijd die de Vlaamse regering nam om tot een uiteindelijke beslissing over de afbakening te komen (van januari 2021 tot februari 2022) was deze tijd kort.

De indeling in referentieregio's is geen perfecte weergave van socio-economische grenzen, bestuurlijke indelingen en tradities van samenwerking en overleg. Dat is ook niet haalbaar. Desondanks kunnen we de referentieregio's beschouwen als een gemeenschappelijke noemer van deze verschillende perspectieven.

De referentieregio als ideale schaal?

In de eerste plaats houdt een referentieregio geen concept van ideale schaal in zich, omdat zoiets als een "ideale schaal" niet bestaat, laat staan dat er een ideale schaal zou bestaan die voor alle beleidsdomeinen dezelfde is.

Als je alle nuance vermijdt, kan je een soort van tendens waarnemen dat afbakeningen in beleidsdomeinen die persoonsgericht zijn (welzijn, volksgezondheid, opgroeien, vrije tijd) vaak met kleinere schaalomschrijvingen werken, terwijl grotere schaalomschrijvingen gangbaar zijn in eerder ruimte-gerelateerde beleidsdomeinen. Denk aan de vervoerregio's. Uiteraard grijpen die beleidsdomeinen dikwijls ook op elkaar in: welzijn en mobiliteit bijvoorbeeld zijn twee domeinen die meespelen in een activeringsbeleid. Anderzijds zie je ook dat binnen één domein verschillende schalen worden gehanteerd. Zo bestaat de eerstelijnszone binnen zorg en gezondheid, en worden er regionale zorgzones ontwikkeld.

Dat is een ontwikkeling die vanuit de Vlaamse overheid wordt geïnitieerd, maar in elk beleidsdomein of in elk thema bestaan er varianten in een schaaldiscussie.

Zo kan binnen eenzelfde beleidsdomein bovenlokaal afspraken gemaakt worden rond bijvoorbeeld verzekeringen, lokaal de regierol worden opgenomen en voor uitvoering van bepaalde taken zelfs op buurtniveau gewerkt worden.

De ideale schaal?

Verschillende studies ondersteunen dit eerder intuïtief aanvoelen dat een ideale schaal niet bestaat.

Zo stippen Bart Van Herck, Jolijn De Roover en Valentijn Vanoeteren in hun artikel "Regiovorming in Vlaanderen: een bestuurlijke doorbraak?" aan:

"De referentieregio's houden het midden tussen de wat grotere omschrijvingen die we vanuit een economisch perspectief herkennen (bv. een zestal woon-werkregio's in Vlaanderen) en de eerder sociaal georiënteerde verhuisregio's of woonmarkten die kleiner en fijnmaziger zijn.

Dit bevestigt dat naargelang het thema (economie, wonen, sociaal beleid, cultuur,...) de schaal van 'de relevante regio' verschilt. Als besturen rond cultuur of sociale thema's samenwerken, zullen ze in hun analyse en aanpak geografisch dieper moeten afdalen, terwijl op vlak van economische specialisatie de regel geldt 'hoe groter, hoe beter'. In hun onderzoek 'kritische massa' spreken van Meeteren et al. (2015) over agglomeraties van minimaal 1,5 tot 2 miljoen inwoners om economisch een rol van betekenis te spelen in de supranationaal genetwerkte kenniseconomie."

Het is niet de bedoeling om alle kleinere samenwerkingsverbanden op te schalen tot een regionaal niveau, vooral wanneer nabijheid een troef is. Er zijn intergemeentelijke woonwinkels actief die lokaal een loketfunctie vervullen, maar strategische vraagstukken zoals woonuitbreidingsgebieden verdienen bespreking en aanpak op regionaal niveau.

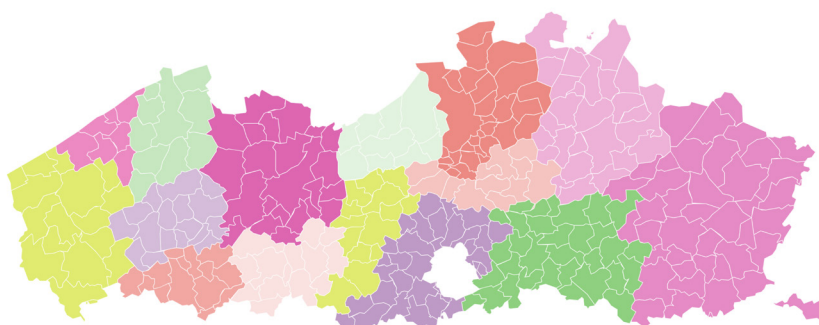
Het is vooral belangrijk om de specificiteit en uitdagingen van de drie niveaus te benoemen:

- Lokaal draait het om voldoende bestuurskracht voor individuele lokale besturen, wat versterkt kan worden via interne maatregelen, intergemeentelijke samenwerking of fusies.
- Bovenlokaal (subregionaal) niveau omvat vaak operationele initiatieven van enkele gemeenten binnen één sector, waarbij betere dienstverlening wordt nagestreefd door capaciteitsbundeling.
- Op regionaal niveau zijn er 15 referentieregio's in Vlaanderen. Elk lokaal bestuur wordt ongeacht schaal geconfronteerd met bovenlokale vraagstukken, waarbij samenwerking tussen buurgemeenten en stad en rand cruciaal is. Hier draait het om sterk regionaal beleid door overleg en afspraken, evenals aanpak van verdelingsvraagstukken en ontwikkeling van bepaalde dienstverleningen.

Het onderscheid tussen subregionale en regionale afbakeningen is herkenbaar in diverse beleidsdomeinen, zoals zorg met eerstelijnszones en regionale zones. In sommige streken zijn politiezones een hefboom om ook andere dienstverleningsgerichte samenwerkingen onder lokale besturen aan te gaan. Op een regionaal niveau zien we vaak arrondissementele afbakeningen terugkeren. De historische achtergrond van een afbakening (die vaak terug te vinden is in Vlaamse of federale regelgeving) is echter van minder belang dan het praktisch nut en de herkenbaarheid voor burgers en bestuurders.

Dat referentieregio's vanuit Vlaams perspectief geen schaalverhaal zijn, mag duidelijk zijn als je de referentieregio's vergelijkt. De kleinste referentieregio (Middenkust) bestaat uit 7 gemeenten, de grootste referentieregio (Limburg) uit 42.

Aantal inwoners per referentieregio



Antwerpen	1.059.834	Zuid-West-Vlaanderen	312.202
Limburg	880.397	Brugge	282.904
Gent	669.862	Waasland	299.402
Halle-Vilvoorde	611.922	Midwest	248.741
Oost-Brabant	550.162	Westhoek	201.312
Kempen	467.146	Vlaamse Ardennen	194.569
Denderregio	393.694	Middenkust	158.153
Rivierenland	348.539		

Bron: Gemeente-Stadsmonitor

Subregio's

Het bestaan van subregio's komt tegemoet aan de uitdaging binnen een groter geheel toch kleiner af te stemmen.

Een aantal gemeenten binnen een referentieregio kan zich organiseren als subregio. Een subregio is kleiner dan de schaal van een referentieregio.

Het regiodecreet doet geen uitspraken over subregio's. het vormen van subregio's wordt door de decreetgever met andere woorden overgelaten aan de lokale besturen.

Subregio's kunnen wel een belangrijk instrument zijn om informele en formele vormen van samenwerking op kleinere schaal beter op elkaar af te stemmen.

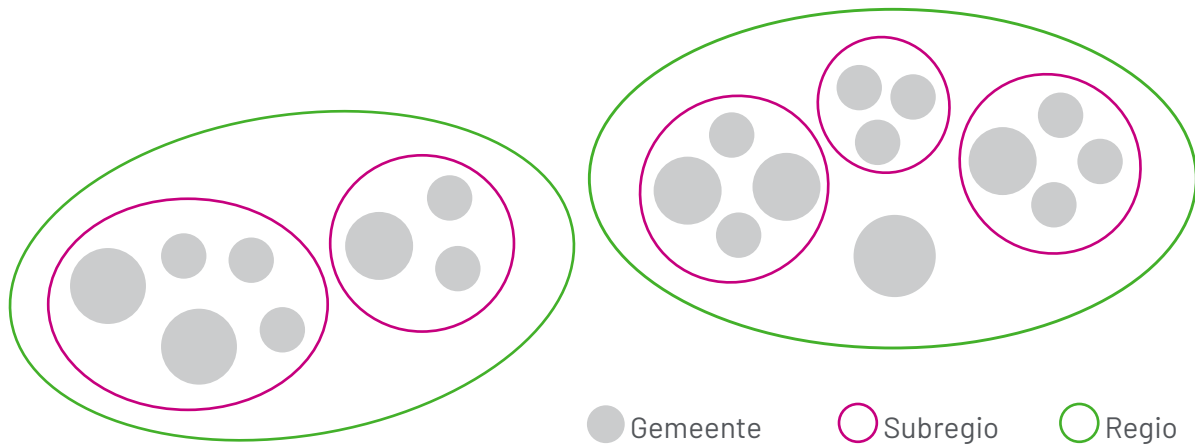
Vaak valt in deze context de term "verrommeling". "Verrommeling" van intergemeentelijke samenwerkingsverbanden gaat uit van de ervaring van sommige lokale besturen dat het moeilijk is om beleid af te stemmen aangezien de afbakening van de verschillende samenwerkingsverbanden niet op elkaar afgestemd zijn. Bestuurders en ambtenaren zitten dus vaak in net niet dezelfde constellatie samen, waardoor het moeilijker wordt om beleid op elkaar af te stemmen. Beleid op elkaar afstemmen, over de gemeentegrenzen en over de beleidsdomeinen heen, is immers de belangrijkste doelstelling van regiovorming.

We gebruiken hier overigens de term "verrommeling", niet omdat we dit de beste term vinden, maar wel omdat deze duidelijk is. Heel wat mensen die in het werkveld van intergemeentelijke samenwerking actief zijn houden niet van deze term, aangezien ze deze negatief op hen vinden

afstralen. Dat is uiteraard niet terecht. Een intergemeentelijk samenwerkingsverband kan moeilijk verantwoordelijk gesteld worden voor de 'verrommeling', zij opereren in de context zoals die er is.

Als we het schematisch voorstellen, dan gaan we van de huidige situatie naar deze gewenste situatie:

Gewenste situatie



Subregionaal werken in referentieregio Kempen

Op de studiedag regiovormig van 8 november 2022 kwam referentieregio Kempen haar verhaal vertellen, met de nadruk op hoe ze subregionaal werken.

Voorzitter van de burgemeestersconferentie Ward Kennes, vertelde er dat in de Kempen reeds werd geanticipeerd op regiovorming, nog voor het Vlaamse beleidsinitiatief. Ze werden op referentieregioniveau rond heel wat beleidsthema's (streekontwikkeling, afval, welzijn, vervoer, ...) intensief samen, maar er wordt ook eerder 'zonaal' samengewerkt, denk dan aan het niveau van de eerstelijnszones en/of politiezones. De lokale besturen van de Kempen maakten dan ook afspraken om zich verder zonaal (lees: subregionaal) te organiseren. De Kempen heeft nu een gebiedsdekkende verdeling van subregionale samenwerkingen, die samen referentieregio Kempen vormen. Het is niet zo dat de afspraken van welke afbakening wat doet in steen zijn gebeiteld, dat zal organisch moeten groeien. Er wordt in het algemeen gedacht aan de eerder persoonsgebonden zaken subregionaal en de eerder ruimtelijk gebonden materies regionaal. Maar dat kan ook evolueren. Het e-inclusie verhaal startte bijvoorbeeld regionaal, maar wordt nu in de subregio's opgenomen.

'Voor bepaalde thema's is de schaal van de Kempen te groot om een bepaalde dynamiek, voldoende vertrouwen en slagkracht te genereren'

Jeroen Peters



Subregio Neteland

Neteland is op dit moment wellicht de meest bekende subregio in Vlaanderen.

De subregio Neteland is een intensief samenwerkingsverband van 5 lokale besturen en groeide uit het overleg rond de politiezones. De burgemeesters kwamen regelmatig samen in de politieraad en ontdekten daar dat er nog heel wat andere thema's zijn waarrond ze konden samenwerken. Intussen zijn er in Neteland 44 beleidsdomeinen waarrond intensief wordt samengewerkt. En zij hebben niet allemaal een link met politiewerking.

De besturen van Neteland richtten een projectvereniging op om deze samenwerking vorm te geven. De werking in Neteland kan op belangstelling vanuit heel Vlaanderen. Ook minister Somers kwam luisteren naar hoe zij het aanpakten en kreeg op dat moment volgende presentatie.



Regio in transitie

Ook in stadsregio Turnhout is er reeds een hele tijd ervaring met subregionale werking.

Gegroeid uit een kleiner samenwerkingsverband is er momenteel een samenwerking met 6 gemeenten: Beerse, Kasterlee, Lille, Oud-Turnhout, Turnhout en Vosselaar. Aangezien deze vernieuwde werking op zoek is naar een nieuwe naam noemen ze zichzelf intussen "Regio In Transitie".

Niet toevallig liggen zowel subregio Neteland als Regio in transitie in referentieregio Kempen. Deze referentieregio heeft de oefening gemaakt om zichzelf op te delen in gebiedsdekkende "zones". Deze zones kunnen benoemd worden als subregio's.

Alternatieve manieren om met subwerkingen te werken

Binnen referentieregio's kan je ook op andere manieren omgaan met schaal.

Binnen een referentieregio kan je ervoor kiezen om:

- Samen te werken met de gehele referentieregio
- Samen te werken in een subregio
- Samen te werken in een "coalition of the willing" (die nadien eventueel kan worden opgeschaald)
- Samen te werken met een aantal specifieke gemeenten die geconfronteerd worden met een specifieke problematiek en waar andere besturen in de regio niet mee worden geconfronteerd (vb grensgemeenten)

Hierbij dient men zich steeds afvragen wat de bedoeling is en vooral de duurtijd van zo'n werking heeft, vereist de samenwerking een "structuur" en welke link heeft deze al dan niet heeft tot de structuur van de referentieregio.

Supraregio's

Sommige samenwerkingsverbanden tussen lokale besturen of door centrale overheden opgelegde structuren hebben een werkingsgebied dat groter is dan een referentieregio. Het regiodecreet voorziet de mogelijkheid hiervoor, namelijk als het werkingsgebied van de som van twee of meer regio's is, met deze nuance dat niet 100% maar 90% van de gemeenten per referentieregio binnen het werkingsgebied deelnemen aan de samenwerking.

Een streekontwikkelingsintercommunale of afvalintercommunale die bijvoorbeeld een werkingsgebied heeft dat meerdere referentieregio's beslaat, kan als supraregionale dienstverlenende vereniging blijven verder bestaan, indien in elk van de referentieregio's 90% van de gemeenten zijn aangesloten.

Het principe van regiovorming, zoals vastgelegd in het regiodecreet, houdt dus in dat een samenwerkingsverband kleiner is dan de referentieregio, ermee samenvalt of samenvalt met de som van 2 of meer referentieregio's.



De samenwerkingsverbanden passen met andere woorden in elkaar, net zoals de poppetjes van een matroesjka.

Afstemmen

Het is goed dat het samenwerkingslandschap binnen een referentieregio zo coherent mogelijk is. Dat helpt om de doelstellingen van regiovorming te bereiken. Het afstemmen van intergemeentelijke samenwerkingsverbanden is daarbij een van de instrumenten. Labo Regiovorming ontwikkelde hiervoor een inventaris als hulpmiddel, maar ook een handleiding over hoe je effectief aan de slag kan.



Ga met de handleiding aan de slag om je samenwerkingsverbanden af te stemmen op je referentieregio!

Afgestemde regio's

In referentieregio's Westhoek en Midwest ging men actief aan de slag met dit afstemmingsverhaal. Hier werden een heel aantal samenwerkingsverbanden ingekanteld in de dienstverlenende vereniging in de regio.

Maar ook andere vormen en manieren zijn denkbaar.

In Limburg zijn er, gezien de grootte van de referentieregio, de intergemeentelijke samenwerkingsverbanden meestal niet referentieregio-overschrijdend, maar zoekt men naar manieren om binnen een groot samenwerkingsverband toch op maat te werken.

Een interessante praktijkcase is daarbij "Wonen in Limburg". In een grote woonmaatschappij, blijft het de bedoeling nabije dienstverlening te garanderen.

Regionaal beleid maken

Het aanpakken van maatschappelijke uitdagingen is het hoofddoel van regiovorming, zoals we parafraseren uit een van de opiniebijdragen van Kris Snijkers, algemeen directeur van VVSG. “De regionale schaal wordt steeds relevanter en moet zich kunnen manifesteren als een pragmatisch niveau voor afstemming, planning en uitvoering van beleid dat de gemeentegrenzen overschrijdt,” merkt hij op. Met andere woorden, regionaal beleid ontwikkelen.

Ook in de recente ‘Visie op de toekomst van het lokaal & binnenlands bestuur in Vlaanderen’ stellen de auteurs Filip De Rynck en Lieven Janssens voor om de referentieregio’s niet alleen te gebruiken voor technische afstemming van gebieden, maar ze uit te bouwen tot een onderhandelingsplatform tussen Vlaamse overheid, lokale besturen en maatschappelijke organisaties.

Regionaal beleid is meer dan louter bovenlokale plannen maken. Het gaat ook om concrete afspraken over uitvoering waarbij er duidelijkheid is over welke partner zich aan welke afspraak houdt. Idealiter gebeurt dit niet alleen met lokale besturen, maar ook met andere bestuurlijke partners en actieve krachten binnen het werkveld. Afhankelijk van het thema en/of het beoogde resultaat zullen de betrokken partners dus variëren.

Van intergemeentelijke naar regionale samenwerking?

In Vlaanderen werken lokale besturen van oudsher intergemeentelijk samen. De oorspronkelijke intentie van deze samenwerking is vaak het bundelen van capaciteit. Op deze manier kan men expertise bundelen door bijvoorbeeld gezamenlijk specialisten aan te werven, waarvoor in individuele gemeenten onvoldoende werk of uitdaging bestaat.

Intergemeentelijke samenwerkingsverbanden ontwikkelen op verzoek van lokale besturen vaak ook ondersteunings-aanbiedingen, waarbij lokale besturen gebruik kunnen maken van deze expertise om hun lokale doelen te verwezenlijken. Het betreft hier een beheersmatige samenwerking waarbij efficiëntie een belangrijke drijfveer is. Soms groeien deze samenwerkingen uit tot meer, waarbij ook inhoudelijke afstemming plaatsvindt tussen lokale besturen. Het spreekt voor zich dat sommige intergemeentelijke samenwerkingen ook een beleidscomponent bevatten.

Regionaal beleid beschouwen als een volgende stap in intergemeentelijke samenwerking is echter niet correct. Zowel inhoudelijk als methodologisch ligt de focus anders. Al zal regionaal beleid gemakkelijker tot stand komen in een referentieregio waar een traditie van intergemeentelijke samenwerking diepgeworteld is. Intergemeentelijke samenwerking op zich kan zich beperken tot beheersmatige samenwerking, waarbij schaalvergroting efficiëntievoordelen oplevert. Samenaankoop en het inzetten van gedeelde medewerkers zijn voorbeelden van dergelijke beheersmatige samenwerking. Hiervoor is het niet altijd noodzakelijk dat het om aangrenzende gemeenten gaat.

Sommige problematieken zijn echter gemeentegrensoverschrijdend. Waterlopen en mobiliteitsstromen houden geen rekening met gemeentegrenzen. Onderzoek toont bijvoorbeeld aan dat mensen die een woning zoeken, een mentale horizon hebben die ook buurgemeenten omvat. Het woonbeleid en mobiliteitsbeleid van een gemeente kunnen invloed uitoefenen buiten de gemeentegrenzen. Samenwerking op dit niveau is niet langer beheersmatig maar beleidsmatig. Dat impliceert een intensieve vorm van overleg en samenwerking tussen lokale besturen onderling, en vaak ook met andere partners.

Partners in regionaal beleid

Regionaal beleid staat in verbinding met diverse vormen van samenwerking: intergemeentelijk, interbestuurlijk, en ook de interactie met het middenveld.

Intergemeentelijk en interlokaal

Essentieel voor lokale besturen is dat intergemeentelijke samenwerking en OCMW-samenwerking fungeren als het fundament waarop regionale samenwerkingsverbanden worden gebouwd. Dat geldt met name voor situaties waarin de deelname en betrokkenheid van lokale besturen cruciaal zijn. Met andere woorden, provinciale instanties, de Vlaamse overheid en maatschappelijke organisaties zouden moeten bijdragen aan regionale initiatieven, terwijl lokale besturen het voornaamste eigenaarschap dienen te behouden.

Natuurlijk is dit deels afhankelijk van de financiële bijdragen. Partners die substantieel investeren, zullen vaak ook een sterke invloed willen uitoefenen. Echter, zelfs in gevallen waarin de betrokkenheid van lokale besturen beperkter is, is het van groot belang te waarborgen dat diverse afspraken de handelingsvrijheid van lokale besturen niet onnodig inperken.

Het vermijden van afzonderlijke benaderingen van lokale besturen door andere overheden (zoals provinciale en Vlaamse overheidsinstanties) is een cruciale stap, met name bij kwesties en trajecten die gemeentegrenzen overstijgen. Hierbij moet voorkomen worden dat lokale besturen tegen elkaar worden uitgespeeld.

Interbestuurlijk

Bij regionale aangelegenheden komt vaak een interbestuurlijke dimensie kijken, waarbij provinciale, Vlaamse, federale en Europese overheden betrokken kunnen zijn. Het is dan essentieel om een model te ontwikkelen dat ruimte biedt voor gezamenlijk overleg en operationele samenwerking. [Meer weten over de financiële en organisatorische aspecten?](#)

Het is uitdrukkelijk niet de bedoeling om met regionale samenwerking een extra bestuurslaag te creëren, zelfs niet ongemerkt. Intergemeentelijke samenwerking, als basis voor interbestuurlijke samenwerking, blijft een vrijwillige verbintenis en mag niet door de Vlaamse overheid worden aangewend om individuele lokale overheden te sturen. De regio mag niet dienen als toevluchtsoord voor de Vlaamse overheid om bevoegdheden uit te oefenen die inmiddels gedecentraliseerd zijn. Het lokale bestuur moet het voornaamste aanspreekpunt blijven.

Relatie met het middenveld en/of privé-spelers

Een referentieregio is meer dan slechts een bestuurlijke realiteit. Vaak is het noodzakelijk om de "levende krachten" van een streek te betrekken bij bepaalde strategische projecten of samenwerkingsverbanden. Dit betreft niet alleen het klassieke middenveld, bestaande uit sociale partners, maar ook nieuwere spelers zoals bijvoorbeeld Natuurpunt, Avansa, en voorzieningen op het gebied van onderwijs of zorg. Soms beschouwen deze partners zichzelf zelfs als de daadwerkelijke "eigenaars" van een dossier of project. De rol die partners uit het middenveld kunnen vervullen, hangt sterk af van het beleidsdomein.

Binnen de culturele sector is de rol van het middenveld bijvoorbeeld doorslaggevend. Hierdoor zullen lokale besturen zich eerder terughoudend. In andere domeinen, zoals ruimtelijke ordening, blijft de centrale rol van de overheid daarentegen van belang.

Intergemeentelijke samenwerking als humus voor regionaal beleid



Voor liefhebbers van beeldspraak kan intergemeentelijke samenwerking worden gezien als humus, wat zorgt voor vruchtbare grond waarin de zaden van regionaal beleid gemakkelijker kunnen ontkiemen. Deze metafoer werd gebruikt door Filip Vanhaverbeke (Leiedal) en Sofie Vandelannoote (Veneco) tijdens de studiedag van Labo Regiovorming op 8 november 2022, waar ze hun ervaringen met intergemeentelijke samenwerking en regionaal beleid deelden.

[Meer weten?](#)

Samenwerken in de referentieregio

Op dit moment werken lokale besturen vrijwillig samen in de referentieregio om diverse redenen:

- Schaalvoordeel vormt een drijfveer voor intergemeentelijke samenwerking bij het uitvoeren van lokale taken en opdrachten. Redenen hiervoor kunnen uiteenlopen, van kostenefficiëntie tot vereiste specialisatie of expertise.
- Gemeentegrensoverschrijdende uitdagingen, zoals huisvestingsbehoeften en mobiliteitsvraagstukken, vereisen samenwerking en afstemming omdat deze problemen niet ophouden bij de gemeentegrens.
- Bij grote maatschappelijke uitdagingen op regionaal niveau komen vaak ook externe partijen in beeld, zoals bedrijven, sociale bewegingen en burgerinitiatieven. Soms nemen federale, Vlaamse of provinciale overheden het voortouw in initiatieven die interbestuurlijk van aard zijn.

Regionale samenwerking richt zich hoofdzakelijk op gemeentegrensoverschrijdende en regionale uitdagingen. Zowel vanuit Vlaams als lokaal perspectief wint de regionale schaal aan belang bij het aanpakken van grote maatschappelijke vraagstukken, zoals mobiliteit, zorg, klimaat, energie, wonen en digitalisering.

Deze uitdagingen hebben gemeenschappelijk dat ze:

- verschillende sectoren overschrijden;
- onderling verweven zijn;
- te complex zijn voor enkel het Vlaamse niveau, wat vraagt om maatwerk;
- gemeentegrenzen overstijgen;
- samenwerking en inzet van partners uit diverse geledingen vereisen.

Daarom vereisen dergelijke uitdagingen een regionale, transversale en interbestuurlijke aanpak, waarbij actoren uit het brede maatschappelijke veld betrokken zijn.

Bij regionale samenwerking en beleidsvorming komen vaak andere actoren dan enkel lokale overheden in beeld. Hoewel lokale overheden vaak een centrale rol spelen, is het essentieel dat gemeenten gezamenlijk overleggen en afspraken maken om te voorkomen dat ze worden

overheerst door grotere partners uit de overheid of privésector. Zo worden veel streekontwikkelingsintercommunales, vanuit hun rol als publieke ontwikkelaars, geconfronteerd met de noodzaak om (overlappend) beleid op elkaar af te stemmen. In deze context is dus al veel ervaring opgedaan met beleidsafstemming.



Regionaal beleid in de praktijk

Regionaal beleid kan een beleidsdomein in zijn geheel omvatten, maar het kan ook gaan over concrete afstemming en afspraken. Het gaat dan over projecten waarbij gemeenten afspraken maken over inplanting van bepaalde functies in de referentieregio, kosten-baten verdelen, ...

- In referentieregio Midwest maken ze een masterplan op over de inplanting van sportinfrastructuur.
- In referentieregio Rivierenland worden afspraken gemaakt rond vrachtwagen-parkeren.
- Een voorbeeld hierin in het traject dat in referentieregio Middenkust rond blauwe economie wordt gelopen.
- Lees meer over de [ruimtelijke regionale energiestrategie in referentieregio Zuid-West-Vlaanderen](#).

Rol van burgemeestersoverleg in regionaal beleid

In de kadernota van de Vlaamse regering wordt het burgemeestersoverleg als spil van de regiovorming benoemd:

Wanneer de focus van de regiovorming het versterken van regionaal beleid is, komen we vanzelf bij de burgemeesters terecht. Zij zijn het politieke hoofd van het lokale bestuur en ontmoeten in vele regio's hun collega-burgemeesters geregeld in een burgemeestersoverleg. Bovendien is regionaal beleid per definitie geïntegreerd beleid. Ruimtelijke opgaves zoals de inplanting van ziekenhuizen, scholen, bedrijventerreinen, woongebieden,... hebben een belangrijke impact op mobiliteitskwesaties. De noodzaak om te werken aan een energietransitie heeft een eveneens belangrijke ruimtelijk impact binnen de regio. De wijze waarop je de zorg organiseert, raakt aan sociale kwesaties, mobiliteitskwesaties, ... Burgemeesters, hierin ondersteund door hun gemeenteraad, schepenen en het managementteam, overzien het geheel en zijn dan ook de spil van de regiovorming.

[Nota aan de Vlaamse regering van 9 oktober 2020](#)

De Vlaamse regering werkte geen nadere omschrijvingen uit van het burgemeestersoverleg. Het is aan de lokale besturen zelf om hier invulling aan te geven.



Labo Regiovorming werkte aan een uitdiepende tekst over wat een burgemeestersoverleg doet, benoemt een aantal succesfactoren en bekijkt de organisatie en de ondersteuning van de bestaande burgemeestersoverleggen. [Meer weten over het burgemeestersoverleg?](#)

Regiovorming in de praktijk

Op zoek naar praktijkvoorbeelden?

We werken aan een online overzicht van de referentieregio's en hun regionale praktijken.

Wil je graag zelfs iets delen?

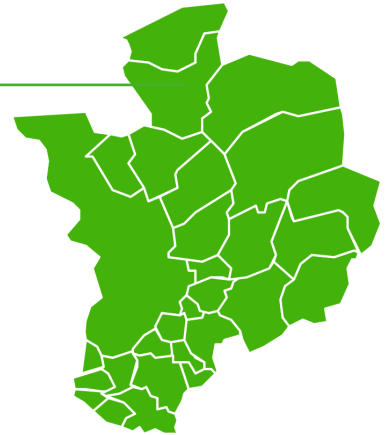
Contacteer ons via
regiovorming@vvsg.be.

De 15 referentieregio's in 't kort

Referentieregio Antwerpen

Lokale besturen _ Aartselaar, Antwerpen, Boechout, Boom, Borsbeek, Brasschaat, Brecht, Edegem, Essen, Hemiksem, Hove, Kalmthout, Kapellen, Kontich, Lint, Malle, Mortsel, Niel, Ranst, Rumst, Schelle, Schilde, Schoten, Stabroek, Wijnegem, Wommelgem, Wuustwezel, Zandhoven, Zoersel

Overleg en samenwerking _ Het burgemeestersoverleg in referentieregio Antwerpen komt af en toe samen in de schoot van Intercommunale Igean.



Referentieregio Brugge

Lokale besturen _ Beernem, Blankenberge, Brugge, Damme, Jabbeke, Knokke-Heist, Oostkamp, Torhout, Zedelgem en Zuienkerke

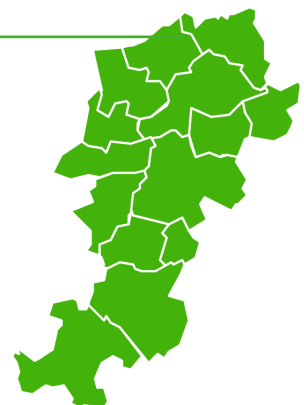
Overleg en samenwerking _ Het burgemeestersoverleg in de referentieregio is ontstaan in 2008 en groeide sindsdien uit tot een overleg dat om de 1,5 maand samenkomt rond actuele thema's, om kennis uit te wisselen en nieuwe initiatieven tot samenwerking te bespreken. Deze legislatuur ontstonden nieuwe vormen van samenwerking, bv. een regionaal doorbraakproject om de personeelskrapte in de regio op te vangen, ambtelijk overleg op vlak van cultuur/vrije tijd en opstart UiTPAS-werking, overleg (jeugd)bibliotheken, overheidsopdrachten, IT... Het burgemeestersoverleg wordt ondersteund door streekontwikkelingsintercommunale WVI.



Referentieregio Denderregio

Lokale besturen _ Aalst, Berlare, Buggenhout, Denderleeuw, Dendermonde, Erpe-Mere, Geraardsbergen, Haaltert, Hamme, Lebbeke, Lede, Ninove, Wichelen, Zele

Overleg en samenwerking _ De afbakening van de referentieregio's in 2021 zorgde voor het ontstaan van de Denderregio. Het burgemeestersoverleg en het overleg van de Algemeen Directeurs is dan ook een relatief nieuw gegeven. Deze regionale fora worden actief ondersteund door de streekontwikkelingsintercommunales Solva en DDS.

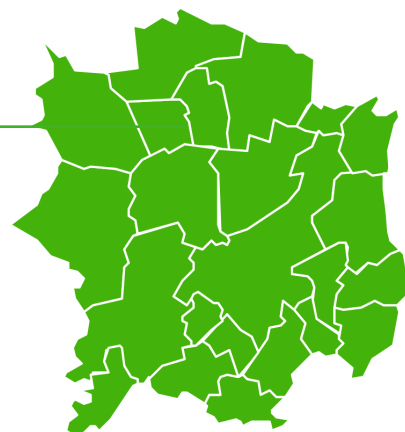


Referentieregio Gent

Lokale besturen _ Aalter, Assenede, Deinze, De Pinte, Destelbergen, Eeklo, Evergem, Gavere, Gent, Kaprijke, Laarne, Lievegem, Lochristi, Maldegem, Melle, Merelbeke, Nazareth, Sint-Laureins, Sint-Martens-Latem, Wachtebeke, Wetteren, Zulte, Zelzate

Overleg en samenwerking _ De burgemeestersfora worden georganiseerd in 2 subregio's die elk socio-demografisch een geheel vormen: het Meetjesland enerzijds en de Leie-Scheldestreek samen met de Oostrand van Gent anderzijds. Deze burgemeestersfora worden ondersteund door de streekontwikkelingsintercommunale Veneco.

Daarnaast is er overkoepelend het politiek streekforum van alle gemeenten in de referentieregio en de betrokken provinciale gedeputeerden, dat wordt getrokken door de stad Gent, Veneco en de provincie Oost-Vlaanderen.



Referentieregio Halle-Vilvoorde

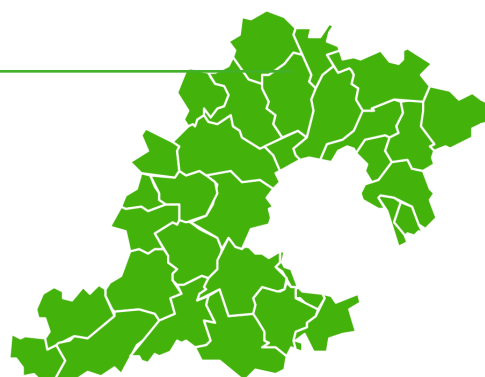
Lokale besturen _ Affligem, Asse, Beersel, Bever, Dilbeek, Drogenbos, Galmaarden, Grimbergen, Gooik, Halle, Herne, Kampenhout, Kapelle-op-den-Bos, Kraainem, Lennik, Liedekerke, Linkebeek, Machelen-Diegem, Meise, Merchtem, Opwijk, Pepingen, Roosdaal, Sint-Genesius-Rode, Sint-Pieters-Leeuw, Steenokkerzeel, Ternat, Vilvoorde, Wemmel, Wezembeek-Oppem, Zaventem, Zemst

Overleg en samenwerking _ Het Toekomstforum is het burgemeestersoverleg van Halle-Vilvoorde dat, door overleg en coördinatie, bovenlokale problematieken wil aanpakken en oplossen, met als doel om de kwaliteit van het leven voor de 600.000 inwoners van Halle-Vilvoorde te verhogen op het vlak van werken, studeren, mobiliteit, cultuur, taal, e.a. Centraal in de uitbouw van het Toekomstforum staan de inhoudelijke themawerkgroepen : Integratie & inburgering, Integrale veiligheid, Mobiliteit, Onderwijs, Werk & Economie, Zorg en welzijn, Ruimtelijke ordening, Platform Luchthavenregio Vlaams.

Op 5 juni 2019 ondertekenden de 35 burgemeesters en de gedeputeerden van de regio opnieuw een samenwerkingsovereenkomst waarmee ze zich voor de volgende zes jaren in het Toekomstforum Halle-Vilvoorde engageren.

Dit regionale forum wordt ondersteund door de streekontwikkelingsintercommunale Haviland en de provincie Vlaams-Brabant.

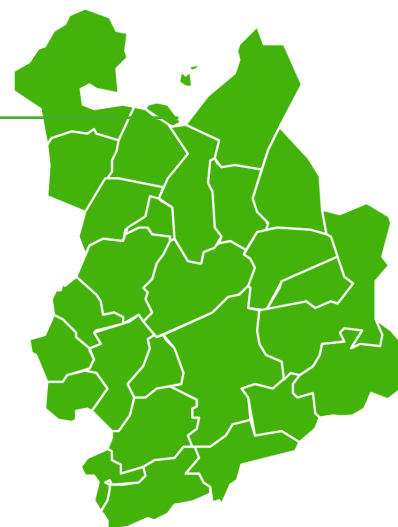
Meer weten?



Referentieregio Kempen

Lokale besturen _ Arendonk, Baarle-Hertog, Balen, Beerse, Dessel, Geel, Grobbendonk, Herentals, Herenthout, Herselt, Hoogstraten, Hulshout, Kasterlee, Laakdal, Lille, Meerhout, Merksplas, Mol, Olen, Oud-Turnhout, Ravels, Retie, Rijkevorsel, Turnhout, Vorselaar, Vosselaar, Westerlo

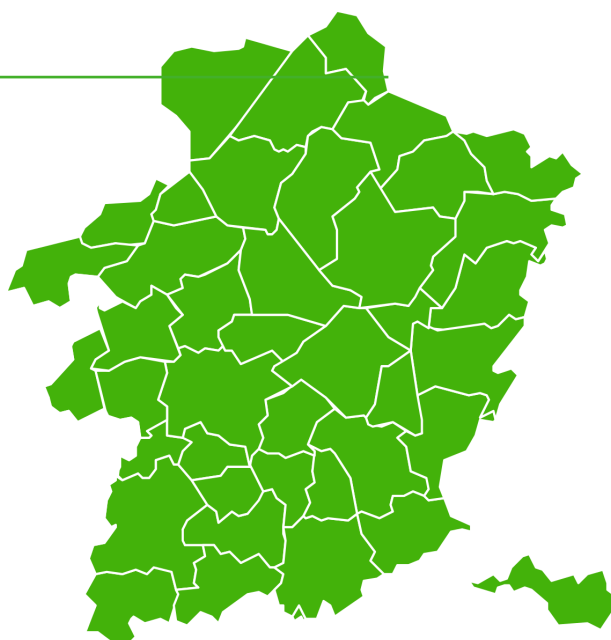
Overleg en samenwerking _ Er is een actief burgemeestersoverleg, ondersteund door streekontwikkelingsintercommunale **IOK**. Ook binnen andere fora (van schepenen van welzijn, algemeen directeurs, korpschefs politie, gemeentelijke experten omgeving, GIS, huisvesting...) gebeurt afstemming en samenwerking op diverse domeinen.



Referentieregio Limburg

Lokale besturen _ Alken, As, Beringen, Bocholt, Bree, Diepenbeek, Dilsen-Stokkem, Genk, Gingelom, Halen, Ham, Hamont-Achel, Hasselt, Hechtel-Eksel, Heers, Herk-de-Stad, Herstappe, Heusden-Zolder, Hoeselt, Houthalen-Helchteren, Kinrooi, Kortesseem, Lanaken, Leopoldsburg, Lommel, Lummen, Maaseik, maasmechelen, Nieuwerkerken, Oudsbergen, Peer, Pelt, Riemst, Sint-Truiden, Tessenderlo, Tongeren, Voeren, Wellen, Zonhoven, Zutendaal

Overleg en samenwerking _ Op 21 april 2022 vond een eerste samenkomst plaats met de Limburgse burgemeesters en algemeen directeurs. Op deze eerste 'Regioraad' bespraken de aanwezigen de randvoorwaarden en besluitvormingsproces voor de toekomstige werking van het Limburgs burgemeestersoverleg. Daarnaast was er de mogelijkheid om thema's aan te reiken waar de regiowerking inhoudelijk mee aan de slag kan. Tot slot werd besloten een politieke werkgroep te starten die de Regioraad mee vorm geeft in samenspraak met het ambtelijk netwerkteam.

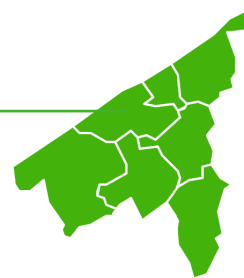


Referentieregio Middenkust

Lokale besturen _ Middelkerke, Oostende, Bredene, De Haan, Gistel, Oudenburg en Ichtegem

Overleg en samenwerking _ Het burgemeestersoverleg in de referentieregio is ontstaan in 2015 en vergadert een vijftal keer per jaar. Het overleg kreeg een impuls door het traject van de regiovorming. Dit uit zich onder andere in de toename van het aantal samenkomsten van dit overlegorgaan en in het stijgend aantal initiatieven tot opzet van samenwerking in de regio deze legislatuur.

Eveneens onder impuls van de regiovorming ontstond er recent een nieuw regionaal forum van algemeen directeuren en adjunct algemeen directeuren (in 2022), dat om de 6 weken samenkomt en terugkoppelt naar het burgemeestersoverleg.



Referentieregio Midwest

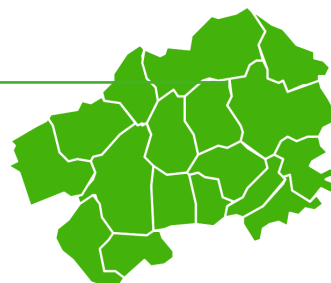
Lokale besturen _ Ardoorie, Hooglede, Ingelmunster, Izegem, Ledegem, Lichtervelde, Meulebeke, Moorslede, Oostrozebeke, Pittem, Roeselare, Ruiselede, Staden, Tielt, Wielsbeke en Wingene

Overleg en samenwerking _ Sinds 2004 zorgt het Midwestoverleg voor intergemeentelijke samenwerking in referentieregio Midwest.

In deze maandelijkse bijeenkomsten zijn de 16 Midwest-besturen vertegenwoordigd door de burgemeester. Naast de burgemeesters, nemen ook de gedeputeerde van de provincie West-Vlaanderen, de algemeen directeur van WVI, een algemeen directeur van één van de Midwest-besturen en de algemeen directeur van Midwest deel.

Dit leidde eind 2017 tot de oprichting van de dienstverlenende vereniging (D^{VV}) Midwest.

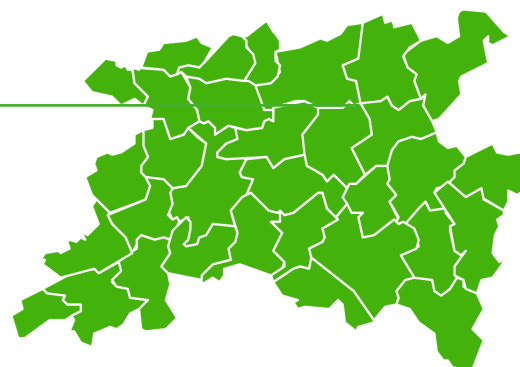
Midwest streeft naar een nog sterkere samenwerking tussen deelnemende besturen om hen te ondersteunen, de bestuurskracht te verhogen en de ontwikkeling van de streek te versterken.



Referentieregio Oost-Brabant

Lokale besturen _ Aarschot, Begijnendijk, Bekkevoort, Bertem, Bierbeek, Boortmeerbeek, Boutersem, Diest, Geetbets, Glabbeek, Haacht, Herent, Hoegaarden, Hoeilaart, Holsbeek, Huldenberg, Keerbergen, Kortenaeken, Kortenberg, Landen, Leuven, Linter, Lubbeek, Oud-Heverlee, Overijse, Rotselaar, Scherpenheuvel-Zichem, Tervuren, Tienen, Tremelo, Zoutleeuw

Overleg en samenwerking _ De 30 burgemeesters van Oost-Brabant overleggen vijf keer per jaar over de uitdagingen waar de referentieregio voor staat. In het burgemeestersoverleg rond regionale samenwerking bespreken de lokale besturen verschillende beleidskwesties. Zo komen onder meer het mobiliteitsvraagstuk in de regio, ruimtelijke ordening en wonen regelmatig aan bod. Ook een vertegenwoordiger van de KU Leuven, de vier gedeputeerden van



het Leuvense arrondissement worden uitgenodigd voor het burgemeestersoverleg. Deze vergadering bereidt tevens de beslissingen voor en legt de dossiers ter goedkeuring voor aan de individuele gemeenteraden die hun beslissingsbevoegdheid behouden. Dit regionale forum wordt ondersteund door de streekontwikkelingsintercommunale [Interleuven](#).

[Meer weten?](#)

Referentieregio Rivierenland



Lokale besturen _ Berlaar, Bonheiden, Bornem, Duffel, Heist-op-den-Berg, Lier, Mechelen, Putte, PuursSintAmands, Sint-Katelijne-Waver, Willebroek, Bornem

Overleg en samenwerking _ In de referentieregio Rivierenland wordt gewerkt met een regionale mandaatgroep waarin naast burgemeesters en gedeputeerden ook regioparlementairen en gemandateerden van middenveldorganisaties worden uitgenodigd voor dit overleg. De agendavorming van de regionale mandaatgroep komt tot stand aan de hand van een agendacommissie bestaande uit 6 mandatarissen. Deze commissie bestaat uit de voorzitter van [IGEMO](#), de voorzitter van [IVAREM](#), de voorzitter van de [hulpverleningszone](#), de voorzitter van de welzijnskoepel, de voorzitter van de regionale mandaatgroep en een federaal parlementslid.

Referentieregio Vlaamse Ardennen



Lokale besturen _ Brakel, Herzele, Horebeke, Kluisbergen, Kruisem, Lierde, Maarkedal, Oosterzele, Oudenaarde, Ronse, Sint-Lievens-Houtem, Wortegem-Petegem, Zottegem, Zwalm

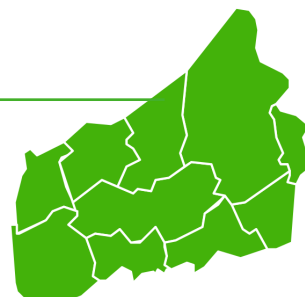
Overleg en samenwerking _ In 2019 nam de ondersteuning van het burgemeestersoverleg door streekontwikkelingsintercommunale [Solva](#) een versnelling en in 2021 werd deze werking verder uitgerold met een focus op bovenlokale uitwisseling en projecten. Dit gebeurt overkoepelend met burgemeesters, algemeen directeurs en voorzitters van gemeenteraden en thematisch vanuit verschillende lokale beleidsdomeinen: Klimaat & energie, Mobiliteit, Ruimtelijke ordening, Werk & economie, Wonen en Erfgoed.

De opdracht van de regiowerking bestaat erin stakeholders uit de regio samen te brengen in netwerken waarin kennis en expertise wordt uitgewisseld, die stakeholders te informeren over opportuniteiten en nieuwe projecten, hen te inspireren over succesverhalen, ervaringen te delen, te experimenteren en te ondersteunen bij subsidie-opportuniteiten. Dit alles om de lokale besturen uit de Vlaamse Ardennen mee te nemen in de koers naar de toekomst op vlak van leefbare kernen, werk in eigen streek en open ruimte vrijwaren.

Referentieregio Waasland

Lokale besturen _ Beveren, Kruibeke, Lokeren, Moerbeke, Sint-Gillis-Waas, Sint-Niklaas, Stekene, Temse, Waasmunster, Zwijndrecht

Overleg en samenwerking _ De regio Waasland kent tot nog toe geen echt burgemeestersoverleg. Burgemeesters hebben natuurlijk formeel overleg in het kader van 'verplichte' ontmoetingen, zoals de hulpverleningszone en informeel in de marge van dergelijke vergaderingen. Zeven van de tien Wase burgemeester maken bovendien deel uit van de raad van bestuur van de streekontwikkelingsintercommunale Interwaas - de drie ontbrekende burgemeesters worden regelmatig mee uitgenodigd.



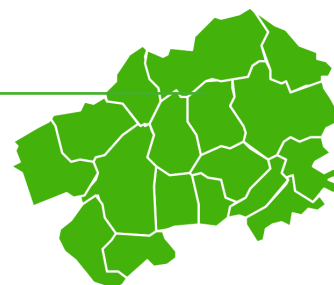
Referentieregio Westhoek

Lokale besturen _ Alveringem, De Panne, Diksmuide, Heuvelland, Houthulst, Koekelare, Koksijde, Kortemark, Langemark-Poelkapelle, Lo-Reninge, Ieper, Mesen, Nieuwpoort, Poperinge, Veurne, Vleteren, Zonnebeke

Overleg en samenwerking _ In 1994 werd het Westhoekoverleg opgestart, in 2017 werd de dienstverlenende vereniging Westhoek opgericht. Beleidsvoorbereiding is de taak van het Westhoekoverleg, de uitvoering ervan gebeurt door DVV Westhoek. De DVV zorgde er bijvoorbeeld al voor dat de bestaande samenwerkingen efficiënter en transparanter georganiseerd werden.

Lopende samenwerkingen zijn:

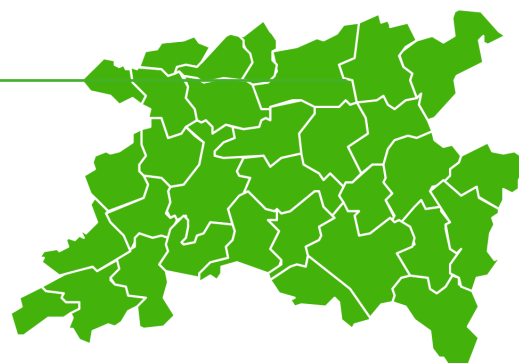
- Economisch masterplan 2020-2025: Westhoek Impulsplan POM West-Vlaanderen;
- Strategisch beleidsplan 'Toerisme en Recreatie' 2018-2024: Westtoer;
- Meerjarenplan Regionaal Landschap 'Westhoek' 2020-2025: RLWH;
- Gebiedsgerichte inzet provincie West-Vlaanderen 2020-2025.



Referentieregio Zuid-West-Vlaanderen

Lokale besturen _ Anzegem, Avelgem, Deerlijk, Harelbeke, Kortrijk, Kuurne, Lendelede, Menen, Spierle-Helkijn, Waregem, Wervik, Wevelgem, Zwevegem

Overleg en samenwerking _ De burgemeestersconferentie van Zuid-West-Vlaanderen functioneert sinds 1977 en is daarmee het burgemeestersoverleg in Vlaanderen met de langste staat van dienst. De burgemeestersconferentie wordt ondersteund door de streekontwikkelingsintercommunale Leiedal.



Ontwikkeltrajecten

Het traject regiovorming benoemde het burgemeestersoverleg tot de spil van de regiovorming. Niet in alle referentieregio's is echter een traditie van regionaal samenwerken aanwezig. In het streven om complexe uitdagingen regionaal aan te pakken, is een burgemeestersoverleg nodig dat functioneert als een strategisch forum voor de regio.

Een ontwikkeltraject heeft als doel het burgemeestersoverleg en/of regionale fora (op te starten en) te concretiseren en de samenwerkingsmaturiteit te bevorderen. Labo regiovorming begeleidt dit proces en steunt hiervoor op de theorie rond organisatienetwerken.

Door te focussen op een inhoudelijk thema zetten we, via concrete vooruitgang binnen een bepaald beleidsdomein, de regionale samenwerking in actie. Op die manier wordt het mogelijk het proces in kaart te brengen aan de hand van een concrete case en de samenwerkingsmodaliteiten bij te sturen waar nodig.

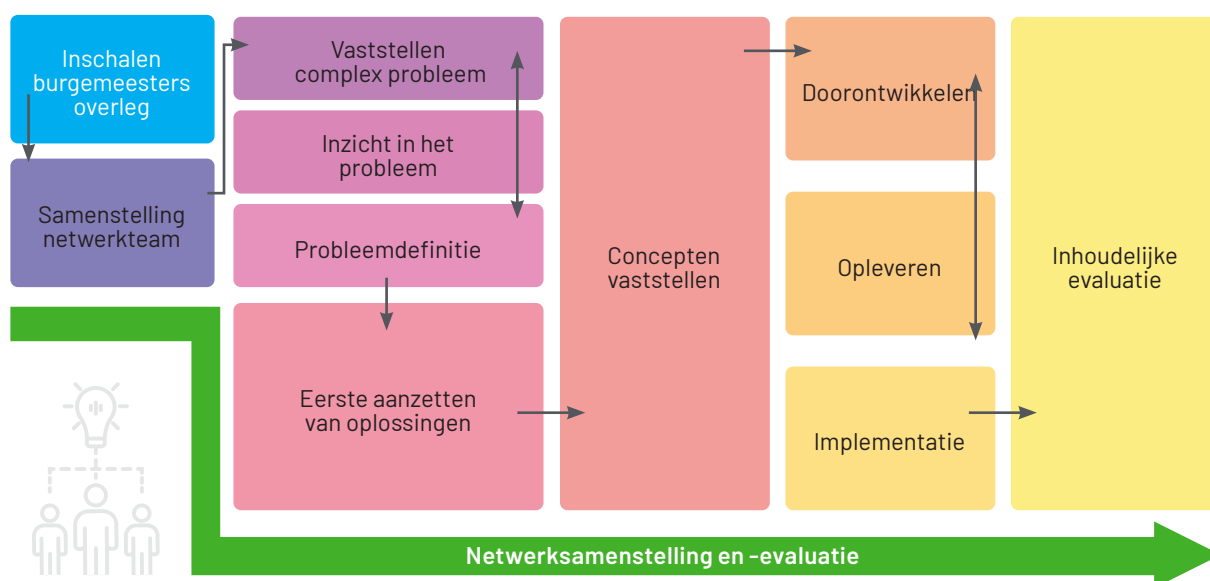


Methodiek van een ontwikkeltraject

Een ontwikkeltraject verloopt idealiter als volgt:

1. De referentieregio neemt contact op met Labo Regiovorming om een kennismakingsgesprek in te plannen.
2. Tijdens het kennismakingsgesprek wordt de huidige samenwerking in kaart gebracht en doelstelling en aanpak van het ontwikkeltraject besproken
3. De regio stelt een netwerkteam samen, dat het proces van regionaal overleg en samenwerken ontwerpt. Het netwerkteam bestaat uit gemotiveerde spelers uit de regio.
4. Er wordt, in samenspraak met het burgemeesteroverleg, een regionaal relevant thema gekozen, waaraan de uitgetekende samenwerkingsmodaliteiten kunnen worden getest.
5. Netwerkteam en burgemeesteroverleg verfijnen het thema.
6. Een thematisch projectteam zorgt voor inhoudelijke voortgang binnen het gekozen thema. Idealiter wordt deze voortgang gebruikersgericht gecreëerd en maken we gebruik van de service design methodiek.
7. Het resultaat hiervan wordt voorgelegd aan het burgemeesteroverleg, waar afspraken worden gemaakt rond de uitvoering (verdeling tijd en middelen, rolverdeling,...)
8. Het netwerkteam bereidt indien nodig de terugkoppeling naar de individuele lokale besturen voor.
9. Op basis van de afgelegde traject wordt de samenwerking geëvalueerd en waar nodig bijgestuurd.

Het proces van het ontwikkeltraject



Ontwikkeltrajecten in Labo Regiovorming

In de periode 2021 – 2023 begeleidde Labo Regiovorming drie ontwikkeltrajecten:

- **Referentieregio Antwerpen:** Slimme virtuele medewerker “Regi van de Regio”
In referentieregio Antwerpen wilde men de regionale samenwerkingsmogelijkheden verkennen door gezamenlijk in te dienen op de Vlaamse projectoproep ‘Gemeente zonder gemeentehuis’.
- **Referentieregio Gent:** Naar een geïntegreerd waterbeleid
Referentieregio Gent kent traditioneel twee burgemeesteroverleggen. Eind 2021 zag een overkoepelend, regiobreed burgemeestersoverleg het daglicht onder de naam ‘Politiek streekforum’, met de Stad Gent, Veneco en de provincie Oost-Vlaanderen als initiatiefnemers. Om de groei van dit nieuwe politieke streekforum verder te bevorderen, is een inhoudelijk traject gestart met betrekking tot integraal waterbeleid.
- **Referentieregio Limburg:** opstart Regioraad
Referentieregio Limburg zoekt naar een goed governance model om het burgemeestersoverleg (onder de titel ‘Regioraad’) op te stoelen en een eerste inhoudelijke oefening te maken.

Lees hier meer over via laboregiovorming.be

Regionale doorbraakprojecten

De bedoeling van regiovorming is oplossingen vinden voor maatschappelijke vraagstukken waar we tot nog toe geen oplossing voor vonden. Om lokale besturen, intergemeentelijke samenwerkingsverbanden, regio's, ... te inspireren, ging Labo Regiovorming op zoek naar demonstratieprojecten: regionale doorbraken. Labo Regiovorming lanceerde twee open oproepen voor regionale doorbraken. Een doorbraak werd als volgt omschreven:

- Het gaat om een probleem dat niet kan opgelost worden via de "klassieke" intergemeentelijke samenwerking (shared services bijvoorbeeld) en dat vaak verschillende beleidsdomeinen overschrijdt.
- Het probleem kan ook een bestuurlijk vraagstuk zijn, maar vereist in elk geval een oplossing op beleidsniveau, via afstemming en visievorming en gaat dus verder dan het beheersmatige.
- Er is een coalitie van meerdere en diverse partners nodig:
 - Intergemeentelijke samenwerking als sokkel: de uitdaging overschrijdt de gemeentegrenzen en vergt samenwerking van meerdere gemeenten.
 - De medewerking van sommige andere overheden is cruciaal (Vlaamse, federale en/of provinciale overheidsinstanties).
 - Mogelijk komen ook niet-overheidspartners of semi-overheidspartners in beeld: bijvoorbeeld burgercoöperaties, bedrijven, zorginstelling, onderwijsinstelling...

Regionale doorbraakprojecten in Labo Regiovorming

Elf referentieregio's en één subregio gingen aan de slag met een regionale doorbraak. De regionale doorbraken waren verspreid over Vlaanderen, en kenden thematisch ook grote variëteit. Ze werken zowel bestuurlijk als inhoudelijk inspirerend. Per regionale doorbraak vind je verderop een fiche met meer informatie (*geselecteerd in):

- Referentieregio Brugge: delen van competenties, expertise en ervaring (2022)
- Referentieregio Denderregio: Socio-economische uitdagingen (2022)
- Referentieregio Gent: Visie en samenwerking cultuur en erfgoedactoren (2021)
- Referentieregio Halle-Vilvoorde: Welzijn en zorg: strategie teambuilding (2022)
- Referentieregio Kempen: Geïntegreerde buurtgerichte mobiliteitsoplossingen als katalysator voor een performant regionaal mobiliteitsnetwerk (2021)
- Referentieregio Middenkust: Blauwe economie en referentieregio Middenkust: Een sterk merk ?! (2022)
- Referentieregio Midwest: Visie regionale sportinfrastructuur (2021)
- Subregio Neteland: Rechtspositieregeling als strategisch instrument (2021)
- Referentieregio Rivierenland: Vrachtwagenparkeren (2022)
- Referentieregio Rivierenland: Toegankelijke geestelijke gezondheidszorg (2021)
- Referentieregio Westhoek: Proeftuin activering kansengroepen in een plattelandsregio (2021)
- Referentieregio Zuid-West-Vlaanderen: energiegemeenschappen (2021)

De doorbraken geselecteerd in 2021 startten in de zomer van 2021 en leverden op eind september 2023. Die einddatum geldt ook voor de doorbraken geselecteerd in 2022, ook al startten zij in de zomer van 2022. Ze kenden dus een kortere doorlooptijd.

Reflecties

De regionale doorbraken stelden zich allen de ambitie om een concrete inhoudelijke doorbraak te realiseren. Onderweg werden ze soms geconfronteerd met procesmatige uitdagingen, hinderpalen in regelgeving en uitdagingen rond werken met partners die soms heel diverse belangen hebben. De diversiteit van de doorbraken is groot, maar uit hun ervaringen zijn wel een aantal gemeenschappelijke inzichten te genereren.



Inzicht 1 : Hobbelige weg

Een doorbraakproject is geen klassiek project, kent geen rechte weg en volgt soms een hobbelig parcours. Quasi alle doorbraken moesten onderweg bijsturen, soms qua focus, soms qua volgorde van aanpak, soms qua timing, soms qua partners. Meer dan eens stelden ze vast dat een veronderstelde (rand)voorwaarde nog niet vervuld was en dat ze daar eerst aan moesten werken. Om te slagen in het opzet, is flexibel bijsturen nodig.

Inzicht 2 : Aanvragers van een doorbraakproject

Bij de open oproep van Labo Regiovorming konden referentieregio's en subregio's intekenen. In alle referentieregio's is de aanvraag tot het indienen van een doorbraakproject goedgekeurd door het burgemeestersoverleg. Indieners zijn streekontwikkelingsintercommunales (5), andere dienstverlenende verenigingen die samenvallen met de referentieregio (2), lokale besturen (2) en een projectvereniging (1). De twee andere projecten werden ingediend door een samenwerking van intergemeentelijke samenwerkingsverbanden waar één van hen penhouder was en/of effectief uitvoerde.

Inzicht 3: Inzetten van expertise

De doorbraakprojecten kregen via Labo Regiovorming middelen om expertise in te zetten, maximaal 25.000 euro. Vaak werd met deze middelen expertise in een van de samenwerkingsverbanden ingezet. Dat kan zowel gaan om expertise uit de streekontwikkelingsintercommunale, een welzijnsvereniging of een dienstverlenende vereniging. Er werd ook expertise ingekocht bij consultants, soms voor (meer dan) het volledige bedrag, soms voor een deel. De procesbegeleiding op vraag die Labo Regiovorming aanleverde, werd niet aangerekend op deze middelen.

Inzicht 4: Samenwerkingsmaturiteit

Een aantal van de referentieregio's waarin werd gewerkt rond regionale doorbraken, hebben al heel wat traditie rond samenwerken. In andere regio's was er weinig tot geen traditie om samen te werken op het niveau van de referentieregio zoals bepaald in het regiodecreet.

Ondanks het feit dat de startpositie niet overal hetzelfde was, bleek in alle doorbraakprojecten dat de afstemming tussen verschillende partners, het creëren van draagvlak en het samenwerken met verschillende partners bepalende succesfactoren zijn.

Inzicht 5: Organisatienetwerken

In de doorbraakprojecten is de ervaring met werken in organisatienetwerken verschillend, laat staan dat het werken als organisatienetwerk een vanzelfsprekendheid is in regiovorming. Nochtans zien we hier overeenkomsten met de wetmatigheden in een organisatienetwerk. Meer info daarover vind je in de verdiepende [bundel 'Regionaal samenwerken'](#).

Door de specificiteit van de doorbraakprojecten, was het voor sommigen ook even het klassieke projectmanagement loslaten.

Inzicht 6: Beleidsdomeinoverschrijdend

In de oproep uit april 2021 staat te lezen “een probleem dat verder gaat dan klassieke intergemeentelijke samenwerking, overschrijdt vaak meer dan 1 beleidsdomein”.

Toegepast op bestuurskundige problemen werd daarbij aangevuld dat het dan om een meer dan beheersmatig probleem zoals shared services zou gaan. Anderzijds was het ook de bedoeling rond een concrete uitdaging te werken.

In de praktijk was dit een evenwicht zoeken tussen het realiseren van een doorbraak en beleidsdomeinoverschrijdend te werken. Zo is het evident dat in een doorbraak rond sportinfrastructuur ook mobiliteit komt opduiken. Want wie raakt op welke manier bij welke infrastructuur? De doorbraken behielden hun scope, maar zetten desondanks ook andere radartjes aan het werk.

Inzicht 7: De scope

De doorbraakprojecten gingen aan de slag met een maatschappelijk vraagstuk waar ze als referentieregio een oplossing voor wilden uitwerken. In het proces werd het eindpunt verschillende keren bijgesteld/scherp gesteld. De methodiek om eerst uit te zoomen, de verschillende aspecten in kaart te brengen en dan in te zoomen op één aspect in het kader van het doorbraaktraject werd bijna overal gelopen. Alle doorbraaktrajecten geven ook aan verder te willen gaan met werken rond de uitdaging.

Inzicht 8: Regionaal samenwerken is geen wondermiddel voor alles

Niet alle hefboomen liggen op het niveau van de referentieregio. Het doorbraakproject in referentieregio Westhoek ervaarde dat een werkgeversbenadering wellicht op een grotere schaal kan worden aangepakt.



Hinderpalen en hoe ze te overwinnen

Eén van de doelstellingen was in de referentieregio's op zoek te gaan naar hefboomen die de oplossing van een vraagstuk kan (helpen) realiseren. Dat is in een aantal doorbraken duidelijk gelukt:

- De decretale basis voor regiomobiliteit vindt zijn oorsprong in het doorbraakproject in Neteland.
- De resultaten van referentieregio Gent leidde tot aanpassingen van de vooropgestelde regelgeving in het kader van de IOED's en vond zijn plek in het verzamelbesluit regiovorming.
- Vele andere doorbraken vervulden een signaalfunctie, vaak in samenwerking met de stafmedewerkers van de VVSG.

Waar de hinderpalen niet dadelijk aangepakt konden worden, werden ze wel gesignaleerd. Het opvolgen van de signalen wordt sectoraal aangepakt, maar een aantal procesmatige signalen waaruit ook andere referentieregio's kunnen leren, sommen we hier op.

Personeelsswissels en krapte op de arbeidsmarkt

Ook doorbraken mochten ondervinden dat de arbeidsmarkt verhit is. In vijf van de projecten veranderde het aanspreekpunt door personeelsverloop, interne verschuivingen of langdurige afwezigheid. Maar ook vele andere trajecten geven overbevroegde medewerkers van lokale besturen of samenwerkingsverbanden aan als een hinderpaal. Het is niet eenvoudig om aan een vernieuwend verhaal te werken wanneer het alle hens aan dek is om de basisdienstverlening te verzekeren. Toch slaagden de doorbraken hier doorgaans in. Dat deden ze dankzij:

- **Sterk leiderschap:** als er keuzes gemaakt moeten worden, zorgt sterk leiderschap ervoor dat er keuzes kunnen worden gemaakt om tijd vrij te houden voor een innovatief traject.
- **Duidelijke taakverdeling en projectmanagement:** als iedereen weet wat zijn deel is in het project, helpt dit. Efficiënt omgaan met middelen en bijsturen waar nodig helpt eveneens. Een voorbeeld hiervan is het doorbraakproject in Brugge, waar het aantal werkgroepen is verminderd van drie naar twee omdat ze aan dezelfde doelstellingen bleken te werken.
- **Zorg voor draagvlak:** koppel regelmatig terug, zowel politiek, ambtelijk als naar de partners en enthousiasmeer breed. Zo blijft de inzet verantwoord en blijft de sense of urgency leven.
- **Projectmiddelen:** het feit dat er middelen zijn, die ook verantwoord moeten zijn tegen een bepaald moment helpt om het tempo erin te houden. Anderzijds, zowat elk doorbraakproject geeft aan verder te willen met het proces dat werd opgestart en zou dankbaar zijn voor structurele middelen en/of middelen op lange termijn.

Wijzigingen in regelgeving

Het werken aan hefboomen is een van de doelstellingen van regionale doorbraken. Trachten te wegen op wetgeving was in sommige projecten een duidelijke doelstelling. Pionieren in het kader van een wetgeving die nog niet klaar is, geeft voordelen ten opzichte dat te doen in een vastliggend kader. De bereidheid van de Vlaamse agentschappen en departementen om minstens open naar labo-experimenten te kijken, was kleiner dan verwacht in sommige doorbraken. We zijn dan ook extra dankbaar voor degenen die dat wel deden. Een andere gesignaleerde hinderpaal was dat de regelgeving of de interpretatie ervan wijzigde, waardoor

ook de scope wijzigde. Doorbraken geven hierbij als tip om te starten met het ontwikkelen van oplossingen waar dit binnen een wijzigende wetgeving nog steeds of reeds kan. Zo koos referentieregio Kempen concreet voor het opzetten van buurtgerichte deelwagens in uitvoering van het doorbraaktraject. Bij de uitwerking ervan werd steeds in het achterhoofd gehouden dat alle kansen opgehouden moesten worden voor een toekomstige integratie en maximale aansluiting bij de Vlaamse mobiliteitscentrale en het regionaal netwerk van de vervoerregio.

Datagedreven werken

Regionaal beleid ontwikkelen is datagedreven werken. In de praktijk blijkt het niet altijd evident om recente én correcte cijfers te vinden, laat staan op het niveau van een referentieregio. De Gemeente- en Stadsmonitor heeft een luik waarbij objectieve data worden gebundeld op regioniveau. Voor de cijfers waar dat niet was, legden doorbraakprojecten verschillende data samen en keken lokale besturen er samen naar. Een regionale dataset ontwikkelen, waarbij ook steeds de lokale component te ontsluiten is, gebeurde in het doorbraakproject in Midwest.

Kennis over regiovorming

De principes van regiovorming zijn nog niet in alle Vlaamse beleidsdomeinen en administraties doorgedrongen. Dat is een duidelijke drempel.

Toekomstgericht regionaal beleid ontwikkelen in een referentieregio waar de samenwerkingsverbanden nog moeten afstemmen (gemeenten die uit- en intreden) is niet eenvoudig. De gemeenten op de hoogte houden die in de toekomst zullen deel uitmaken, is daarom een aandachtspunt voor verschillende doorbraakprojecten.

Evenwicht tussen partners

Een aantal van de doorbraken werkten op thema's die voor een of meerdere van de betrokken partners potentieel ernstige gevolgen heeft voor hun toekomst. Het organisatiebelang overstijgen is hier nog moeilijker dan wat in klassieke vormen van samenwerking kan verwacht worden. De regionale doorbraken tonen aan dat het helpt om transparant te zijn over deze bezorgdheden, de scope van een project goed te kiezen en te onderbouwen, te zorgen voor betrokkenheid van ambtenaren en politici en het betrekken van een meervoudig partijdige procesbegeleider.



Tips vanuit de doorbraken

De verantwoordelijken van de regionale doorbraken verzamelden zelf heel wat tips voor andere projecten. Deze kan je ook lezen in de doorbraakfiches.

Regionaal samenwerken doe je zo!

Luister naar de geleerde lessen in deze [video](#).



Zorg voor draagvlak: Ga uit van het perspectief van een gebruiker. Neem dat mee, laat ook door gebruikers testen wat je maakt.

Koppel regelmatig terug, zowel ambtelijk als politiek: Indien de overlegfora er nog niet zijn, kan je deze creëren. Indien beslissingen vereist zijn, is een engagement van colleges, raden van bestuur, ... nodig. Voorzie ook voor dit proces voldoende tijd. Verlies ook de kleine praktische zaken hierbij niet uit het oog: leg data voldoende vooraf vast, voorzie locaties.

Zorg voor betrokkenheid van de verschillende groepen: ambtelijk/politiek, overheidspartners/niet-overheidspartners, lokale/centrale overheden). Vergeet deze groepen niet af en toe samen te brengen.

Maak regiowerking tastbaar: Vertel je verhaal niet enkel vanuit bestuurskundige hoek. Maak het tastbaar. Maak een complex en gelaagd probleem bevattelijk. Maak het concreet. Focus op de voordelen van de oplossingen.

Gebruik de vibe: Intens samenwerken, zorgt ook dat er kansen komen op terreinen die eigenlijk buiten de scope van het project liggen. Gebruik deze kansen.

Omarm de onzekerheid: Werken in een innovatieve of Labo-omgeving zorgt ervoor dat je het eindresultaat niet kan voorspellen. Omarm deze onzekerheid. Durf te falen, en leer hieruit. Evalueer jezelf en stuur tijdens het proces bij. Weet dat sommige effecten pas op de langere termijn zullen optreden. Werk daarom extra aan je draagvlak.

Vier de successen: Aangezien de echte doelstellingen vaak strategische doelstellingen op lange termijn zijn, zorg voor kleinere successen onderweg. Let op de quick-wins Vier deze!

Zorg voor een cultuur van openheid en transparantie: Tracht de agenda, ook de verborgen agenda's boven de tafel te krijgen. Sommige projecten of delen van een project kunnen bedreigend zijn voor een aantal van de betrokken organisaties. Geef daar ruimte en tijd aan. Respecteer de eigenheid van de partners. Respecteer ook tot waar hun engagement kan gaan. Maar vraag en verduidelijk dat engagement. Hou rekening met de feedback die je krijgt. De bijdrage van elke actor is een noodzakelijke toegevoegde waarde. Elke partner moet begrijpen waarom dat zo is, en dat zij een aandeel hebben in het verhaal. Het opzetten van een gedragen narratief is hierbij belangrijk.

Indien mogelijk, zorg voor gedeeld eigenaarschap: "Bewandel de brug die je samen bouwt!" De beste verbinding wordt gelegd door samen te werken in concrete projecten vanuit gemeenschappelijke verantwoordelijkheden. Van daaruit kunnen ideeën voor meer doorgedreven samenwerking ontstaan.

Ambassadeurs zijn belangrijk: Zorg voor ambassadeurs die in je project geloven en getuigen van hun overtuigen en enthousiasme. Heb je sommige organisaties nodig, zoek binnen die organisaties aanspreekpunten die het verhaal binnen hun organisatie verdedigen en versterken. Investeer in persoonlijke contacten. Hou hen betrokken en enthousiast. Vertrouw hen, en wees vooral zelf betrouwbaar.

Vertrouw op je coördinator/trekker: Iemand moet het geheel coördineren. Geef die persoon het vertrouwen, de ruimte en de tijd om dit te doen.

Het vraagt tijd: Afstemmen en afspreken kost tijd. Veel tijd. Meer tijd dan je vooraf had ingeschat. Wees daarvan bewust. Sommige inzichten en evenwichten moeten rijpen.

Evenwicht tussen inhoud en structuur: Of de vraag van de kip en het ei. Heel veel twijfel is er rond de vraag of je eerst aan inhoud werkt, of eerst aan structuur. Koppel beide niet los. Heb je al een structuur, werk aan inhoud en evalueer je structuur tijdens het proces. Heb je nog geen structuur, ontwerp deze dan in een lichte versie, en stuur deze bij wanneer je met inhoud bezig bent.

Blijf erin geloven: De weg is soms hobbelig en leidt naar onverwachte plekken, maar houd het vertrouwen erin!





Partners

- De lokale besturen uit de referentieregio
- Het burgemeestersoverleg
- WVI
- VVSG



De doorbraak

De verhitte arbeidsmarkt wordt sterk gevoeld in lokale besturen, er zijn te weinig werknemers voor het aantal beschikbare jobs. Het groeiend aantal knelpuntberoepen en groeiend aantal openstaande vacatures zorgt voor een steeds sterkere druk op de kerntaken van de lokale besturen: de dienstverlening.

De lokale besturen in referentieregio Brugge slaan de handen in elkaar om uit te zoeken welke personeelsleden ze kunnen aantrekken en behouden door regionaal samen te werken.

De doelstellingen van het project waren helder:

- Continuïteit van de dienstverlening garanderen en lokale besturen minder kwetsbaar maken door oplossingen te bieden voor een tijdelijke back-up van medewerkers;
- Kwaliteit van de dienstverlening verhogen dankzij de inbreng van deskundig personeel en doorgedreven expertise;
- Aanbod aan diensten verruimen door het delen van personeel;
- Financiële meerwaarde creëren door het efficiënter inzetten van middelen.

Daarbij ontwikkelden ze tijdens de looptijd van het project:

Een regionale competentiedatabank.

Het doorbraakproject ontwikkelde de werkwijze, de afspraken, de manier van samenwerken die achter deze regionale competentiedatabank zitten. Ze maakten ook een aanbestedingsdossier. Gemeente Zedelgem is hierbij de penhouder.

De competentiedatabank zelf zal worden opgeleverd eind 2023.

Deze competentiedatabank is een manier van samenwerken waarbij de lokale besturen bij hun collega's kunnen navragen:

Korte termijn:

- Naar een beschikbare medewerker- tijdelijk of langere termijn, voltijds-deeltijds;
- Naar beschikbare knowhow (vb omwille van project) ;
- Naar een beschikbare coach (vb nieuwe medewerker in dienst in 1-mansfunctie).

Langere termijn:

- Gezamenlijk aanwerven en gezamenlijke werfreserve;
- Gezamenlijk aanwerven en medewerker delen.

De rol van 'gatekeepers' in deze is cruciaal. Zij zijn degenen die de vragen posten in de databank, maar ook reageren op vragen van hun collega's. Een eerste antwoord is: we kunnen helpen, we kunnen niet helpen, we onderzoeken de vraag, ...

Ter ondersteuning hiervan werden ook voor de generieke functies in de regio waar gezamenlijk selecteren wenselijk en mogelijk is een inventaris opgemaakt van de meest relevante bepalingen uit de RPR van de 10 lokale besturen: toegangsvereisten, meerekenbare ervaring, lopende werfreserves, verloning, vergoeding, werktijdenregeling, aanpak selecties,...

Een juridische tool/handleiding over het gedeeld inzetten/aanwerven van personeelsleden over gemeentegrenzen heen.

De tool verzamelt de verschillende wetgevingen en voorbeelden.

De tool omvat een oplist van mogelijkheden om personeel bij collega lokale besturen in te zetten zowel voor het invullen van tijdelijke personeelsnoden als voor het invullen van vacatures voor onbepaalde tijd.

En omvat tevens een aantal documenten en sjablonen zoals het samenwerkingscharter, een model van overeenkomst voor terbeschikkingstelling of ontlenen van personeel.

Nu deze tools zijn ontwikkeld in het kader van het doorbraakproject, kan de werking echt van start gaan. Vanaf 2024 gaat de competentiedatabank 'life' en worden de gemeenten in de regio echt ondersteund op het vlak van aantrekken en behoud van personeel.

Referentieregio Brugge koos voor een werkwijze waarbij alle lokale besturen betrokken worden en er regelmatig werd teruggekoppeld. Er is een overkoepelende stuurgroep, met link naar het burgemeestersoverleg en de twee werkgroepen.

Voor de start van het project werd ingezet op het inlichten van de personeelsleden van de lokale besturen en algemeen directeurs over de opzet van het project (met twee digitale infosessies).

Ook tijdens het project werd er ingezet op de terugkoppeling van de resultaten aan elk van de werkgroepen. Ieder bestuur is door minstens twee personen vertegenwoordigd: hetzij als lid van de stuurgroep hetzij als trekker van een werkgroep hetzij als lid van een werkgroep.

Het samenbrengen van de werkgroepen en stuurgroep cultiveerde het groepsgevoel in de regio en creëerde een sfeer van vertrouwen en motivatie om het project tot een goed einde te brengen.



- **Maak zaken voldoende concreet.**
- **Betrek de werkvloer.**
- **Toets het product af bij de gebruikers.**
- **Betrek het beleid.**



Sabine Vermeire, Algemeen directeur, lokaal bestuur Zedelgem

Line Putseys, coördinator burgemeestersoverleg regio Brugge, WVI



Partners

- 14 lokale besturen van de Denderregio
- SOLVA
- DDS
- Vervoerregio Aalst
- VOKA
- UNIZO
- VDAB



De doorbraak

De Denderregio is een zogenaamde 'nieuwe regio', gecreëerd door het proces van regiovorming. De 14 betrokken lokale besturen en 2 intercommunales voor streekontwikkeling hadden als dusdanig geen samenwerkingstraditie.

In het kader van het doorbraaktraject is een nieuw samenwerkingsmodel ontwikkeld voor deze nieuwe regio, waarbij de strategische aansturing vanuit het burgemeestersoverleg wordt gefaciliteerd.

Governance model

Met het ontwikkelde governance model voor regionale samenwerking binnen de Denderregio werd gekozen voor een transparante, flexibele en wendbare structuur. Drie overlegorganen werden opgericht:

- DADO: Denderregio Algemeen Directeurs Overleg
- DBO: Denderregio Burgemeestersoverleg
- Stuurgroep Regiovorming (Afvaardiging AD's, voorzitter BO, AD's SOLVA en DDS, regiocoördinator).

Vanuit deze structuur werd gewerkt aan een uniforme en transparante werkwijze voor afstemming van bovenlokale samenwerkingen. Er werd een overzicht gemaakt van de intergemeentelijke samenwerkingen met de nodige acties en prioriteiten. Daarnaast werd een sjabloon en een procesflow ontwikkeld. Voor de lokale besturen werd ten slotte een beslissingsboom opgemaakt. Deze manier van werken wordt mee beschreven in de handleiding "Aan de slag".

Socio-economisch actieplan op lange termijn

Gelijktijdig ontwikkelden de verschillende lokale besturen en intercommunales vanuit de twee subregio's een gedeelde 'regioreflex'. Dit gebeurde onder meer door te werken aan een inhoudelijke opgave die gericht is op het inhalen van de socio-economische achterstand t.o.v. Vlaanderen op vlak van welvaart, jobs, economie, onderwijs en mobiliteit. Daarbij werd samen met regionale partners een actieplan op lange termijn rond de socio-economische versterking van de regio uitgewerkt.

Realisatie van een concrete actie rond mobiliteit

De regiovorming heeft ook gevolgen voor mobiliteit in de Denderregio. Bestuurlijk wordt de afstemming van de Vervoerregio Aalst op de referentieregio Dender voorbereid, met o.a. een gezamenlijk advies aan de Vlaamse overheid m.b.t. de toetreding van 3 nieuwe gemeenten en een naamswijziging naar "Vervoerregio Dender".

Inhoudelijk werd een project opgestart voor de uitbreiding van hoppinpunten met deelsystemen voor wagens en fietsen in de volledige Denderregio, en de oprichting van een gezamenlijk ondersteuningsfonds om dergelijke deelsystemen financieel te ondersteunen.



- Regionale samenwerking moet van onderuit geïnitieerd worden, waarbij de (wil en drive van de) burgemeesters en algemeen directeurs een zeer belangrijke rol spelen.
- Er is nood aan een permanente en duurzame ondersteunende capaciteit voor de coördinatie, voorbereiding en opvolging van de regiowerking en afstemming tussen de verschillende betrokken organen en niveaus.
- Transparantie en permanente doorstroming van informatie tussen de verschillende organen en niveaus is zeer belangrijk.
- Binnen de vervoerregio is het gebrek aan werkingsmiddelen en een vaste entiteit die projecten kan uitvoeren een hinderpaal. Om de regie daadwerkelijk aan de vervoerregio te geven en de ambities en acties van het regionale mobiliteitsplan de volgende jaren in de praktijk te kunnen brengen, is er nood aan vaste ondersteuningscapaciteit op basis van een structureel samenwerkingsmodel en een duurzame financiering.



Mien Gillis, Regiocoördinator, Solva



Partners

- Veneco,
- COMEET
- Cultuurregio Leie Schelde
- Erfgoed Viersprong



De doorbraak

Referentieregio Gent wil zorgen voor een betere afstemming en samenwerking op vlak van erfgoed en cultuur. Daarom ambieert de referentieregio een nog vlottere afstemming en samenwerking op niveau van de referentieregio, met aandacht voor de schaalgrootte van de subregio's. Het doorbraakproject exploreerde actief waar voor erfgoed en cultuur kansen liggen in een nog bredere en meer doorgedreven afstemming en samenwerking met de cultuur- en erfgoedorganisaties (zowel professionele als vrijwillige actoren) uit de regio.

Er werd ingezet op de explicitering van de visie en samenwerking en het bundelen van capaciteit om project- en plekgericht te werken.

Het doorbraakproject resulteerde in een strategische nota met scenario-oefeningen waarbij de meerwaarde van gedeelde visie en samenwerking wordt verduidelijkt en toekomstige beslissingen onderbouwd worden. Referentieregio Gent wil de uitdagingen op de schaal van de referentieregio te kunnen aanpakken, met inbegrip van de nabije zorg voor lokale en subregionale noden. Een hefboom die daarbij gerealiseerd werd is dat in de toekomstige regelgeving meerdere IOED's erkend zullen worden binnen één intergemeentelijke vereniging.

Dit is een stap vooruit, niet alleen voor de Regio Gent, maar voor alle referentieregio's. Zoals Elsie Sierens, burgemeester van Destelbergen en lid van de beleidsgroep van het doorbraakproject, stelt: "Dank zij de aanpassing aan het Onroerend Erfgoedbesluit hebben regio's nu de mogelijkheid om vanaf 2027 te kiezen voor de beste combinatie van efficiëntie en nabijheid van de dienstverlening voor Onroerend Erfgoed."

Pooldagen werden in het leven geroepen om de sterktes en de expertise van alle cultuur- en erfgoedpartners in referentieregio Gent te bundelen. De medewerkers van de 4 partnerorganisaties co-werken drie keer per jaar. Het voormiddag gedeelte wordt gewijd aan een gemeenschappelijk thema waarover wordt afgestemd met alle collega's op referentie-regioniveau. Tijdens het namiddag gedeelte van de pooldag wordt er individueel of in kleine werkgroepjes gewerkt aan specifieke subregio-grensoverschrijdende dossiers. De pooldagen vinden afwisselend plaats in de 3 subregio's op een inspirerende cultuur- of erfgoedlocatie.



- Erfgoed en cultuur is niet voor alle lokale besturen een thema dat hoog op de prioriteitenlijst staat. Het vraagt inspanningen en energie om voldoende draagvlak te vinden voor het onderwerp en om elk lokaal bestuur te betrekken.
- Bij een project met grote ambities, waar ook de beleidsperiodes van de verschillende betrokken organisaties én de Vlaamse subsidiekaders op inwerking is het belangrijk om doelstellingen en financiering af te wegen. Niet alles was mogelijk in dit tijdsbestek. Een vervolgtraject zal noodzakelijk zijn.
- Het coördineren van het doorbraakproject gebeurt bij voorkeur door iemand extern.

Een nevenrealisatie is samenwerking en overleg tussen de verschillende organisaties in de referentieregio - en dit zowel op medewerkers- als mandatarisniveau - met regelmatige terugkoppeling naar het burgemeestersoverleg.



Marieke Van Eyghen, coördinator streekontwikkeling, Veneco



Het doorbraakproject is een gezamenlijk initiatief van drie partners: Toekomstforum, Welzijnskoepel en Haviland.

CAW Halle-Vilvoorde - ELZ Amalo - ELZ BraViO - ELZ Pajottenland - ELZ Regio Grimbergen - ELZ Zennevallei - Forum Palliatieve Zorg - GGZ-netwerk Kinderen en jongeren YUNECO - GGZ-netwerk volwassenen SaVHA?! - Logo Zenneland - Regionaal expertisecentrum dementie Memo - Toekomstforum Halle-Vilvoorde - Welzijnskoepel W Onder meer volgende organisaties zijn op 1 of meerdere momenten betrokken geweest: - Vlabinvest (crisisnetwerk) - Agentschap Binnenlands Bestuur (beleidsplannen) - Provincie Vlaams-Brabant (beide) - VIVEL (beleidsplannen) - VAPH (crisisnetwerk) - Politiezones (crisisnetwerk) - Eerstelijnszones uit Halle-Vilvoorde (beide) - CAW (beide) - Vertegenwoordigers van de algemeen directeurs Halle-Vilvoorde (beleidsplannen) - GGZ netwerk kinderen en jongeren YUNECO (beide) - GGZ netwerk volwassenen SaVHA?! (beide) - Logo Zenneland (beleidsplannen) - Regionaal expertisecentrum dementie MEMO (beleidsplannen) - Kabinet Hilde Crevits (crisisnetwerk) - Kabinet Ben Weyts (crisisnetwerk) West-Brabant



De doorbraak

Sommige aspecten van welzijn en zorg pak je beter op regionaal niveau aan. Maar welke zijn die, en hoe doe je dat?

Beleidsplanning

Daarom focust het doorbraakproject op het ontwikkelen van een methodiek om de beleidsplannen van lokale besturen, eerstelijnszones en welzijns- en zorgpartners op mekaar af te stemmen.

Daarnaast wenst het doorbraakproject een concreet project te realiseren: de regio kiest om in te zetten op de oprichting van een crisisnetwerk voor volwassenen waar opvang gecombineerd wordt met snel inzetbare hulpverlening, en dit in een gestroomlijnd en gecoördineerd geheel.

Bij de aanpak om de beleidsplannen op elkaar af te stemmen, stellen de verschillende partners vast dat ze onvoldoende cijfergegevens hebben of delen. Een werkgroep wordt in het leven geroepen waarbij enerzijds de nodige data wordt verzameld en ter beschikking gesteld met en voor de zorgactoren en de lokale besturen. Deze werkgroep brengt ook de timing van de verschillende beleidsplannen in kaart. Deze werkgroep functioneert binnen het regionaal zorgplatform van Halle-Vilvoorde.

Crisisnetwerk

Het concreet te realiseren project van een crisisnetwerk voor volwassenen evolueerde tijdens dit doorbraakproject van een theoretisch begrip naar een breed gedragen visie, bereidheid bij verschillende partners en sectoren, en de eerste concrete stappen. Het concept zal eerst getest worden in een van de politiezones van de referentieregio.

De doorbraak werd gerealiseerd door

- stapsgewijs te werken;
- voldoende informatie te verzamelen;
- expertise van verschillende partners te delen;
- samenwerking in een intersectorale werkgroep waar ieders inbreng en expertise ontzettend waardevol was;
- de best practices elders als inspiratie te gebruiken;
- het uittekenen van een procesflow zodat iedereen in de netwerkgroep op dezelfde golflengte zit waar we naartoe moeten;
- het organiseren van een evenement waar het engagement van verschillende cruciale partners werd aangesproken.



- Expertise van iedere partner is ontzettend waardevol.
- Communicatie en 'reclame' werkt!
- Eens over de grenzen kijken geeft inspiratie.



Ilse Haelterman, Beleidsmedewerker, Welzijnskoepel West-Brabant
Roel Verlinden, Algemeen coördinator, Welzijnskoepel West-Brabant
Marleen Wynant, Regiodeskundige, Haviland



Partners

- Streekontwikkelingsintercommunale IOK
- Vervoerregio Kempen
- Lokale besturen Kempen
- MOW
- Autodelen.net



De doorbraak

Visie

Het doorbraakproject referentieregio Kempen wil een performant en betrouwbaar vervoersnetwerk in de Vervoerregio Kempen realiseren. De Kempen is een overwegend landelijke regio. Een goed en duurzaam aanbod op buurtniveau is noodzakelijk, zo kan de first en last mile van en naar het openbaarvervoernetwerk gefaciliteerd worden. Op die manier worden alternatieven geboden voor privéwagengebruik. Het doorbraakproject beoogde om systemen te voorzien om lokale vervoersnaden in te vullen en de valkuilen en knelpunten weg te werken die de match tussen die buurtgerichte vervoerssystemen en het regionale netwerk in de weg staan. De integratie tussen de initiatieven op verschillende bestuursniveaus was de inzet van het project.

Concrete acties

- Naast het uitwerken van deze visie binnen de vervoerregio, werden binnen dit project een aantal trajecten uitgewerkt om ook het aanvullend en buurtgericht het aanbod te versterken. De focus werd daarbij gelegd op het opzetten van systemen voor buurtgerichte deelwagens. Deze moeten in de toekomst kunnen aansluiten bij de Vlaamse mobiliteitscentrale. De pilotprojecten vonden plaats in Herentals en Vorselaar.
- Daarnaast werd een regionaal bestek voor elektrische deelwagens in de markt gezet en toegekend. Een lokale communicatiecampagne werd uitgerold.
- Het doorbraaktraject ontwierp ook een praktijkgids rond de integratie van autodelen bij sociale huisvestingsprojecten.

Het doorbraakproject werd voor een groot deel gerealiseerd binnen het kader van de vervoerregio. Daarnaast werden ook de lokale besturen extra gesensibiliseerd over de noodzaak van buurtgerichte initiatieven.

Zowel de lokale besturen als team MOW van de vervoerregio zaten op één lijn rond de buurtgerichte initiatieven waardoor deze zoveel mogelijk in de lijn van de doelstellingen van de vervoerregio konden worden uitgewerkt.



- Binnen een regionale samenwerking is het belangrijk dat de verschillende bestuursniveaus elkaar in een sfeer van openheid vinden en samenwerken rond een concreet project waarop verder kan worden gebouwd voor andere succesverhalen.
- Buurtgerichte en netwerkgerichte vervoerssystemen spreken verschillende doelgroepen aan en zijn complementair, maar afstemming is belangrijk om vanuit het oogpunt van de gebruiker tot een performant en leesbaar vervoersnetwerk te komen.
- De samenwerking tussen de verschillende bestuursniveaus binnen de huidige vervoerregiowerking is waardevol gebleken, maar staat onder druk als er geen duidelijk beleidskader is met structurele (financiële) ondersteuning.



Nancy Peeters, Stafmedewerker Studiedienst, IOK



Partners

- De partners van de blauwe economie
- De lokale besturen regio Middenkust
- Streekontwikkelingsintercommunale WVI



De doorbraak

Het doorbraakproject had als doel om de referentieregio Middenkust te promoten als een regio met toekomst, een regio waar het goed is om te werken, te wonen, te leven, te vertoeven.

De sector van de blauwe economie fungeert hierbij als uithangbord: de blauwe economie als economische drijfveer en innovatieve sector om trots op te zijn.

Concreet wilde het doorbraakproject de regio 'een smoel' geven. Op een co-creatieve manier onderzocht het doorbraakproject wat de blauwe economie kan betekenen voor de lokale besturen, maar ook welke ondersteunende rollen lokale besturen kunnen opnemen voor de blauwe economie. Daarbij zijn de banden met de verschillende stakeholders in de blauwe economie (beleidsmakers, ondernemers, onderwijs- en onderzoeksinstituten en burgerinitiatieven) in de regio aangehaald. Een bijzonder speerpunt was: het creëren van werkgelegenheid in de regio én de nood aan werknemers in een groeiende economische sector lenigen, dit via het tegengaan van braindrain en het aantrekken van nieuwe werknemers naar een toekomstregio om er te werken, te wonen, te leven, te vertoeven. Referentieregio Middenkust stelde samen met de verschillende blauwe stakeholders een gedragen ambitienota samen met bijhorend actieplan om de blauwe economie in de referentieregio te stimuleren en te ondersteunen. Daarin staat onder andere:

- De 7 lokale besturen namen de leiderschapsrol op zich om deze gezamenlijke ambitienota te formuleren. Ze engageerden zich ook namens het burgemeestersoverleg van de Middenkust om middelen vrij te maken om de lead te nemen bij het coördineren van de realisatie van deze ambitienota, bij het creëren van gestructureerd overleg en bij het opzetten van een community.
- Toerisme Oostende is in gesprek met Toerisme Vlaanderen om congressen rond blauwe economie aan te trekken.
- Economisch Huis Oostende is volop in gesprek met verschillende Vlaamse kennisinstellingen om te zien hoe de gekende 'Blue Career Day' een nieuw elan kan krijgen met de bedoeling om zo beter in te spelen op de bestaande noden.



canva



- Stel de verwachtingen scherp!
- Interactie met de stakeholders is belangrijk: intern en extern.
- Kleine deelresultaten kunnen iets groter in gang zetten.
- Maak regiowerking tastbaar bij zoveel mogelijk collega's van de lokale besturen. Zorg dat het niet enkel op bestuursniveau blijft hangen of bij collega's die al vertrouwd zijn met regiowerking, maar informeer en inspireer beleidscoördinatoren en andere collega's over bestaande en nieuwe initiatieven binnen de regio.
- Zorg ervoor dat beleidsmedewerkers van de lokale besturen binnen de regio elkaar persoonlijk leren kennen en zo een persoonlijk aanspreekpunt hebben voor de verschillende beleidsdomeinen binnen de regio, ook voor de beleidsdomeinen waar de regionale samenwerking nog niet zo sterk ontwikkeld is. Dit kan bv. door het organiseren van netwerkmomenten, ...



Veerle Willaert, Beleidscoördinator Blauwe Economie, Stad Oostende
Line Putseys, coördinator burgemeestersoverleg regio Middenkust, WVI



Partners

- 16 lokale besturen Midwest
- Midwest
- VVSG
- ABB
- NLS
- Sport Vlaanderen,
- Lokale verenigingen
- Adviesraden



De doorbraak

Visie

Het opzet van dit doorbraakproject was om de maatschappelijke rol van lokale besturen inzake bovenlokale sportinfrastructuur efficiënt te laten verlopen. Een hefboom hiervoor is de opmaak van een bovenlokaal sportinfrastructuurplan. Daarbij werden de noden in de regio en de aanwezige sportinfrastructuur aan elkaar verbonden, de hiaten scherp gesteld en werd een toekomstvisie en een implementatieplan uitgewerkt. Daarbij werd ook overwogen welke ondersteuning DVV Midwest hierin kan opnemen: procesmatig, beleidsmatig, inhoudelijke en/of financiële ondersteuning.

Intergemeentelijk skeelerparcours

Intussen worden ook de mogelijkheden tot concrete realisaties niet uit het oog verloren: referentieregio Midwest lanceerde zo in juni 2023 een skeelerparcours.

De doorbraak werd in verschillende stappen aangepakt: .

1. Definiëring bovenlokale indoor en outdoor sportinfrastructuur regio Midwest;
2. Beschrijving, in kaart brengen en analyse van de huidige situatie van bovenlokale sportinfrastructuur (indoor en outdoor) in de regio (AS IS-situatie);
3. Ontwikkelen van een toekomstvisie en afgeleide strategische doelen op bovenlokale sportinfrastructuur (indoor en outdoor) in de regio;
4. Beschrijving en analyse toekomstige situatie (TO BE-situatie)
 - Welke concrete bovenlokale noden van sportinfrastructuur (met prioritisering) bestaan er (op basis van huidige en toekomstige objectieve en subjectieve gegevens) in de regio op KT en LT?
 - Welke scenario's (met voorkeursscenario) kunnen er per bovenlokale nood uitgewerkt worden op KT, MLT en LT (oa ruimtelijk, investering, beheersvorm, ...)?
5. Implementatieplan op KT, MLT en LT

Het project werd gedragen door de intervisiegroep sport Midwest (sportfunctionarissen 16 gemeenten), de cluster sport Midwest (schepenen sport 16 gemeenten) en het Midwest-overleg (burgemeesters 16 gemeenten). Bij de opstart werd ook een klankbordgroep (VVSG, ABB, NLS, Sport Vlaanderen, Midwest) georganiseerd.

[Meer lezen?](#)



- Quick wins (korte termijn) zijn een hefboom om enthousiasme en dynamiek te creëren voor strategische projecten zoals de opmaak van een masterplan bovenlokale sportinfrastructuur (op middellange en lange termijn).
- Het masterplan bovenlokale sportinfrastructuur Midwest werd opgemaakt in aanloop van de lokale verkiezingen. Op die manier kunnen de resultaten onmiddellijk meegenomen worden in de meerjarenplanning van de lokale besturen en de regio richting 2025-2031.
- Een regionale coördinator vrije tijd kan tijd en energie investeren in het proces en de inhoud van het masterplan en heeft ook een neutrale blik op het geheel.
- Maak duidelijke afspraken over de inzet van de regio en een eventueel onderzoeksbureau. Bepaal wat je nodig hebt als regio en leg hier vooral de focus op in de uitbesteding van de opdracht.
- Voorzie voldoende gezamenlijke momenten tussen het ambtelijk en politiek niveau. De intervisiegroep (sportfunctionarissen) en de cluster (schepenen voor sport) komen parallel samen. Het is belangrijk om voldoende gezamenlijke momenten te voorzien om voldoende draagvlak en consensus te creëren.
- Het masterplan heeft ook aandacht voor de lokale noden. Het cijfermateriaal uit de analysefase werd op lokaal niveau uitgewerkt. Op die manier heeft elke gemeente input voor haar eigen omgevingsanalyse en meerjarenplan.



Ann Bouckaert, coördinator Vrije Tijd, DVV Midwest



Partners

- Lokaal bestuur Grobbendonk
- Lokaal bestuur Herentals
- Lokaal bestuur Herenthout
- Lokaal bestuur Olen
- Lokaal bestuur Vorselaar
- ABB



De doorbraak

Neteland diende een doorbraaktraject in met als doel de verregaande afstemming van het personeelsbeleid van de lokale besturen in Neteland, inclusief het voorbereiden en realiseren van zonale personeelsmobiliteit. Het is de ambitie om te evolueren naar een gemeenteschappelijke rechtspositieregeling en het verkennen van de mogelijkheden om een interne arbeidsmarkt te creëren (samen 1400 medewerkers).

Ze realiseerden daarbij volgende concrete doorbraken:

- **'regiomobiliteit' in het regiodecreet:**
Regiomobiliteit werd opgenomen in het regiodecreet als bijkomende wijze van openverklaring van een vacante functie
- **ontwerptekst beheersovereenkomst regiomobiliteit :**
De projectgroep van het doorbraakproject in Neteland werkte een ontwerp van beheersovereenkomst uit. Dit werd besproken in een gezamenlijk managementteam met de 5 besturen .
- **ontwerptekst gezamenlijk hoofdstuk RPR**
Er wordt geschreven aan een gezamenlijk hoofdstuk over werving en selectie, gebaseerd op enerzijds gemeenschappelijke uitgangspunten en anderzijds het nieuwe rechtspositiebesluit.

Tijdens dit proces werd ook de huidige samenwerkingsvorm van Neteland bekeken, aangezien het project niet alleen de kansen, maar ook de grenzen van deze manier van samenwerken verduidelijkt.

Tijdens het project werd ook gebruik gemaakt van andere opportuniteiten. Zo werd bijvoorbeeld gezamenlijk deelgenomen aan de jobbeurs van Thomas More Kempen en aan het project 'baanbrekende werkgever'.

De kar werd getrokken door de beleidsgroep HR (algemeen directeurs) en de projectgroep 'RPR Neteland' (diensthoofden of experten van de vijf HR-diensten).

De projectgroep 'RPR Neteland' werkte stapsgewijs. Op basis van een visieoefening en op basis van de analyse van alle beschikbare info werd de gewenste toekomstige situatie



- De gekozen aanpak (gelijkwaardige partners, bottom-up, vanuit netwerkfilosofie) vraagt om sterk leiderschap, debatten in alle openheid en openheid voor samenwerken en innoveren.
- De ambitie was helder, maar de consequenties niet altijd. Dit hebben we gaandeweg moeten bijsturen en scherpstellen.
- Omwille van de gekozen aanpak is aanwezigheid van alle partners bij de verschillende projectbijeenkomsten en debatten een must.
- De gekozen aanpak is tijdsintensief.

uitgewerkt in een ambtelijke nota. Dit kwam tot stand via een projectmatige werking: projectfiche, planning, periodiek projectoverleg met voorafgaande agenda, analyse van stakeholders,...

Voor het draagvlak werd gezorgd via visie workshops, tussentijdse rapporteringen, afstemmomenten en een gezamenlijke MAT. Er was ook aandacht voor de nodige besluitvorming/validatie op politieke organen en communicatie naar medewerkers en vakorganisaties.



Nele De Munter, diensthoofd HR-ICT-Communicatie en stafmedewerker dienstverlening, Lokaal bestuur Olen



Partners

- Welzijnskoepel Rivierenland
- Igemo
- Emergo
- Lokale besturen Rivierenland
- Eerstelijnszones Rivierenland
- CAW



De doorbraak

De nood aan toegankelijke geestelijke gezondheidszorg neemt toe, ook in Rivierenland. Eén van de uitdagingen is het zoeken hoe de zorg dichterbij de zorgvrager kan worden geïmplementeerd, en de brug te bouwen naar de gespecialiseerde zorg. Voortbouwend op lopende initiatieven zoals de kruispunten en eerstelijnszones beoogde dit doorbraakproject bij te dragen aan een engagement tot een vernieuwd regionaal partnerschap van lokale besturen, de sector geestelijke gezondheidszorg en private actoren. Daartoe werden de partners samengebracht in een permanente dialoog tot een vernieuwd partnerschap. Dat partnerschap vertrok vanuit een gezamenlijk engagement van publieke sector (lokale besturen in Rivierenland), de zorgsector en indien mogelijk de private sector.

Tijdens de looptijd van het doorbraakproject, boog de Regio Rivierenland zich over de uitdagingen voor lokale besturen en hoe die via regionale samenwerking beter, sneller of efficiënter kunnen worden aangepakt. Eén van die uitdagingen is een toegankelijke geestelijke gezondheidszorg via samenwerking tussen lokale besturen en de partners in de geestelijke gezondheidszorg.

Dit krijgt vorm in een '**regionale inspiratienota**'. Vanuit een regionaal opgezette omgevingsanalyse brengen administraties samen regionaal afgestemde informatie in de vorm van aanbevelingen. Daarmee beschikken politici over input vanuit de administraties voor het afbakenen en prioriteren van een regionale transitieagenda. De omzetting daarvan naar concreet regionaal beleid en daaruit voortvloeiende projecten staat de op de agenda van de regionale mandaatgroep

Concrete afspraken en realisaties zijn:

- Informatiesessies over het 'Gemeenschapsgericht Groepsaanbod' voor lokale besturen en Zorggraden van de Eerstelijnszones;
- Lokale besturen krijgen een uitnodiging voor de stuurgroep voor het Kruispunt. (vergelijkbaar met de succesvolle Ketenaanpak DTL);
- Contactgegevens van zowel de sector Geestelijke Gezondheidszorg als de lokale besturen worden verzameld;
- Er wordt samen ingeschreven voor de KBS-oproep "ontwikkeling van ondersteunend aanbod voor de eerste lijn".



- **Neem de tijd om elkaars werking te begrijpen.**
Zowel fysieke ontmoetingen, die vooral nodig zijn voor diepgaande gesprekken over vertrouwen en betrokkenheid, als digitale communicatiemomenten, die snel schakelen mogelijk maken, zijn nodig. Tijdens de overlegmomenten is het van belang om gezamenlijke belangen te ontdekken en open te staan voor het proces, waarbij tijd een cruciale factor blijft.
- **Toegewijde trekkers creëren win-win situaties.**
Om deze tijdsinvestering te waarborgen, zijn toegewijde trekkers nodig die volhardend zijn en streven naar oplossingen waarin alle betrokken 10 partijen winst zien: het creëren van <win-win situaties>. Gedurende het traject moeten deelnemers actief zoeken naar <Quick wins>, die de motivatie hoog houden en de richting aangeven.
- **Bewandel de brug die je samen bouwt.**
Het doorbraakproject focust op preventie, toeleiding van psychisch kwetsbare burgers, outreach en onthaal van psychisch kwetsbare burgers en tenslotte betere ontsluiting (via beter feedbackloops). Het credo luidt: "Bewandel de brug die je samen bouwt!". De beste verbinding wordt gelegd door samen te werken in concrete projecten vanuit gemeenschappelijke verantwoordelijkheden. Van daaruit kunnen ideeën voor meer doorgedreven samenwerking ontstaan.



Koen Huyberechts, coördinator Welzijnskoepel, Igemo
Anthony Vanoverschelde, Regiomanager, Igemo



Partners

- Lokale besturen van de Westhoek
- De Dienstverlenende Vereniging (DVV) Westhoek
- VDAB (Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling)
- AGII (Agentschap Integratie en Inburgering)



De doorbraak

De Westhoek is een plattelandsregio zonder erkende centrumstad die als katalysator zou kunnen optreden om de omliggende gemeenten mee te betrekken en samen actie te nemen mbt activering, tewerkstelling van kansengroepen en de nabijheid van opleiding,... . Wel is er in de Westhoek een intercommunale opgericht door de gemeenten, DVV Westhoek, die optreedt als regisseur en actor op het terrein van Sociale Economie en tewerkstelling van kansengroepen. Kan deze intercommunale de katalysatorrol opnemen en zowel gemeenten als tewerkstellingsactoren bewegen om stappen te zetten en 80% werkzaamheidsgraad te behalen? Om dit na te gaan organiseerde de regio Westhoek een proeftuin waarbij inburgeraars concreet gecoacht werden in het wijkwerken. Deze proeftuin werd gekozen vanuit de bezorgdheid van de lokale besturen dat inburgeraars hun inburgeringstraject niet zelf kunnen betalen en zouden aankloppen bij de gemeenten om deze kosten ten laste te nemen. In deze doorbraak werd onderzocht in hoeverre wijk-werken voor deze doelgroep een eerste stap kan zijn van het geïntegreerde en integrale traject op maat van inburgeraars en allochtonen. Daarnaast zijn werkgevers op zoek naar geschikte werknemers. Het doorbraakproject zocht ook naar mogelijkheden om de werkgevers in de streek bewust te maken van ondersteuning op de werkvloer voor die kwetsbare werknemers.

De sociale diensten van alle westhoekgemeenten bleven nauw betrokken. Ze werden ook bevraagd naar kansen en opportuniteiten. De lokale besturen uit de westhoek maakten bovendien duidelijke en uniforme afspraken over hoe ze de tenlastenneming in dit verhaal op elkaar afstemmen.

De wijkwerkcoaches van DVV Westhoek begeleidden 13 inburgeraars en onderzochten samen systematisch kansen en bedreigingen. Volgende conclusies werden naar voren geschoven:

- De inburgeraars zijn gemotiveerd om te leren en te werken. Combinatie is haalbaar als zowel de wijkwerker als de gebruiker gemotiveerd zijn.
- Taal is niet altijd makkelijk maar mits goede ondersteuning van de wijkwerkcoach bij zowel de wijkwerker als de gebruiker, lukt dit wel. Dit vergt wel wat tijdsinvestering van de gebruiker.
- In het begin is het niet altijd duidelijk bij de wijkwerkers welke arbeidsattitudes gelden (bv. ziek is werkplek verwittigen en doktersbriefje bezorgen, op tijd komen, ...) maar doorheen het wijkwerkentraject zie je de wijkwerkers daarin groeien. Dit heeft zeker te maken met de cultuurverschillen en zijn zaken die best zo snel mogelijk duidelijk gemaakt worden.

- Mobiliteit in de Westhoek vormt een probleem. Bij een inburgeraar die ook wou wijkwerken werd het traject toch niet opgestart omdat de combinatie van lessen Nederlands in Oostende en wijkwerken in De Panne gewoon niet haalbaar was. Inburgeringstrajecten meer lokaal organiseren (in de Westhoek zelf) zou de combinatie een stuk makkelijker maken.
- Gebruikers (=klanten) geven de doelgroep inburgeraars weinig kansen. Er moet een minimum Nederlandse kennis zijn, en dat is vaak aanwezig, maar werkgevers willen niet investeren in 'Nederlands op de werkvloer' leren. Ze halen aan dat ze zelf te weinig personeel hebben om daarin te kunnen investeren.

Een ander resultaat van het project is de nauwere samenwerking tussen de regio en het Agentschap Integratie en Inburgering. Vlaamse diensten, zoals AGII maar ook VDAB bv., centraliseren zich in de centrumsteden (Kortrijk, Roeselare,...). In de Westhoek zelf zijn heel wat Vlaamse diensten afwezig (of heel beperkt aanwezig) en kennen de streek met zijn eigenheden en realiteiten niet. Door hen meer te betrekken in de eigen regionale projecten en werking van lokale besturen, wordt hun blik verruimd en is er meer begrip ook voor de doelgroep en waarom bepaalde zaken (cfr mobiliteit, combinatie opleiding – werk,...) zeer moeilijk verlopen.



- Trajectbegeleiding door lokale besturen werkt. De eigen wijkwerkcoaches ten dienste van de lokale besturen kunnen intensief en heel dichtbij kwetsbare doelgroepen ondersteunen. Trajectbegeleiding wordt door verschillende actoren vaak anders gedefinieerd. De proeftuin toont aan dat opvolging van nabij positieve effecten heeft voor werknemer en werkgever.
- De Dienstverlenende Vereniging Westhoek kan als intercommunale van én voor de lokale besturen een katalysatorrol opnemen. De dienstverlenende vereniging Westhoek neemt de rol van actor en regisseur op en dat werkt. In het kader van de vierde pijler van plan samenleven zal DVV Westhoek ook hier een zeer actieve rol opnemen (AGII).
- Niet alles is oplosbaar op een regionale schaal. De werkgeversbenadering is een zeer moeilijk gegeven. Hiervoor moet je werkgeversorganisaties zoals VOKA, Unizo,... e.a. mee hebben om werkgevers te overtuigen van jobcarving, taal leren op de werkvloer, investeren in taalcoaches, hoe omgaan met cultuurverschillen,... De regio Westhoek is te klein om zelf naar werkgevers toe te stappen, dus dit lijkt meer iets waar vanuit Vlaams niveau meer incentives moeten komen naar werkgevers toe om kwetsbare doelgroepen meer kansen en groeimogelijkheden te geven.





Partners

- VEKA
- VREG
- Fluvius
- Flux50
- Vlaskracht
- De 13 gemeenten uit Zuid-West-Vlaanderen
- Leiedal
- W13



De doorbraak

Al sinds 2013 slaan de lokale besturen van Zuid-West-Vlaanderen de handen in elkaar rond duurzaam energie-en klimaatbeleid. In 2020 werd het engagement van het burgemeestersconvenant hernieuwd en werd de regionale energiestrategie voor Zuid-West-Vlaanderen door elk lokaal bestuur (CBS en GR) goedgekeurd. Leiedal engageert zich als regionale coördinator van het burgemeestersconvenant om deze strategie wind in de zeilen te geven en de lokale besturen hierbij te ondersteunen. Om 1 van de stappen in deze strategie te realiseren werd gewerkt een doorbraak rond energiegemeenschappen. Energiegemeenschappen zijn een Europese beleids optie, en wordt momenteel in Vlaanderen uitgerold.

De regio kent momenteel een aantal hefboomprojecten die een bijdrage leveren aan de regionale energiestrategie: de historische en multifunctionele site Transfo, bedrijventerrein Evolis, de stadskern vernieuwing in Kortrijk, Warmtenet in Wevelgem, Wijk De Voerman in Anzegem, ...

De kennis die uit deze doorbraakprojecten voortvloeit delen en de geleerde lessen verduurzamen is de kern van het doorbraakproject. Daarbij wordt inspiratie uit het buitenland gedeeld met de regio en met Vlaanderen, maar kan ook coaching, expertise ter beschikking worden gesteld, financiële instrumenten aangereikt. Regionaal worden de afzonderlijke lokale projecten aan tafel gezet over gezamenlijke obstakels, vragen, geleerde lessen. De Vlaamse actoren worden hierbij betrokken zodat regionale werking rond energiegemeenschappen Bottum up gestalte krijgt. Daarbij wordt gerapporteerd aan de conferentie van burgemeesters. De gemeenten en steden in de regio zijn steeds meer geïnteresseerd om hier een actieve rol in te spelen. Daarbij werd ook onderzocht hoe energiedelen een rol kan spelen in het aanpakken van energiearmoede. Deze scenario's zijn helaas vastgelopen op de regelgeving van het sociaal tarief. De piste om energie te delen tussen gemeentelijk gebouwen wordt ook verder uitgewerkt. Intussen werd in het kader van het doorbraakproject ook een model uitgewerkt voor de Technische Assistentiehub Energiegemeenschappen. Een projectvoorstel werd uitgewerkt in samenwerking met de andere streekontwikkelingsintercopmmunales. Zij ondertekenden daarvoor een samenwerkingsovereenkomst om het partnerschap te consolideren. Een beslissing van de Vlaamse regering wordt nog dit jaar verwacht.



- Constructief mee naar oplossingen zoeken in concrete projecten, helpt weerstand bij partners die worden uitgedaagd door het innovatieve aspect aan te pakken.
- Creativiteit in het ontwikkelen van een nieuw samenwerkingsmodel is belangrijk.
- Gemeenschappelijke uitdagingen creëren coalities. Het is interessant van deze dynamiek gebruik te maken.



[Dominiek Vandewiele](#), Programmamanager energietransitie, Leiedal
[Merel Goossens](#), Ruimtelijk Planner, Leiedal

[Meer lezen?](#)



Partners

Publieke actoren:

- Lokale besturen regio Rivierenland:
 - Burgemeesters en/of schepenen mobiliteit, ruimtelijke ordening, patrimonium, lokale economie
 - Diensthooften en experten mobiliteit, Omgeving, patrimonium, lokale economie.
- Vervoerregio Mechelen
- Agentschap Wegen en Verkeer
- Departement Mobiliteit en Openbare Werken
- De Vlaamse Waterweg

Private actoren:

- Transport en Logistiek Vlaanderen
- Federatie van Belgische transporteurs en logistieke dienstverleners
- (Logistieke) bedrijven regio Rivierenland
- Parkmanagers en terreinbeheerders (Quares, POM Antwerpen, ...)



De doorbraak

Lokale besturen, inwoners en bedrijven van Rivierenland uitten al bezorgdheden over vrachtwagenparkeren. Het parkeren van vrachtwagens leidt immers op vele plaatsen tot hinder, ergernis en zelfs tot onveilige situaties. De referentieregio wil de uitdaging aangaan en

- maakte een **inventarisatie maken van potentiële locaties** voor vrachtwagenparkeren
- deed een **behoeftenbevraging en marktonderzoek**
- en goot **de mogelijkheden tot beheer en financiering in een plan**.

Het doorbraaktraject doorliep volgende fasen:

- Analyse van de regio (deskresearch en stakeholdersanalyse);
- Behoeftenbevraging en locatieonderzoek (via werktafels);
- Marktonderzoek;
- Vormgeven van partnerschappen.

In een volgende fase zijn de keuze van de locatie en keuze van het financieringsmodel voorzien. Dan kan de concrete realisatie van een vrachtwagenparking volgen.

Bijzondere aandacht wordt besteed aan het betrekken van stakeholders. Zij worden niet enkel geïnformeerd maar actief betrokken om te komen tot gedragen oplossingen.

Rivierenland kon bij de uitvoering van het project ook rekenen op het engagement van de betrokken lokale besturen, die zowel inhoudelijk als financieel hebben bijgedragen.



Felipe Garcia Del Pino, Projectmanager Omgeving, Igemo
Pieter Dresselaers, Deskundige Mobiliteit, Igemo

VVSG

