



Streeknetwerk Meetjesland
geïntegreerde regionale samenwerking

**EINDRAPPORT
ONTWIKKELINGSGROEP
STREEKNETWERK
MEETJESLAND**





COLOFON

In januari 2011 kreeg Streekplatform+ Meetjesland de opdracht vanuit de dertien Meetjeslandse gemeenten om een oplossing voor te stellen voor de veelheid aan regionale organisaties in het Meetjesland. Het Streekplatform+ Meetjesland richtte hiertoe de Ontwikkelingsgroep Streeknetwerk Meetjesland op.

Deze publicatie bevat het eindrapport die de Ontwikkelingsgroep SNM voorlegt aan de regio (deel 1: *Streeknetwerk Meetjesland*) en aan Vlaanderen (deel 2: *Proeftuinproject*). Het is een neerslag van het overleg binnen deze Ontwikkelingsgroep en het denkproces dat hierover in 2011 werd gevoerd op diverse fora en met actoren uit de regio Meetjesland.

Onderstaande personen werkten actief mee binnen de besprekingen van de Ontwikkelingsgroep SNM:

Mark Arnaut • Ilse Baert • Marnix Baetslé • Ann Coopman • Johan Cornelis • Marc De Buck • Philippe De Coninck • Mark De Jaeger • Willy De Meyer • Dirk De Muynck • Hedwig De Pauw • Johan De Roo • Michel De Sutter • Freddy De Vilder • Chris De Wispelaere • Erik De Wispelaere • Henk Dierickx • Luc Feusels • Frank Geysens (+) • Filip Gijsels • Kathy Gillis • Aimé Heene • Erik Hennes • Patrick Hoste • Luc Jolie • Luc Joos • Koen Loete • Eddy Matthys • Filip Meuris • Els Oyaert • Marleen Roesbeke • Arnold Sevenoo • Bert Seys • Frank Sierens • Fredy Tanghe • Bart Van Damme • Daniël Van de Velde • Etienne Van de Velde • Geert Van de Woestyne • Ann Van Den Driessche • Meike Van Grembergen • David Van Hee • Dirk Van Hoye • Rebecca Van Rechem • Tijs Van Vynckt • Alexander Vercamer • Bert Vermeire • Annick Willems

Opdrachthouder
en contactadres:

Streekplatform+
Meetjesland vzw
Oostveldstraat 91
9900 Eeklo

info@snmeetjesland.be
www.meetjesland.be

Redactie:
Els Oyaert
Geert Van de Woestyne

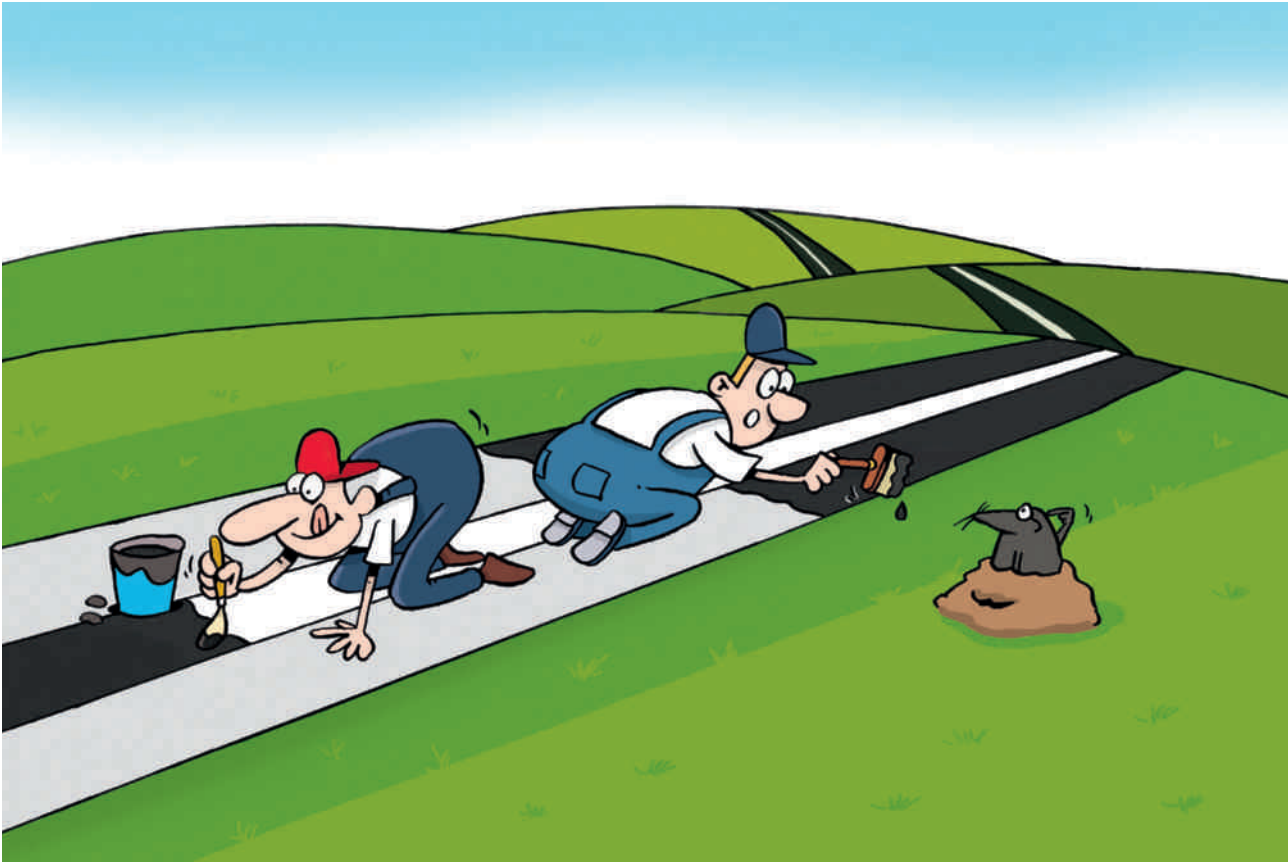
Procesbegeleiding
en -ontwikkeling:
Prof. dr. Aimé Heene
Filip Meuris
Mark Arnaut
Els Oyaert
Geert Van de Woestyne

Tekeningen:
Leo Van de Velde

Vormgeving:
Miene Grafisch Ontwerp



Publicatiedatum: 20 december 2011



INHOUD

Situering Meetjesland	6
Inleiding Filip Meuris	9
Organisatie van het proces Streeknetwerk Meetjesland (SNM)	12
Vervoltraject vanaf februari 2012 tot januari 2013	13

DEEL 1 Streeknetwerk Meetjesland

1	Probleemstelling	17
2	Voorstel tot oplossing : Streeknetwerk Meetjesland	21
3	Een momentum voor het Meetjesland	22
3.1	De lokale besturen	23
3.2	Het regionale niveau	24
3.3	Provincie Oost-Vlaanderen	27
3.4	De Vlaamse Overheid	28
4	De 10 uitgangsprincipes voor het SNM	29
5	Groeimodel van het SNM	38
5.1	Het instappen van de bestaande regionale organisaties in het SNM	38
5.2	Nieuwe vormen van intergemeentelijke en publiek-private samenwerking	38
5.3	Het SNM en externe organisaties	38
6	Voordelen en kansen van het SNM	39
7	Aanzet tot concrete invulling van het SNM	40
7.1	Doel van het SNM	40
7.2	Structuur	40
7.3	Bestuursorganen	44
7.4	Tijdspad.....	45

DEEL 2 Proeftuinproject : Vragen aan Vlaanderen

8	Een proeftuinproject van regio Meetjesland met Vlaanderen	48
9	Wat realiseert de regio zelf?	48
10	Vragen aan Vlaanderen	49
11	Wat is de winst voor Vlaanderen?	51

12 Bijlagen

12.1	Bijlage 1: Samenstelling Ontwikkelingsgroep	54
12.2	Bijlage 2 : De situatie vandaag: gegevens over de betrokken regionale organisaties	55
12.3	Bijlage 3: Overzicht vergaderingen traject SNM	59
12.4	Bijlage 4: Lijst documenten	62

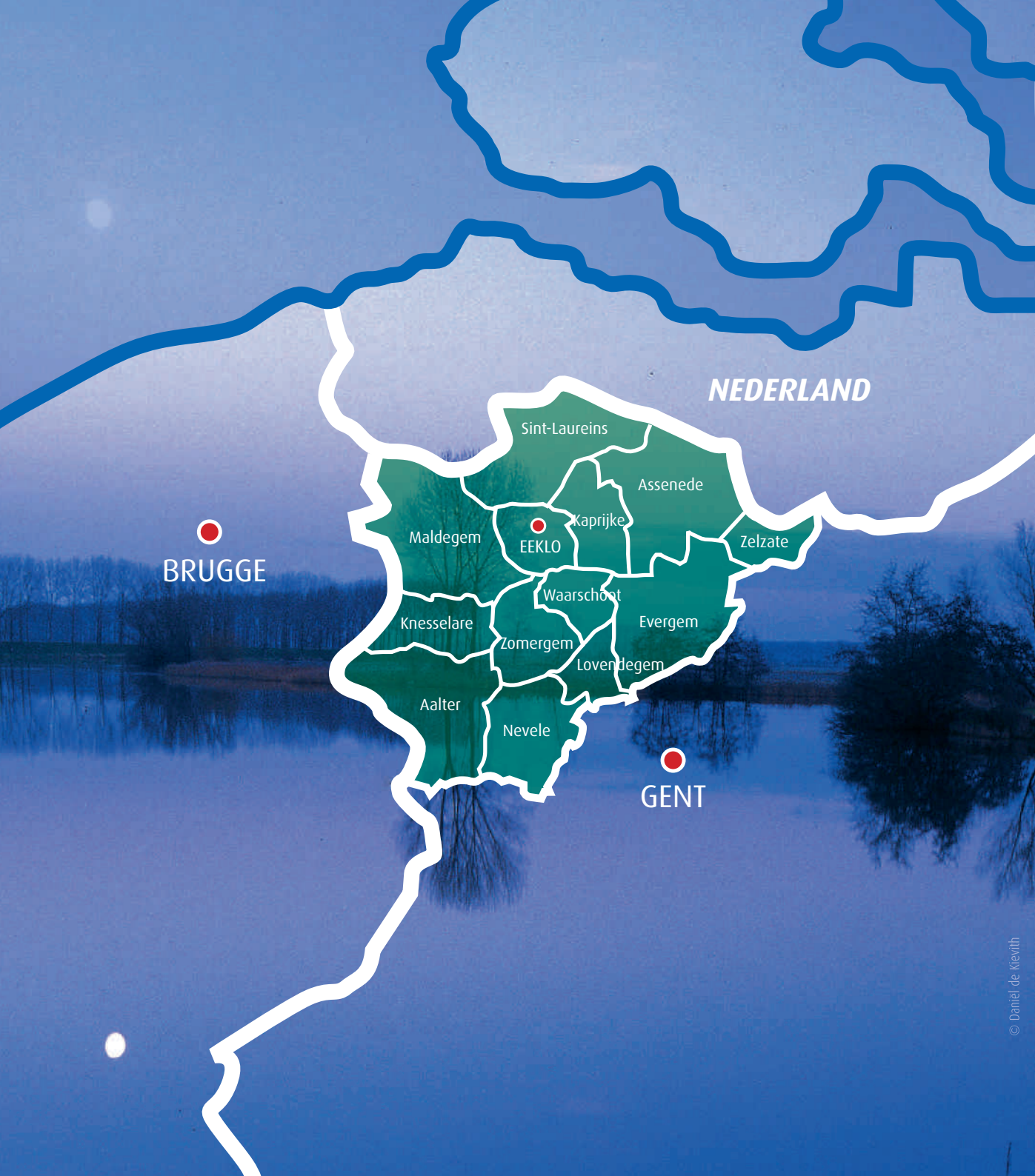


SITUERING MEETJESLAND

Het Meetjesland is een landelijke regio tussen Gent en Brugge, in het noordwesten van de provincie Oost-Vlaanderen, grenzend aan Zeeuws-Vlaanderen (NL) in het noorden en aan de provincie West-Vlaanderen in het westen.

181.047 inwoners, verspreid over 13 gemeenten.
Eeklo is de centrumstad van het Meetjesland.

Totale oppervlakte: 66.292 ha



BRUGGE

NEDERLAND

Sint-Laureins

Assenede

Maldegem

E EKLO

Kaprijke

Zelzate

Knesselare

Waarschoot

Evergem

Zomergem

Lovenegem

Aalter

Nevele

GENT

INLEIDING FILIP MEURIS

Voorzitter van de Ontwikkelingsgroep

De regiowerking van het Meetjesland bevindt zich op een kruispunt, en elke actor moet vandaag een keuze maken.

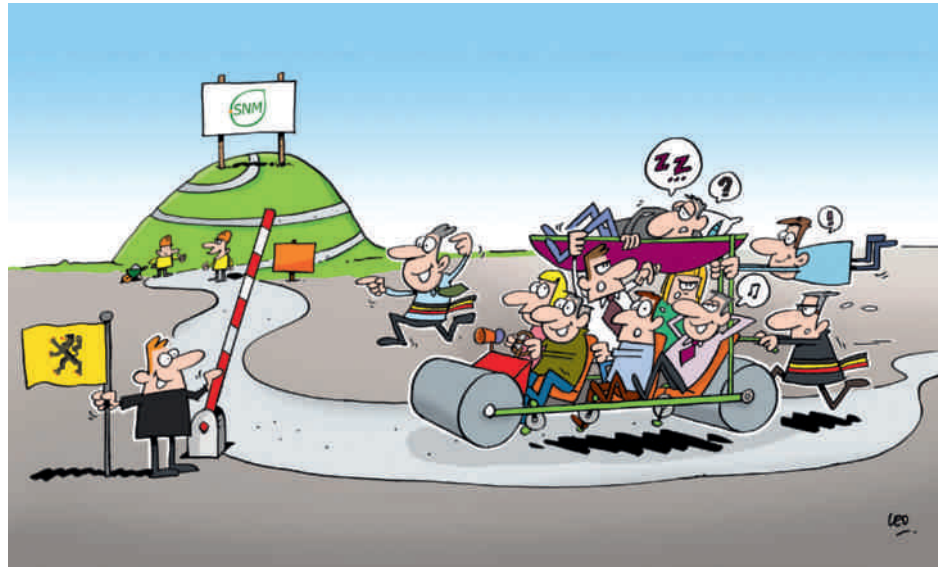
In 2008 werd in het kader van de studie 'Samen Sterk' de regiowerking van het Meetjesland tegen het licht gehouden. Twee fundamentele inzichten die uit de studie bleken, gelden vandaag nog altijd. Vooreerst zijn er de knappe resultaten op het terrein die het gevolg zijn van de brede regiowerking. Daarnaast zijn er, en dat is misschien onvermijdelijk de schaduwzijde, de veelheid en complexiteit van regionale structuren, wat leidt tot een versnippering van mensen en middelen, en een ontbreken van een overzicht bij de lokale overheden. Begin 2011 formuleerde de Commissie Gemeenten de opdracht aan het Streekplatform+ Meetjesland om samen met de regionale organisaties van het Meetjesland deze problematiek structureel aan te pakken.

Veertien regionale organisaties, de lokale besturen van Meetjesland en de Provincie Oost-Vlaanderen vormden midden 2011 een Ontwikkelingsgroep Streeknetwerk Meetjesland. De opdracht van de Ontwikkelgroep was dubbel: (i) De uitgangspunten te bepalen van een toekomstige regionale koepelorganisatie Streeknetwerk Meetjesland; en (ii) het uitschrijven van een gedetailleerd proeftuinproject dat zal ingediend worden bij de Vlaamse Regering in het kader van Doorbraak 54 van het Witboek Interne Staatshervorming.

Het debat werd niet enkel gevoerd in de Ontwikkelgroep maar ook in de raden van bestuur van de regionale organisaties, de Commissie Gemeenten, de gemeentebesturen en colleges, het overleg van regiocoördinatoren, de Provincie Oost-Vlaanderen en Vlaanderen.

Dit document markeert een eindpunt van deze voorbereidende oefening. Het is een waardevol document geworden dat heldere lijnen trekt en toont hoe een regio bereid is zichzelf in vraag te stellen. Het is meteen ook de uiting van de betrokkenheid van alle spelers met een regio en terzelfdertijd van regionale dynamiek en ondernemerschap.

Maar de publicatie van dit document is geen eindpunt. In 2012 worden twee onafhankelijke trajecten opgestart, die elkaar zullen versterken. In het voorjaar 2012 worden de praktische voorbereidingen aangepakt van het Streeknetwerk Meetjesland - en dit samen met de organisaties die vandaag beslissen verder te willen samenwerken.

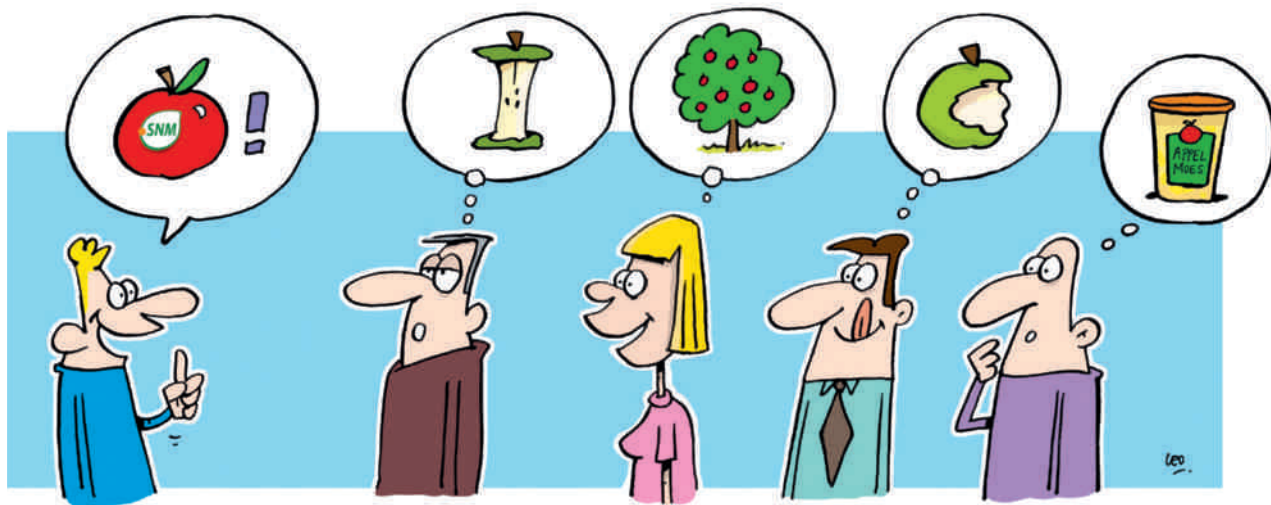


Daarnaast wordt in de komende maanden samen met Vlaanderen het proeftuinproject opgezet dat de administratieve lasten voor een sterkere regionale samenwerking moet verminderen.

In 2012 dient er met andere woorden hard te worden gewerkt. Immers, de enige plaats waar succes voor werk komt, is het woordenboek en het Meetjesland is daarbij geen uitzondering. Kernwaarden blijven zoals altijd een open dialoog, transparantie in het proces, een gedeelde visie op de toekomst én ambitie. Met de twee voeten op de grond, komt men zelden vooruit.

Ik dank de leden van de Ontwikkelingsgroep heel in het bijzonder: omwille van de open dialoog, omdat ze bereid waren mee te stappen in het proces, omdat ze vanuit hun gemeente of organisatie meedachten in termen van het geheel. Wie wil zoekt mogelijkheden, wie niet wil zoekt een reden. Ook een woord van waardering aan het Ondersteunend Team dat met eindeloze energie en toewijding vergaderingen en documenten voorbereidde.

Ik ben ervan overtuigd dat dit document een eerste en belangrijke stap is in een sterkere regionale samenwerking in het Meetjesland. Ik zie dan ook de toekomst in het Meetjesland met bijzonder veel optimisme tegemoet.



Gelukkig hadden we er begin dit jaar nog geen besef van welke 'onmogelijke' opdracht de gemeenten ons hadden meegegeven. Anders hadden we toen misschien meteen de handdoek in de ring gegooid.

Maar kijk ... Na veel luisteren, veel persoonlijke contacten en veel vergaderingen – alles netjes binnen de vooropgestelde timing van één jaar – is de missie toch tot een goed einde gebracht: er is een voorstel voor een Streeknetwerk Meetjesland!

Het resultaat ligt voor u.

Tijdens het proces bleek het formuleren en herformuleren, en het verhelderen van het Streeknetwerk dossier nog de moeilijkste opgave te zijn. Waar wij dachten een gestructureerd en transparant verhaal te brengen, bleek soms in ieders hoofd een ander concept van streeknetwerk te leven.

De extern en intern gerenommeerde Meetjeslandse traditie en attitude van samenwerken en openheid bracht stilaan meer eensgezindheid. De klokhuis-gedachten evolueerden gestaag naar het geloof dat de Streeknetwerk-boom in de toekomst meer oogst kan opbrengen dan enkele individuele appels.

We weten nu wat we samen willen. In 2012 gaan we samen realiseren wat we willen.

Els, Mark, Geert

Organisatie van het proces Streeknetwerk Meetjesland (SNM)

Op 8 januari 2011 gaf de Commissie Gemeenten (de burgemeesters van de 13 gemeenten) de opdracht aan het Streekplatform+ Meetjesland om een oplossing uit te werken voor de problematiek m.b.t. de regionale organisaties (*Zie bij punt 1. Probleemstelling*).

Het Streekplatform+ werkte in het eerste halfjaar van 2011 een conceptvoorstel uit voor het oprichten van een Streeknetwerk Meetjesland (SNM) dat 14 bestaande regionale organisaties integreert in één structuur en diende een proeftuinaanvraag in bij de Vlaamse Overheid.

Half 2011 werd een Ontwikkelingsgroep bij elkaar gebracht, die verantwoordelijk is voor aansturing, overleg en beslissingen m.b.t. het SNM-traject (Samenstelling Ontwikkelingsgroep zie lijst in bijlage). Haar opdracht was:

- Regionaal overleg over de voorbereiding van de oprichting van een regionale koepelorganisatie 'Streeknetwerk Meetjesland'
- Het uitschrijven van een gedetailleerd proeftuinproject, dat zal ingediend worden bij de Vlaamse Regering i.h.k.v. 'Doorbraak 54' van het Witboek Interne Staatshervorming

De opdracht van de Ontwikkelingsgroep liep ten einde in december 2011.

De discussies werden in 2011, en worden ook in 2012, gevoerd binnen:

- de Raden van Bestuur (en dagelijkse besturen) van de betrokken regionale organisaties
- de Commissie Gemeenten (de 13 burgemeesters, overleg in de schoot van het Streekplatform+ Meetjesland)
- de gemeentebesturen en colleges van burgemeesters en schepenen
- het Overleg van Regiocoördinatoren
- de provincie Oost-Vlaanderen

- Vlaanderen (geregeld overleg met de 5 proeftuinregio's en kabinet Min. Bourgeois)

In bijlage 3 steekt een overzichtslijst van alle vergaderingen en overlegmomenten in 2011.

Kort overzicht van het afgelegde traject SNM:

- Januari – juni 2011: Voortraject vanuit het Streekplatform+ Meetjesland
 - aanvraag experimenteerruimte en proeftuinproject voor het Meetjesland bij de Vlaamse regering (03/2011) – opgenomen in Witboek, Interne Staatshervorming (04/2011)
 - informatieronde bij gemeenten en raden van bestuur van regionale organisaties
- Juli – december 2011: zoektocht naar overeenstemming en draagvlak via intens regionaal overleg op diverse fora (zie lijst hierboven).
- 15/12/2011: laatste Ontwikkelingsgroep, waarop het eindrapport 'Proeftuinproject SNM' wordt goedgekeurd.
- Tussen 15/12/2011 en 15/02/2012: bespreking en goedkeuring van het eindrapport 'Proeftuinproject SNM' door de bevoegde organen van de regionale organisaties, de gemeenten en de provincie Oost-Vlaanderen. Op 15/02/2012 beslissen de 28 betrokken actoren (nl. de 13 gemeenten, 14 regionale organisaties, het provinciebestuur) of ze instappen in het SNM (al dan niet met vermelding van bijkomende voorwaarden en steeds in acht genomen dat Vlaanderen de benodigde/gevraagde decretale experimenteerruimte zal bieden die voor hun organisatie belangrijk is).
- 24/02/2012: bezorgen aan de Vlaamse Regering van een door alle deelnemende partners ondertekende tekst over de ontwikkeling van het SNM en het daaraan gekoppeld Proeftuinproject.

Vervolgtraject vanaf februari 2012 tot januari 2013

Het vervolgtraject dat van start gaat na 15 februari 2012, zal uit twee delen bestaan:

1. **‘Streeknetwerk Meetjesland’**: ondernemen van alle noodzakelijke acties ter voorbereiding en oprichting van Streeknetwerk Meetjesland (organisatiestructuur, werkingsafspraken, samenstelling bestuursorganen, statuten, ...).





Dit traject wordt opgenomen door de betrokken toekomstige partners in het SNM, nl. de Raden van Bestuur van de regionale organisaties die opgaan in het SNM, in overleg met de lokale besturen en de provincie Oost-Vlaanderen.

In essentie zullen twee aspecten uitgewerkt worden:

- De organisatiestructuur van het SNM (organigram, bestuursorganen en clusterwerking, statuten, huisvesting, ...)
- Inhoudelijk: opmaak streekvisie, kaders voor de afzonderlijke beleidsdomeinen, opdrachten en taken, formuleren ambities en nieuwe ontwikkelingen, ...

2. **‘Proeftuinproject Meetjesland’**: ondernemen van alle noodzakelijke acties die tot doel hebben dat Vlaanderen het voorgestelde proeftuinproject helpt realiseren en hieraan haar noodzakelijke medewerking wil verlenen (o.a. wegwerken decretale drempels, ...).

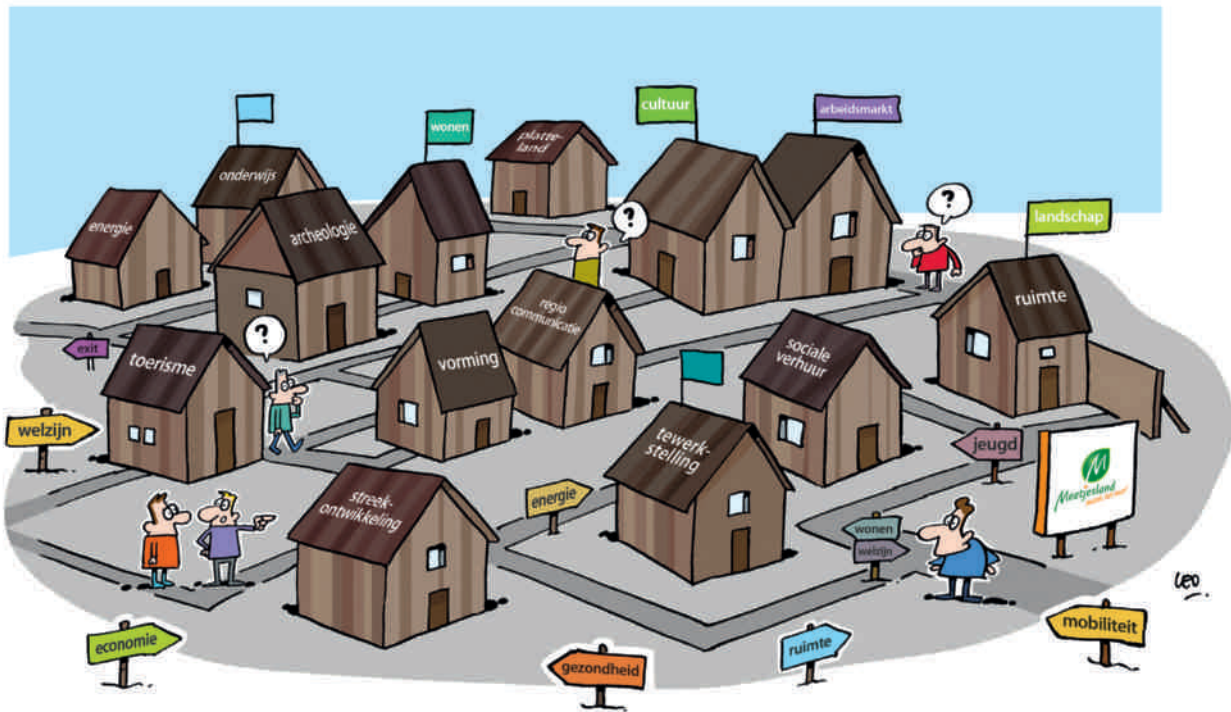
Dit traject gebeurt in een samenwerking tussen de regio (het ‘SNM in wording’) en de Vlaamse Overheid.

	Lokale besturen	Regio	Provincie	Vlaanderen
Traject SNM 2011 (afgerond 15 feb 2012)				
Traject 1: Streeknetwerk Meetjesland				
Traject 2: Proeftuinproject Meetjesland				



DEEL 1

Streeknetwerk
Meetjesland



Verrommeling: veel organisaties – weinig transparant

1 PROBLEEMSTELLING

In 2007 startte in het Meetjesland het proces 'Samen sterk', dat in een eerste fase het aantal samenwerkingsverbanden op regioniveau in beeld wilde brengen ('regioscreening'), en in een tweede fase naar oplossingen voor een aantal rijzende problemen wilde zoeken.

(Rapporten 'Samen Sterk' zie bijlage)

In de analysefase werd toen een totaal van **92 samenwerkingsverbanden** opgesteld waar meer dan 2 gemeenten in participeren.

Na afhandeling van de analysefase, werd een proces opgestart dat zich focuste op een kerngroep van **29 samenwerkingsverbanden**, zijnde deze waar meer dan 5 gemeenten aan participeren, en waarvan meer dan 50% van de betrokken gemeenten, Meetjeslandse gemeenten zijn.

Vandaag loopt in de regio het traject Streeknetwerk Meetjesland, waarbij **14 regionale organisaties** betrokken zijn.

De probleemstelling van het regioniveau en van de regiowerking in het Meetjesland werd dus reeds in 2008 geformuleerd en blijft op vandaag grotendeels ongewijzigd. In essentie vindt het probleem haar oorsprong in de veelheid aan structuren en regionale organisaties (versnippering) en in het ontbreken van overzicht bij de gemeentebesturen over het geheel, met te weinig betrokkenheid tot gevolg.

Belangrijk op te merken is dat de sterke punten (vnl. de resultaten) die de goed uitgebouwde regiowerking kenmerkt op zich niet in vraag worden gesteld, en moeten worden bestendigd.

De probleemstelling kan samengevat worden in onderstaande vragen:

- Hoe kan de meerwaarde vanuit de regionale en intergemeentelijke werkingen in de toekomst nog vergroot worden?
- Hoe kunnen de financiële lasten voor de lokale besturen beheersbaar gehouden worden?
- Hoe kan de communicatie en terugkoppeling naar lokale besturen verbeterd worden, zodat er een beter inzicht ontstaat over de regionale werking?
- Hoe kan de vergaderlast naar lokale mandatarissen en ambtenaren verminderd worden?
- Hoe kunnen rapportages en andere administratieve plichten verminderd worden?
- Hoe kan de onderlinge afstemming verbeterd worden (afspraken maken: wie doet wat, in opdracht van wie?)
- Hoe kunnen mensen en middelen optimaler ingezet worden, ondermeer door bepaalde functies te delen?



Deze 14 regionale organisaties zijn betrokken in het traject Streeknetwerk Meetjesland. Ze zijn ofwel opgericht van onderuit, of zijn geïnstalleerd door hogere overheden, of zijn een combinatie van beide.

Organisatielogo's van links naar rechts:

1. COMEET - Cultuuroverleg Meetjesland, incl. Erfgoedcel Meetjesland (projectvereniging)
2. KLAD (Kale Leie Archeologische Dienst) (projectvereniging)
3. Logo Gezond+
4. Plattelandscentrum Meetjesland vzw
5. RLM - Regionaal Landschap Meetjesland vzw
6. RWOM - Regionaal Welzijnsoverleg Meetjesland (deelwerking Streekplatform+)
7. Regionale Jeugddienst Meetjesland (projectvereniging)
8. Resoc/Serr Meetjesland, Leiestreek en Schelde (deelwerking van ERSV O-Vlaanderen vzw)
9. SVK - Sociaal Verhuurkantoor Meetjesland vzw
10. SOM vzw
11. Streekplatform+ Meetjesland vzw
12. Toerisme Meetjesland vzw
13. Welzijnsband Meetjesland (vereniging OCMW decreet)
14. Wooncentrum Meetjesland (Interlokale Vereniging)

De probleemstelling situeert zich aldus rond drie aspecten: efficiëntie, democratisch gehalte (o.a. terugkoppeling) structuur en versnippering.

De voorgestelde oplossing - een vereenvoudiging van het aantal intermediaire structuren - moet leiden tot drievoudige winst voor de regio:

1. **Meer efficiëntie** : de huidige (aparte) organisaties willen zich beter organiseren, en willen de beschikbare middelen beter aanwenden met een groter rendement. Minder structuren dus, met een betere uitvoering.
2. **Meer democratie** : het beleid in en voor de regio moet overzichtelijker en democratischer gemaakt worden dan nu het geval is. Het gaat om subsidiariteit (wat wordt best lokaal gerealiseerd, en wat regionaal), meer rechtstreekse participatie vanuit de lokale besturen, in sterke partnerschappen met de dynamische actoren in de regio.
3. **Meer geïntegreerd werken** : streven naar het wegwerken van de opdeling in sectorale organisaties, die elk een eigen regelgeving hun structuren hanteren, ten voordele van een sterker geïntegreerde streekwerking en projecten.

Bovenstaande drie doelstellingen, die tevens worden nagestreefd door andere proeftuinregio's, kunnen op termijn ook gelden voor de overige regio's, na afhandeling van de gebiedsdekkende regioscreening in Vlaanderen¹.

¹ Zie -'Sterk Besturen in een sterke regio', F. De Rynck en E. Oyaert, Regio ZW-Vlaanderen, dec 2010.
-'Regioscreening, Wat na de inventarisatie?', VVSG-nota, okt 2011



Streeknetwerk Meetjesland: geïntegreerde samenwerking van organisaties = stabiel, transparant en efficiënt!

2 VOORSTEL TOT OPLOSSING: STREEKNETWERK MEETJESLAND

De gemeentebesturen zijn de initiatiefnemers van het traject SNM, en gaven tijdens de Commissie Gemeenten van 8 januari 2011 de opdracht aan het Streekplatform⁺ Meetjesland om tot een vereenvoudiging in het huidige landschap van regionale organisaties te komen.

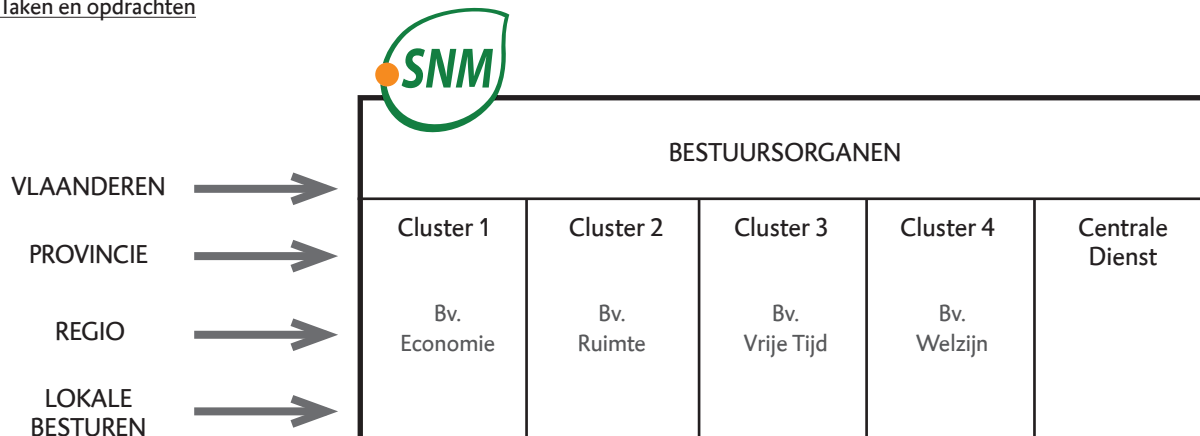
Het Meetjesland bereidt daartoe sinds voorjaar 2011 de oprichting van een gebundelde koepelstructuur voor, nl. het Streeknetwerk Meetjesland (SNM).

Het Streekplatform⁺ Meetjesland diende als opdrachthouder vervolgens een aanvraag tot erkenning als proeftuinregio in bij de Vlaamse Overheid (maart 2011).

De gemeentebesturen willen:

- tot de maximale bundeling van 14 bestaande regionale organisaties te komen
- een organisatiemodel ontwikkelen dat ook de vertrekbasis vormt voor de ontwikkeling van nieuwe diensten en projecten t.a.v. de lokale besturen en de regio. Ze moet dus nieuwe vormen van intergemeentelijke samenwerking kunnen opvangen, evenals taken en opdrachten vanuit hogere overheden.

Taken en opdrachten



3 EEN MOMENTUM VOOR HET MEETJESLAND

Momenteel doen zich een aantal ontwikkelingen voor, die leiden tot een uniek momentum om in het Meetjesland naar een beter aangepaste vorm van regionale samenwerking te gaan. Deze ontwikkelingen situeren zich **gelijktijdig en op verschillende niveaus**.

1. Het **lokale** niveau gemeenten en OCMW's
2. Het **regionale** niveau als netwerk en samenwerkingsverband van publieke en private actoren
3. Het **provinciale** niveau
4. Het **Vlaamse** niveau

Het op te richten Streeknetwerk Meetjesland zal naar taken, opdrachten en naar financiering deze verschillende niveaus omvatten.

In de tekst staat telkens de huidige en de toekomstige situatie weergegeven voor wat betreft betrokkenheid in het regionale niveau.

Tabel 1: Aandeel leden (%) in de Raad van Bestuur (RvB) en aandeel financiering (Fin) door de lokale en hogere overheden en publiek-private partners. Zie bijlagen voor absolute waarden en voor overige cijfergegevens.

	Lokale besturen (gemeenten/OCMW's)		Provincie Oost-Vlaanderen		Vlaamse Overheid		Europa	Andere publiek-private partners	
	RvB	Fin	RvB	Fin	RvB	Fin	Fin	Rvb	Fin
COMEET/Erfgoedcel	100	11	0	19	0	65	3	0	2
KLAD	76	38	12	13	4	45	0	8	0
LOGO Gezond+	34	13	0	0	0	87	0	67	0
Plattelandscentrum	44	0	11	51	0	17	24	44	8
Regionale Jeugdendienst	97	28	3	41	0	16	15	0	0
RESOC	33	12	0	7	0	63	9	67	10
RLM	23	8	8	28	4	56	6	65	1
RWOM	7	0	7	92	0	8	0	87	0
SOM	0	8	0	0	0	27	7	100	59
Streekplatform ⁺	24	27	12	35	8	10	11	56	18
SVK	58	5	0	0	0	21	0	43	74
Toerisme	39	15	0	31	0	25	28	61	1
Welzijnsband	100	100	0	0	0	0	0	0	0
Wooncentrum	80	46	0	1	10	52	0	10	0

3.1 De lokale besturen

De 13 gemeenten die betrokken zijn in de huidige regiowerking en in het SNM-traject zijn: Aalter, Assenede, Eeklo, Evergem, Kaprijke, Knesselare, Lovendegem, Maldegem, Nevele, St-Laureins, Waarschoot, Zomergem, Zelzate

Vragen vanuit de lokale besturen

- De gemeentebesturen formuleerden uitdrukkelijk de vraag naar vereenvoudiging, meer transparantie en performantie m.b.t. het bestaande netwerk van regionale organisaties in het Meetjesland. Ze pleiten voor een samenvoeging van deze 14 organisaties.
- Daarnaast geven ze de noodzaak aan voor het ontwikkelen van nieuwe initiatieven voor intergemeentelijke samenwerking. De nieuwe structuur SNM moet ook tegemoet komen aan de noden en behoeften van de lokale besturen.
- Tot slot is er de algemeen aan de gang zijnde evolutie binnen heel Vlaanderen naar meer en vergaande lokale samenwerking tussen gemeente en OCMW.
- Financiële beperkingen leiden tot de noodzaak aan efficiënter en effectiever samenwerken.

Huidige situatie

Tabel 1 hierboven geeft een aantal cijfers weer over de mate waarin de lokale besturen vandaag betrokken zijn in de regionale organisaties. Daarnaast nog een aantal cijfers in bijlage, die aantonen dat de lokale besturen momenteel 58% van de in totaal ± 265 zetels in de Raden van Bestuur van de 14 betrokken regionale organisaties innemen.

Per individuele organisatie varieert dit percentage lokale mandatarissen in de Raad van Bestuur tussen de 0% en 100% van de zetels (zie tabel 1). De financiering door de gemeenten

varieert van 0% naar maximaal 46% van het jaarbudget van een organisatie. (Welzijnsband vormt een uitzondering met 100% financiering door de OCMW's).

Doorheen de hele oefening loopt de vraag van de gemeentebesturen naar meer betrokkenheid bij het regionale niveau, en dan voornamelijk naar meer medezeggenschap over lopende en nieuw te ontwikkelen initiatieven in de regiowerking. De regionale organisaties van hun kant streven eveneens een maximale betrokkenheid van de mandatarissen in hun werking na.

De veelheid aan regionale structuren betekent voor de gemeenten:

- Verlies aan overzicht over het geheel. Het niet meer zien wie wat doet, voor wie, met wie, tegen welke kost en met welk resultaat.
- Een te hoge vergaderlast (mandatarissen maken deel uit van bestuursraden, werkgroepen en commissies).
- De (decretaal geregelde) terugkoppeling over de werking van de diverse regionale organisaties op colleges en gemeenteraden verloopt niet ideaal. Daardoor is er bij heel wat mandatarissen te weinig kennis van de regionale werking.
- Deze gebrekkige betrokkenheid resulteert in gemiste kansen van gemeenten en in het niet pro-actief kunnen mee uitbouwen van nieuwe initiatieven, met win voor de eigen gemeente.

Toekomst: gewenste betrokkenheid van de lokale besturen in het SNM

Het Streeknetwerk hanteert het subsidiariteitsprincipe: het realiseert zijn taken op het beste, zo laag mogelijke niveau. Het neemt in deze geen bevoegdheden van lokale besturen op. Het voert op vraag van de lokale besturen uit wat beter in een samenwerkingsverband gebeurt, dan door individuele gemeenten.

Voor een stevigere verankering van de streekwerking op het lokale niveau dan vandaag het geval is, wordt de betrokkenheid van de lokale besturen een cruciaal werkpunt dat in het opbouwjaar van het SNM (2012) beter uitgewerkt en verankerd dient te worden.

Binnen het SNM wordt er gestreefd naar:

- Betrokkenheid van de lokale besturen in de bestuursorganen (Raad van Bestuur en Algemene Vergadering) van het SNM, evenals in de clusterwerkingen (zie verder bij *Uitgangspunten 1, 6 en 9*).
- Een eenvoudiger, efficiëntere en kernachtiger manier van terugkoppelen van het SNM naar de colleges en raden. Dit vraagt inspanningen en goede afspraken van beide kanten.
- Een goede positionering van, en een goed uitgewerkte link met het burgemeestersoverleg en het secretarissenoverleg van de 13 gemeenten. Beide fora kunnen en zullen een belangrijke bijdragen leveren in het ontwikkelen van nieuwe diensten en samenwerkingsprojecten met en voor de lokale besturen.

3.2 Het regionale niveau

A. Huidige situatie

Het Meetjeslands regioniveau is een organisch gegroeid, rijk, permanent veranderend en complex netwerk van publieke en private actoren (gemeenten, OCMW's,

provincie, regionale overlegstructuren, verenigingen, belangenorganisaties, vrijwilligers, ...). Het is geen bestuursniveau, d.w.z. het is geen politiek verkozen niveau.

Gemeentebesturen, adviesraden lokale economie, adviesraden cultuur, diensten mobiliteit, diensten ruimtelijke ordening, ambtenaar-experten, vakschepenen, jeugdconsulenten, toerismeambtenaren, cultuurbeleidscoördinatoren, Commissie Gemeenten, OCMW's, provincie Oost-Vlaanderen, provincieraadsleden, provinciale deskundigen), Vlaamse Overheid, werknemersorganisaties ACV, ACLVB, ABVV, werkgeversorganisaties Voka, Unizo, scholen, vormingscentra VDAB, Syntra, basiseducatie, tewerkstellingsinitiatieven MLWB, de bevolking, werknemers, werklozen, opleidingszoekers, Veneco², bedrijven, Voeding Meetjesland, landbouwers, producenten van streekproducten, polderbesturen, natuurverenigingen, bevolking, wildbeheerseenheden, plattelandsverenigingen, recreanten, heemkundige kringen, musea, bibliotheken, erfgoedverenigingen, bezoekerscentra, horeca, kleinschalige logies, gidsenvereniging, evenementenorganisatoren, private welzijnsorganisaties in diverse sectoren zoals kinderopvang, ouderenzorg, geestelijke gezondheidszorg, bijzondere jeugdbijstand, personen met een handicap, algemeen welzijnswerk, samenlevingsopbouw, drugpreventie, gezinsbeleid, opvoedingondersteuning, armoedebeleid, integratie & inburgering, wonen, thuiszorg, mantelzorg, jeugdhulp, arbeidszorg, gezondheidsbevordering & ziektepreventie, eerstelijns-, tweedelijns- en derdelijns geneeskunde, ...

Overzicht van betrokken besturen, organisaties, verenigingen, actoren, in de regiowerking (zie ook *outputrasters in de 'Aanzetnota tot het SNM', nov 2011*)

14 organisaties

Uit het zeer brede regionale werkveld, zitten vandaag de 14 regionale organisaties (zie punt 1) rond de tafel voor het SNM ontwikkelingstraject. Ze hebben een werkingsgebied van 6 of meer Meetjeslandse gemeenten, waarbij gemeenten en/of OCMW's lid zijn van de organisatie. Daarnaast focust hun werking zich op de regio.

Deze 14 regionale organisaties werken sinds vele jaren goed samen:

- er is het structureel overleg van de regiocoördinatoren
- er is vlote informatie- en kennisuitwisseling
- er wordt projectmatig samengewerkt
- medewerkers of bestuursleden van een organisatie zijn lid van de Raad van Bestuur of van werk- of adviesgroepen van een collega regionale organisatie.

Dit alles bevordert het geïntegreerd en het resultaatgericht werken.

Output

De resultaten (output) van de huidige regiowerking werd gestructureerd in beeld gebracht middels outputrasters voor de domeinen Economie, Ruimte, Vrije tijd, Welzijn (*Vier outputrasters, zie 'Aanzetnota tot het SNM', november 2011*).

De resultaten zijn daarbij ingedeeld volgens vier vormen van samenwerking²:

VIER VORMEN VAN SAMENWERKING	VIER SOORTEN RESULTATEN*
Overleg: het onderling uitwisselen van informatie en aan elkaar netwerken van relevante personen en organisaties.	...
Coördinatie: het afstemmen van acties of beleid op elkaar. Deze afspraken hebben een invloed binnen de eigen organisatie.	...
Actie: gezamenlijk concrete acties of projecten uitvoeren	...
Beleids ondersteuning: beleidsadvies, -ondersteuning of vertaling van hoger overheidsbeleid naar het regionaal en/of lokaal niveau (intergemeentelijk).	...

**gedetailleerde resultaten voor economie, ruimte, vrije tijd en welzijn werden opgelijst in de outputrasters in de 'Aanzetnota tot het SNM', nov 2011.*

² De vier vormen van samenwerking volgens de 'Typologie van Agranoff', zie ook inventarissen (Regioscreening) van de regio's Zuid-West-Vlaanderen en Mid-West-Vlaanderen.

B.Toekomst: gewenste rol en taken van het regionaal niveau

Tijdens het Samen Sterk-proces (2007-2010) werd nagedacht over hoe nog beter samenwerken.

Een terugkerend punt van zwakte is de soms gebrekkig verlopende terugkoppeling naar de lokale besturen.

Ondanks de vele inspanningen van de regionale organisaties om gemeenten te betrekken en te voorzien van alle mogelijke informatie en rapporten, blijft er de vaststelling dat de kennis en het inzicht in de regiowerking vaak beperkt blijft. Dit heeft allerlei oorzaken.

Het SNM-traject gaf bij de opstart begin 2011 een andere betekenis aan 'meer en beter samenwerken', gezien de gemeentebesturen de opdracht gaven om dit vanaf 2013 binnen één geïntegreerde structuur - het SNM - te doen, waarbij ook de middelen naar aan het SNM bezorgd worden,

en niet meer aan de 14 afzonderlijke structuren.

Transparantie en meer performantie werden de nieuwe doelstellingen, naast inhoudelijk sterkere werking en een maximale afstemming op de noden en behoeften in de regio.

Wat de rol en taken van het Streeknetwerk Meetjesland worden, is te lezen in de 10 Uitgangsprincipes (zie Hoofdstuk 4). Belangrijk is dat er in 2012 zowel aan de organisatiestructuur zal gewerkt worden, evenals aan een inhoudelijke invulling ervan (streekvisie), waarbij opdrachten en taken vanuit verschillende overheden en private partners zullen op elkaar afgestemd worden, en waarbij ook ruimte gezocht wordt voor nieuwe ambities en nieuwe ontwikkelingen (bv. shared services tussen gemeentebesturen en OCMW's, zie 5.2).

Aandachtspunten, vragen, bezorgdheden:

Uit het Regiocoördinatorenoverleg en uit bilaterale gesprekken met elk van de 14 regionale organisaties, komen volgende aandachtspunten en bezorgdheden m.b.t. het SNM naar voor:

a. Pluspunten, kansen

(zie ook Hoofdstuk 6. Voordelen en kansen van het SNM)

- De stabiliteit in werking, middelen, jobzekerheid die een zesjaarlijks kader kan bieden.
- Zicht op meer samenwerking met een collegaploeg binnen één organisatie.
Beter afstemmen, efficiënter en effectiever werken, elkaars werking bevruchten, en competitie of overlap vermijden.
- Een duidelijke en sterke streekvisie, met aandacht voor ieder zijn plannen en doelstellingen.
- Een slagvaardige organisatie die werk maakt van sleutelprioriteiten en die nog meer meerwaarde creëert voor de regio.
- Een goede organisatiestructuur die nog meer ruimte voor initiatief en innovatie biedt.
- Administratieve vereenvoudiging door centraliseren van taken, waardoor er meer tijd vrijkomt voor inhoudelijke werking.
- Kans om de gemeentebesturen en OCMW- besturen, evenals hun secretarissen, intenser te betrekken in het overleg en in de planning binnen het SNM.

b. Bezorgdheden en aandachtspunten

De regionale organisaties zien in dat het SNM zal leiden tot meer slagkracht en stabiliteit (zie uitgangspunten), maar wijzen toch op enkele belangrijke aandachtspunten:

- De kans op succes van Streeknetwerk Meetjesland zal sterk verhogen als een maximum aantal regionale organisaties toetreden tot SNM, en als ieder zich met enthousiasme engageert. We willen vermijden dat organisaties aan de kant blijven staan en op zichzelf opereren. Hier wordt naar gestreefd, ondanks het feit dat elk van de afzonderlijke organisaties onderhevig is aan decretale bepalingen, aan een eigen financieringssysteem, een specifieke werking heeft, een eigen cultuur, een eigen netwerk, op zijn onafhankelijkheid staat, ...
Wie niet instapt mist een aantal kansen en wapent zich misschien onvoldoende voor de toekomst (sterker samen dan apart, ...).
- De gemeentelijke middelen zijn noodzakelijk en dienen veelal als 'startkapitaal' om bovenlokale middelen te werven. Deze middelen dienen gevrijwaard/gewaarbord te worden.
- Een herverdeling van de gemeentelijke middelen tussen de diverse clusters of deelwerkingen, kan leiden tot verlies van subsidies door hogere overheden en zelfs tot afschaffing van deze werking. Dit moet vermeden worden.
- Elke deelwerking moet haar huidige opdracht kunnen behouden. Heel wat organisaties voeren Vlaams of provinciaal beleid uit (convenanten, resultaatsverbintenissen), en krijgen daartoe de nodige financiële middelen. Andere of extra opdrachten vanuit de lokale besturen zou dit, met dezelfde hoeveelheid beschikbare middelen, in het gedrang brengen.
- Elke clusterraad en/of deelwerking moet haar eigen werking kunnen bepalen en verzekeren, inclusief de eigen middelen bewaken en bewaren. Dit is geen taak van de Raad van Bestuur.
- Het moet de intentie zijn om alle sectoren te blijven betrekken in de streekontwikkeling, evenals alle schepenen. We willen de betrokkenheid vanuit de lokale besturen substantieel verbeteren t.o.v. nu.
- Er zijn een reeks organisatiespecifieke aandachtspunten en bezorgdheden, die te maken hebben met de juridische vorm, de betrokkenheid van hogere overheden en de complexe financiering. Deze worden in de volgende fase van het traject nader bekeken.

3.3 Provincie Oost-Vlaanderen

De provincie Oost-Vlaanderen is als belangrijke partner nauw betrokken bij het regionale niveau, erkent het belang ervan en schrijft zich mee in deze dynamiek in.

In tabel 1 hierboven staat aangegeven in welke mate de provincie Oost-Vlaanderen betrokken is bij de diverse organisaties, zowel financieel als inhoudelijk (bestuursleden). Naast deze inhoudelijke en financiële ondersteuning, biedt de provincie ook huisvesting aan een aantal organisaties (bv. het Streekhuis) en is ze (mede) eigenaar in een aantal bezoekerscentra en toeristische sites (bv. Huysmanhoeve). Middels de plattelandsprogramma's LEADER en PDPO ondersteunt de provincie een aanzienlijke reeks projecten, waar zowel de regionale organisaties als vele andere organisaties en grote en kleine initiatieven projectmatig mee aan de slag kunnen.

Ook binnen het Streeknetwerk Meetjesland zal de provincie een belangrijke rol vervullen:

- inhoudelijk (middels samenwerking met de provinciale diensten en deskundigen)
- middels betrokkenheid in de bestuursorganen
- middels overeenkomsten m.b.t. opdrachten en taakstelling
- financieel via structurele financiering en projectmatige (co)financiering
- voor een aantal deelwerkingen is de provincie ook opdrachtgever van wel afgelijnde takenpakketten
- De provincie is tevens mee betrokken in de discussies rond het Witboek.

3.2 De Vlaamse Overheid

A. Huidige situatie

- De Vlaamse Overheid is een belangrijke partner in het regionale niveau, voornamelijk als opdrachtgever en financierder van een aantal regionale organisaties, die als uitvoerder van Vlaams Beleid fungeren. Sommige van die organisaties zijn door de Vlaamse Overheid in de regio geïnstalleerd, met daaraan vaak gekoppeld een vastomlijnde taakomschrijving, een opgelegde bestuurssamenstelling, een verplichte juridische vorm, en soms verplichte cofinanciering door de lokale besturen.
Er wordt daartoe binnen de contouren van decreten en besluiten gewerkt; soms wordt met convenanten of resultaatverbintenissen gewerkt. Een overzicht hiervan is te vinden in tabel 2 hieronder.
- In het Witboek Interne Staatshervorming (april 2011) geeft Vlaanderen te kennen dat het streeft naar een vereenvoudiging van de intermediaire ruimte, middels Uitvoeringslijn 5. Daartoe startte het ondertussen in heel Vlaanderen regioscreeningstrajecten op (inventarisatie van samenwerkingsverbanden) en kende het aan vijf regio's het statuut van Proeftuinregio toe, waaronder het Meetjesland.

B. Gewenste toekomstige betrokkenheid

(Zie ook Deel 2, Proeftuinproject Meetjesland)

De Vlaamse Overheid erkent en deelt de ambities om tot vereenvoudiging te komen van het aantal regionale structuren.

- Taken en opdrachten
Voor wat betreft de Vlaamse Overheid verbindt het SNM zich er uiteraard toe de taken en opdrachten te blijven opnemen en deze conform de voorschriften uit te voeren. De Vlaamse Overheid behoudt hierin tevens haar

toezicht- en evaluatiefunctie. Wel moet er ruimte mogelijk zijn om ook taken van onderuit te kunnen opnemen.

- Geen opgelegde structuren
Het Streeknetwerk Meetjesland streeft er evenwel naar om aan de financiering en opdrachtformulering geen opgelegde structuurvormen te koppelen (opgelegde juridische vorm, samenstelling, enz. Zie hiervoor Deel 2 Proeftuinproject, hoofdstuk 10) en om dit met een minimum aan administratieve last te laten verlopen. Dit betekent dat het SNM op termijn als enige juridisch verantwoordelijk orgaan optreedt, en dat financieringsstromen vanuit de hogere overheden toegeleid naar het SNM, en onveranderd toegewezen worden aan de relevante cluster of deelwerking.
- Meerjarenplanning
Voorts wil het SNM in de opbouwfase in nauw overleg en samenwerking met de hogere overheden een meerjarige planning uitwerken, in overeenstemming met de Beleids- en beheerscyclus (BBC) van de verschillende overheden (lokale besturen, provincie, Vlaanderen). Daarnaast krijgen ook bestaande visies en strategieën op regioniveau een plaats in deze meerjarenplanning (bv. Masterplan Toerisme, cultuurbeleidsplan, Streekpact, Meetjesland 2020, ...)
- Bestuursorganen en inhoudelijke werking
Bij oprichting van het SNM, zullen hogere overheden tevens opgenomen worden in de bestuursorganen (Raad van Bestuur, Algemene Vergadering). Daarnaast worden zij, daar waar de relevante expertise meerwaarde oplevert, ook betrokken bij de inhoudelijke werking.

COMEET	Decreet IGS, Decreet Lokaal Cultuurbeleid, Decreet Cultureel-Erfgoedbeleid, Erfgoedconvenant Vlaamse Gemeenschap, Bibliotheekconvenant POV
KLAD	Decreet archeologisch patrimonium, resultaatsverbintenis met Agentschap Onroerend Erfgoed
LOGO GEZOND+	Besluit Vlaamse Regering betreffende de LOGO's
PLATTELANDSCENTRUM	Geen
REGIONALE JEUGDDIENST	Decreet IGS, Convenant met POV
RESOC	Decreet op RESOC/SERR
RLM	Natuurdecreet, Decreet landschapszorg, Besluit Regionale Landschappen
RWOM	Besluit Vlaamse Regering regionaal overleg en samenwerking welzijnssector
SOM	Geen
STREEKPLATFORM+	Geen
SVK	Besluit Vlaamse Regering betreffende de SVK's, Kaderbesluit Sociale Huur
TOERISME	Decreet toeristische samenwerkingsverbanden
WELZIJNSBAND	OCMW-decreet, Hoofdstuk I, Titel VIII
WOONCENTRUM	Decreet IGS, Besluit Vlaamse Regering subsidiëring lokaal woonbeleid, Decreet grond- en pandenbeleid

Tabel 2: Decretale en andere regelgeving vanuit hogere overheden waar de regionale organisaties aan onderhevig zijn.

4 DE 10 UITGANGSPRINCIPES VOOR HET SNM

De 10 uitgangsprincipes zijn de basis van waaruit de opbouw van het SNM zal gebeuren. Dit zowel voor wat betreft de organisatiestructuur als de inhoudelijke werking. Ze zijn ontstaan uit werkgroepvergaderingen (zie lijst in bijlage) en vervolgens uit discussies op de Ontwikkelingsgroep, op diverse betrokken fora en binnen de gemeenten.

In het kader staat een kernachtige samenvatting, die meer bedoeld is voor wie minder rechtstreeks betrokken is. Nadien volgt een meer gedetailleerde uitwerking, waar toevoegingen vanuit diverse fora in opgenomen zijn. De uitgangspunten zelf staan links, in de rechterkolom wordt telkens verwezen naar meer informatie of naar een concreet voorstel rond de toepassing van een uitgangsprincipe.

Samenvatting van de 10 Uitgangspunten van het SNM

1. Het Streeknetwerk Meetjesland is een nieuwe organisatiestructuur die bestaande, aparte regionale organisaties bundelt. Het SNM is geen vierde bestuursniveau. De organisatie neemt taken op van de lokale besturen, van hogere overheden en vanuit het publiek-private netwerk in de regio.
2. Het SNM streeft maximale efficiëntie na, zowel naar organisatiestructuur als naar inhoudelijke werking.
3. Het SNM baseert zijn werking op een gedragen integrale streekvisie, waaruit een zesjaarlijkse strategie ontstaat, die gekoppeld is aan de Beleids- en Beheerscyclus. De streekvisie is afgestemd op sectorale plannen uit de regio, op beleidsplannen van lokale en hogere overheden.
4. Overleg blijft een basisvoorwaarde binnen het Meetjesland. Acties die resulteren uit dit overleg worden uitgevoerd door de meest geschikte partij.
5. De taak van elke cluster is om resultaatgericht te werken binnen een bepaald afgesproken kader. Elke cluster organiseert daartoe zijn eigen werking. Een clusterraad met een open samenstelling waarborgt de kwaliteit en de resultaten.
6. Binnen de bestuursorganen, wordt een krachtige symbiose aangehouden van publiek-private partners. De Algemene Vergadering van het Meetjesland biedt plaats aan alle aangesloten organisaties in de regio. Ook in de Raad van Bestuur zal zowel de publieke als private sector vertegenwoordigd zijn, waarbij de publieke sector 66% van de stemmen inneemt.
7. Het bijeenbrengen van ondersteunende diensten zal door schaalvergroting vooral leiden tot meer specialisatie en een verhoging van de kwaliteit. Na de omvormingsfase moeten de ondersteunende diensten goedkoper zijn dan nu voor de 14 aparte organisaties.
8. Het is de uitdrukkelijke wens van de gemeentebesturen dat de betrokken 14 organisaties instappen in het SNM. Het SNM zal opgebouwd worden met deze 14 bouwstenen. In de conceptuele fase wordt evenwel uitgegaan van een wit blad. Het SNM moet op termijn immers evolueren naar een organisatie die maximaal inspeelt op de regionale en lokale behoeften.
9. Het SNM beoogt een grotere garantie op stabiliteit, ook voor wat betreft de structurele financiering, waarvoor de lokale en provinciale overheid (blijven) instaan. Deze financiering wordt gekoppeld aan een zesjaarlijkse strategie. Voor wat de projectfinanciering betreft, wordt gestreefd naar grotere hefboomprojecten voor de regio. Binnen het SNM worden de inkomende middelen vanuit de diverse overheden gecentraliseerd, en 'geormerkt' doorgestort aan de deelwerkingen waarvoor ze bedoeld zijn.
10. Het Meetjesland wil dat Vlaanderen daadwerkelijk tools aanreikt, waarmee de 'vereenvoudiging van de intermediaire ruimte' kan aangepakt worden. Zonder deze tools en de beloofde experimenteeruimte zal de realisatie van het SNM op een aantal knelpunten stuiten.

Uitgangsprincipe 1: Positionering van de lokale besturen en van het SNM

Het Streeknetwerk Meetjesland is een nieuwe organisatiestructuur die bestaande, aparte regionale organisaties bundelt.

Het SNM is een nieuw op te richten structuur op regionaal niveau die focust op overleg, afstemming, actie en beleidsondersteuning. Het is geen vierde bestuursniveau.

Het SNM neemt taken en opdrachten op van:

1. De lokale besturen: het SNM werkt ondersteunend en aanvullend. De samenwerking is zowel strategisch (ontwikkeling visie) als operationeel (actiebepaling). Het SNM neemt geen wettelijke bevoegdheden over van de lokale besturen en hanteert het subsidiariteitsprincipe.
2. Hogere overheden : zowel Vlaanderen, de provincie en de federale overheid formuleren taakstellingen aan het regionale niveau, en stellen daar financiering tegenover.
3. Het publiek-private netwerk in de regio: sectoren, belangenorganisaties, werkgevers/-nemers, verenigingen, ... zijn nauw betrokken in de werking en formuleren mee de noden en problemen.

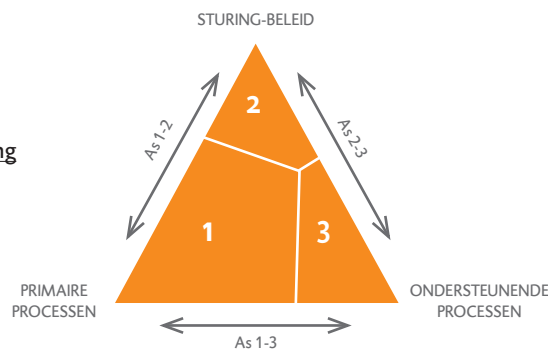
Operationele uitwerking:

In de oprichtingsfase wordt speciaal aandacht besteed aan het optimaliseren van de betrokkenheid van de lokale overheden (zie hiervoor ook 3.1. Gewenste betrokkenheid lokale besturen).

Uitgangsprincipe 2: Maximale efficiëntie

We streven maximale efficiëntie na, met het oog op zowel een efficiënte en transparante organisatiestructuur, als op het creëren van maximale meerwaarde in zijn output. Dit houdt tevens een 'open mind'-houding in voor nieuwe ontwikkelingen.

De kwaliteit van de organisatie en bestuur van het SNM moet dus zodanig zijn dat ze maximaal leidt tot de versterking van de inhoudelijke werking (zie driehoeksschema: focus op primaire processen).



In het driehoeksschema, dat de 3 pijlers weergeeft waarop elke organisatie is gebaseerd, ligt de focus op de pijler primaire processen. Dit vereist dat de overige twee pijlers maximaal efficiënt georganiseerd zijn. We willen dus 'Lean' werken. Dit is een managementaanpak die erop gericht is om zoveel mogelijk toegevoegde waarde te leveren, door maximaal op product en proces te focussen en door zaken die geen meerwaarde leveren te elimineren.

Uitgangsprincipe 3: Streekvisie en strategie

Een gedragen integrale streekvisie en een daar aan gekoppelde strategie die zesjaarlijks wordt opgemaakt, is een belangrijke hefboom voor een sterke regiowerking. De werking van het SNM zal worden georganiseerd volgens de principes van de beleids- en beheerscyclus (BBC), nl. een zesjaarlijkse planning die van toepassing wordt voor lokale en hogere overheden (die beleid, acties en begroting aan elkaar koppelt).

De streekvisie:

- ontstaat vanuit de clusterwerking
- is afgestemd met andere visies en plannen: sectorale plannen uit de regio (b.v. Masterplan Toerisme, Streekpact RESOC, ...), BBC-plannen van de lokale overheden en taken en opdrachten van hogere overheden.
- bevat keuzes (wat en wat niet) en bepaalt prioriteiten, vanuit een focus op meerwaarde voor de regiowerking en het regio-overleg.
- is daardoor de toetssteen voor het beoordelen van nieuwe projecten en nieuwe opportuniteiten.
- is dynamisch.



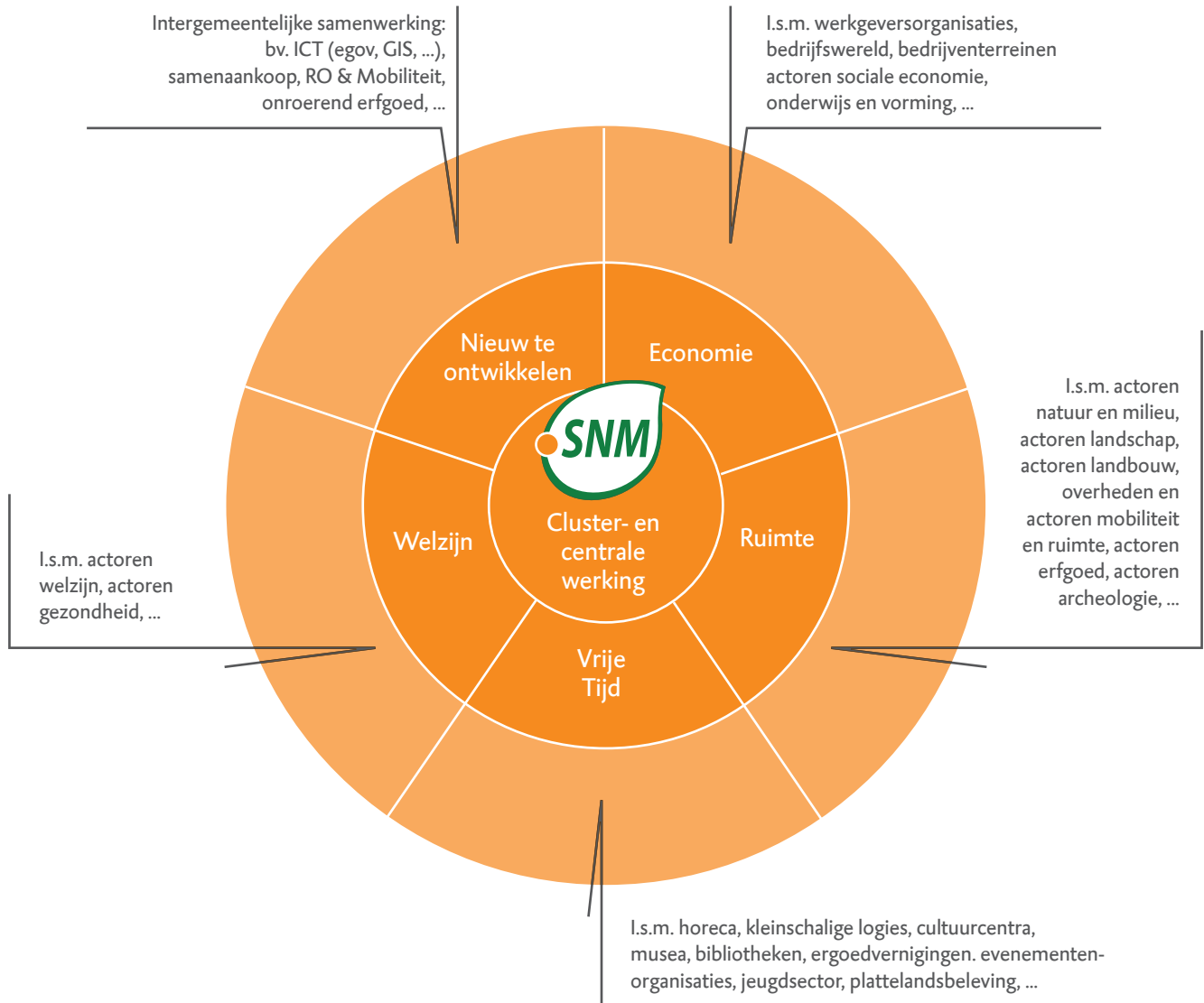
Operationele uitwerking:

- *Er zal oordeelkundig gekeken worden waar de streekvisie zich precies moet bevinden langsheen de gradiënt van een brede kadertekst naar een gedetailleerd actieplan.*

- *De breedheid van de visie, hangt af van het aantal domeinen dat gevat is in het SNM. Evenwel streven we naar een 360°-spectrum, zie figuur hieronder)*

- *De visie focust op het werkingsgebied Meetjesland met de 13 gemeenten als referentiebasis. Het kan dat werkingsgebied voor een bepaald thema deels buiten die 13 gemeenten valt, maar deze gemeenten zijn niet gevat in de streekvisie. Op projectniveau (uitvoeringsniveau) kunnen er andere accenten gelegd worden per gemeente en per domein.*

Figuur 1: nastreven van een integraal 360°-spectrum voor de regionale ontwikkeling



Uitgangsprincipe 4: Van overleg naar actie

- Binnen een complex netwerk met een grote diversiteit aan actoren, is en blijft overleg een belangrijke basisvoorwaarde voor succesvol samenwerken binnen het Meetjesland.
Overleg en afstemming leiden tot diverse soorten resultaten, waaronder visievorming, professionalisering, actie, beleidsondersteuning. ... Het overleg is in eerste instantie gericht op de hoofdtaken, de basiswerking en -dienstverlening.
- De acties die uit overleg resulteren worden uitgevoerd door de meest geschikte partij. De geschiktheid is afhankelijk van de draagkracht, competentie, beschikbaarheid van mensen en middelen. (zie ook principe subsidiariteit onder uitgangsprincipe 1).
- Dit houdt ook in dat er oordeelkundig bepaald wordt voor welke domeinen of acties een eerste- en/of tweedelijnswerking aangehouden wordt (gericht naar de bevolking of naar de sector/overheid).
- Binnen een gebundelde structuur zal coördinatie en integratie leiden tot nog duidelijker afspraken, bv. het hebben van één aanspreekpunt per domein i.p.v. verschillende organisaties die zich met één thema bezighouden.

Uitgangsprincipe 5: Verantwoordelijkheden en taken van de deelnetwerken ('clusters')

- De taak van elke cluster is te werken binnen een bepaald kader (zie uitgangspunt '3 streekvisie') en om met welbepaalde doelstellingen te zorgen voor toegevoegde waarde voor de regio. Taken en doelstellingen komen, afhankelijk van het thema of domein, van lokale of van hogere overheden (bv. uitvoering Vlaams beleid).
- Resultaten worden aan een indicatorenset gekoppeld, die in overeenstemming is met de opgelegde taken vanuit het lokale en bovenlokale niveau, en waar het bestuur op toeziet.
Voor hogere overheden worden convenanten en resultaatverbintenissen opgenomen binnen het SNM.
- Elk deelnetwerk ('cluster') organiseert vanuit bovenstaande principes haar eigen werking. De inhoudelijke kwaliteit wordt hierbij gewaarborgd door een open samenstelling van een thematisch klankbord. Deze 'clusterraad' bevat de relevante, deskundige en geëngageerde betrokkenen uit het werkveld (publiek en privaat).
- Niet elk (sub)domein vereist dus een aparte, formele (decretaal opgelegde) bestuursraad.
- Een cluster kan taken opnemen die bovenregionaal (op een hogere schaal) worden georganiseerd.

Operationele uitwerking:

- *De clusters zijn verantwoordelijk voor de opmaak van de clusterbegroting, de clustervisie, het beleidsplan en het actieplan.*
- *De clusterbegroting en het beleids- en actieplan dienen jaarlijks ter goedkeuring voorgelegd te worden aan de raad van bestuur (die hiervoor juridisch verantwoordelijk is).*
- *De clusterwerking met diverse deeldomeinen moet in zijn organisatie rekening houden met het Lean-principe (zie Uitgangspunt 2).*

Uitgangsprincipe 6: Samenstelling bestuursorganen

In de 'Algemene Vergadering van het Meetjesland' hebben alle aangesloten organisaties (zowel publiek als privaat), die mede-aandeelhouder zijn in de regio, een plaats.

Er dient een krachtige symbiose te komen tussen deze groep en de Raad van Bestuur. Zowel de publieke als de private sector zullen in deze Raad van Bestuur vertegenwoordigd zijn, waarbij de publieke sector 66% van de stemmen inneemt.

Operationele uitwerking: voor wat betreft de samenstelling van Raad van Bestuur en Algemene Vergadering worden gesprekken aangegaan met de organisaties en met alle betrokken overheden die structureel betrokken zijn in financiering en in opdrachtbepaling. Dit gebeurt tevens in het kader van het proeftuinproject, gezien dit ook de erkenning van het SNM als streekstructuur inhoudt.

Uitgangsprincipe 7: Ondersteunende diensten

Het bijeenbrengen van ondersteunende diensten zal, door schaalvergroting, voornamelijk leiden tot meer specialisatie en dus tot een verhoging van de kwaliteit van deze diensten.

Het rendement van de ondersteunende diensten moet binnen de globale werking van het SNM geëvalueerd worden.

De ondersteunende diensten moeten - na de omvormingsfase - evenwel kostenefficiënter zijn dan de wijze waarop deze diensten momenteel (apart per organisatie) zijn uitgebouwd.

Uitgangsprincipe 8: Bestaande bouwstenen

Het is de uitdrukkelijke wens van de gemeenten dat elk van de betrokken 14 organisaties als instappen in het SNM.

Dit SNM zal opgebouwd worden met deze 14 bouwstenen: zij brengen hun expertise, hun huidig netwerk, actiedomeinen, projecten en verantwoordelijkheden mee in het SNM.

In de conceptuele fase van de voorbereiding van het SNM moet evenwel worden uitgegaan van een wit blad. Er wordt dus in het licht van de nieuwe omgeving kritisch nagegaan wat wel en wat niet nodig is aan taken en opdrachten.

Dit houdt ook in dat er nieuwe diensten en acties kunnen ontwikkeld worden. Het SNM zal evolueren naar een organisatie die maximaal inspeelt op de regionale en gemeentelijke behoeften, en die tevens de taakstelling vanuit hogere overheden behartigt.

Uitgangsprincipe 9: Rendement financiering

A. Structurele financiering (jaarlijkse vaste bijdragen)

- Uitgangsprincipe 1 beoogt een grotere garantie op stabiliteit middels een zesjaarlijkse streekvisie, die gekoppeld wordt aan de Beleids- en Beheerscyclus.
- De gemeenten en provincie staan in voor de structurele financiering van het SNM. Hun lidmaatschap houdt in dat deze zesjaarlijks vastgelegd wordt.

B. Financiering voor projecten of extra diensten en acties

- Er wordt gestreefd naar grotere Vlaamse en Europese subsidieprojecten die als ruggengraat voor de projectwerking dienen.
- Dit enerzijds vanuit een zorg dat vele kleine gesubsidieerde projecten in verhouding een grotere overhead hebben, én dat deze op Meetjeslandse schaal een beperktere impact en minder gegarandeerd langetermijneffect hebben.
- Anderzijds vanuit de vaststelling dat vanuit Europa voor de zware subsidieprogramma's nog meer dan nu zal worden aangestuurd op grotere consortia.
- Deze relatief stabielere projectfinanciering wordt aangevuld met kleinere projecten.
- Voor de financiering van de streekwerking wordt niet alleen naar de overheden gekeken.
- De gemeenten kunnen op uitvoeringsniveau vrij beslissen om al dan niet in een actie of project te stappen.

C. Binnen het SNM

- Centralisatie van de middelen: het SNM zal de inkomende middelen (van lokale en hogere overheden en private partijen) centraliseren en geormerkt (werkingsgebonden) doorgeven aan de clusters en deeldomeinen waarvoor deze bedoeld zijn.
In de omvormingsfase worden de middelen van de lokale besturen, die voorheen aan de afzonderlijke organisaties toegekend werden, onveranderd doorgestort (met correctie van de berekende kost voor de ondersteunende diensten).
- De gemeentebesturen engageren zich, middels hun lidmaatschap, in te staan voor een basisfinanciering van het SNM.

Uitgangsprincipe 10: Geen SNM zonder experimenteerruimte

Het Meetjesland wil dat Vlaanderen (zie 5de uitvoeringslijn van het 'Witboek Interne Staatshervorming') daadwerkelijk tools aanreikt, waarmee in het Meetjesland de 'vereenvoudiging van de intermediaire ruimte' kan aangepakt worden.

Zonder deze tools en deze experimenteerruimte zal de realisatie van het SNM op een aantal knelpunten en onvolkomenheden stuiten.

Zie Deel 2 van deze nota (Proeftuinproject Meetjesland, Vragen aan Vlaanderen)

5 GROEIMODEL VAN HET SNM

5.1 Het instappen van de bestaande regionale organisaties in het SNM

Omwille van onderstaande factoren is het niet realistisch om op korte termijn een volledige samenvoeging van de 14 betrokken regionale organisaties door te voeren:

1. interne factoren : geen 'top down'-model in de regio
2. externe factoren : regelgeving hogere overheden en daadwerkelijke experimenteeruimte vanuit de Vlaamse Overheid

We houden dus een evolutief proces voor ogen, waarbij in fasen gewerkt wordt aan de realisatie van het SNM.

We spreken enerzijds van een **voorstel voor het maximumscenario** (zijnde het einddoel met een maximaal aantal regionale organisaties en maximaal uitgebouwde diensten) waarop in het groeiproces daar naartoe een reeks **tussenscenario's** mogelijk zijn.

In dat groeiproces gaat meteen ook de aandacht naar nieuw te ontwikkelen taken en opdrachten voor het Streeknetwerk. Het SNM moet immers toekomstgericht flexibel inspelen op de noden en behoeften van de regio en zijn lokale besturen.

5.2 Nieuwe vormen van intergemeentelijke en publiek-private samenwerking

Vragen van onderuit

Het SNM wordt tevens de organisatie die binnenshuis nieuwe samenwerkingsinitiatieven ontwikkelt, als de lokale besturen en andere betrokken actoren deze behoeften formuleren.

We stellen voorop dat deze oefening ook inhoudt dat gekeken wordt naar wat we nu al doen en naar wat we misschien beter niet meer doen of nog niet doen.

Vele mogelijkheden blijven immers tot op heden onbenut:

- intergemeentelijk samenwerking of gemeente/OCMW

samenwerking (shared services) op vlak van ICT, ruimtelijke ordening en mobiliteit, samenaankoop, energiebeleid, onroerend erfgoed, sportbeleid en -evenementen...

- publiek-private samenwerking rond bv. sociale economie, infrastructuur, welzijnsdomeinen, ...

Vanuit hogere overheden

In tweede instantie wil het SNM als incubator ook nieuwe initiatieven huisvesten, mocht een hogere overheid een nieuw (apart) samenwerkingsverband willen installeren op regioniveau.

5.3 Het SNM en externe organisaties

Eén structuur kan nooit alle samenwerkingsverbanden en organisaties omvatten die een regio rijk is. In de inventarisatie (2008) werden er 92 verbanden geteld waar lokale besturen in participeren. Daarnaast zijn er nog heel wat organisaties en structuren die privaat zijn, of publiek-privaat maar zonder

rechtstreekse betrokkenheid van gemeenten.

Het SNM staat open om met andere organisaties samen te werken, net zoals voorheen de afzonderlijke regionale organisaties dit deden.

6 VOORDELEN EN KANSEN VAN HET SNM

Uit de uitgangsprincipes en uit de motivatie van elk van de regionale organisaties zijn de volgende voordelen af te leiden m.b.t. het Streeknetwerk Meetjesland.

1. Zicht op meer stabiliteit in de regiowerking middels:
 - een zesjaarlijkse planning, gekoppeld aan de 6-jarige BBC-cyclus
 - grotere hefboomprojecten
2. Nauwere koppeling tussen het regioniveau, het lokale niveau en dat van hogere overheden.
3. Professioneler werken:
 - de Centrale Dienst biedt uitzicht op professioneler werken door meer kwaliteit en doorgedreven specialisatie van ondersteunende diensten.
 - coördinatoren en staf kunnen meer focussen op hun vakspecialisatie en meer output realiseren.
 - continuïteit van personeel (behoud van expertise en ervaring) en van personeelstaken (bv. bij ziekte of wegvallen)
 - er kan makkelijker een beroep gedaan worden op de expertise van een ander domein binnen één en dezelfde organisatie.
4. Maximaal geïntegreerd werken binnen één organisatie en binnen één streekvisie.
5. De nabijheid van een eigen clusterraad, met daarin de relevante actoren, die met grote autonomie de werking bepalen.
6. Een centrale Raad van Bestuur, met juridische verantwoordelijkheid, die voornamelijk opvolgt, faciliteert en behaalde doelstellingen controleert. Daardoor wordt de tijd die besteed wordt aan procedurele en administratieve verplichtingen geminimaliseerd voor het geheel.
7. Een brede publiek-private Algemene Vergadering van het Meetjesland, wat het continu betrekken van een brede range aan actoren verzekert.
8. Fysiek samenzitten op één locatie of op een beperkt aantal locaties behoort op langere termijn tot de mogelijkheden en vormt een evident voordeel. Ondersteunende diensten kunnen verregaand gedeeld worden, en ook integraal samenwerken kan beter binnen één gebouw of site dan vanop afzonderlijke locaties.

7 AANZET TOT CONCRETE INVULLING VAN HET SNM

Hieronder volgt een eerste voorstel tot concrete invulling van het maximumscenario van het SNM (gebaseerd op de huidige 14 regionale organisaties).

Dit is een aanzet; de organisatiestructuur en de inhoudelijke werking kunnen immers pas uitgewerkt worden als duidelijk is met welke groep van organisaties er gestart kan worden.

Het effectief opbouwen van het SNM zal gebeuren met de betrokken regionale organisaties, en in overleg met de lokale besturen en hogere overheden.

7.1 Doel van het SNM

Het Streeknetwerk Meetjesland is de door de streek (overheden en private regionale actoren) erkende organisatie welke instaat voor de streekontwikkeling binnen het Meetjesland.

Partners hierbij zijn de lokale besturen, de provincie Oost-Vlaanderen, Vlaanderen en publiek-private actoren.

Binnen dit netwerk zullen de daartoe noodzakelijke samenwerkingsvormen hun plaats krijgen, die gericht zijn op een verbetering van welvaart en welzijn in de regio. Deze vier samenwerkingsvormen zijn: Overleg - Coördinatie - Acties - Beleidsvoorbereiding (zie 3.2.).

7.2 Structuur

7.2.1 Clusterwerking

Aantal clusters: te bepalen

- We streven naar een eenvoudig model, met een beperkt aantal clusters, rond een hoofddomein, dat telkens een bundeling is van een aantal deeldomeinen. In het voorgestelde schema wordt met vier clusters gewerkt. Dit wordt in de loop van 2012 nader bepaald, samen met de betrokken organisaties die effectief deel zullen uitmaken van het Streeknetwerk.
- In de toekomst zullen nieuwe domeinen van intergemeentelijke en regionale samenwerking aangesneden worden, die ofwel binnen een bestaande cluster terecht komen, of binnen een nieuwe cluster. We spreken van een dynamisch model.

Statuut

Elke cluster heeft een eigen zelfstandige werking die aangestuurd wordt door een clustercoördinator en een clusterraad. De acties die worden ontwikkeld, dienen te passen binnen de krijtlijnen van de streekvisie. Er wordt tevens resultaatgericht gewerkt (indicatorenset).

De clusters hebben geen rechtspersoonlijkheid.

Samenstelling

- Een domein worden telkens toegewezen aan één cluster, zodat elk domein ook één aanspreekpunt heeft t.a.v. de buitenwereld. Binnen één geïntegreerde structuur is overleg en afstemming makkelijker te organiseren, zodat deelaspecten die binnen een andere cluster behandeld worden, elkaar aanvullen en versterken (bv. het erfgoed aanspreekpunt bevindt zich binnen de Cluster Vrije Tijd. Tevens kunnen de experts van de cluster ruimte ingeroepen worden, daar waar het onroerend erfgoed, ontsluiting van gebouwen, ... betreft. Zo heeft ook mobiliteit een economische en een ruimtelijke component).
- Elke cluster is verantwoordelijk voor de samenstelling en werking van haar eigen clusterraad (aantal leden, aantal vergaderingen, ...).
- Het staat elke clusterraad vrij om voor bepaalde deeldomeinen een afzonderlijke adviesgroep of werkgroep op te starten (bv. voor de deeldomeinen cultuur, toerisme binnen de Cluster Vrije Tijd). Deze adviesgroep kan, naast inhoudelijke betrokkenheid, ook instaan voor taken zoals de opmaak van een afzonderlijke begroting of een visiedocument voor een deeldomein.

7.2.2 Centrale dienst

Verantwoordelijkheden en taken

- De Centrale Dienst heeft de algemene taak om de bestuurswerking (MAT-overleg, Dagelijks Bestuur, Raad van Bestuur, Algemene Vergadering) en de clusterwerking van SNM te coachen en te ondersteunen.
- Ze is tevens verantwoordelijk voor de gecentraliseerde aanvraag van de structurele middelen (jaarbijdragen gemeenten, provincie, Vlaanderen, ...).
- Daarnaast is de Centrale Dienst verantwoordelijk voor de

Taken en verantwoordelijkheden van de clusterraad

- Taken: De clusterraad kan voor vele domeinen haar eigen taakomschrijving grotendeels zelf omschrijven, conform de opdrachten die vanuit de diverse overheden opgelegd worden.
- Elke cluster legt aan het SNM een jaarlijkse clusterbegroting voor, evenals een clusterjaarrekening, jaarverslag,
- De clusterraad is verantwoordelijk voor de resultaatgerichte besteding van de financiële middelen die aan haar werking werden toegewezen.
- Naast de structurele financiering (zie Uitgangsprincipe 9) werkt elke cluster vanuit zijn expertise en dynamiek projectdossiers uit voor het verwerven van extra middelen, zoals dat heden het geval is, via aanvraag van Vlaamse, Federale, Europese subsidies, private financiering, ...
- Binnen de clusters (maar ook in het geheel van de vzw SNM) zal op financieel vlak, conform aan de werking binnen de gemeenten, worden gewerkt volgens de principes van de Beleids- en Beheerscyclus.

organisatie en opvolging van de diverse SNM-overleggroepen (burgemeesters, secretarissen, parlementairen, ad-hoc overleg, ...).

- De Centrale Dienst staat tevens in voor de uitbouw van de ondersteunende diensten.
- De Centrale zal in de toekomst ook fungeren als initiator van nieuw te ontwikkelen diensten, zoals shared services tussen gemeenten (bv. samenaankoop, ICT, archief, ...).

Verder neemt de Centrale Dienst nog volgende taken op:

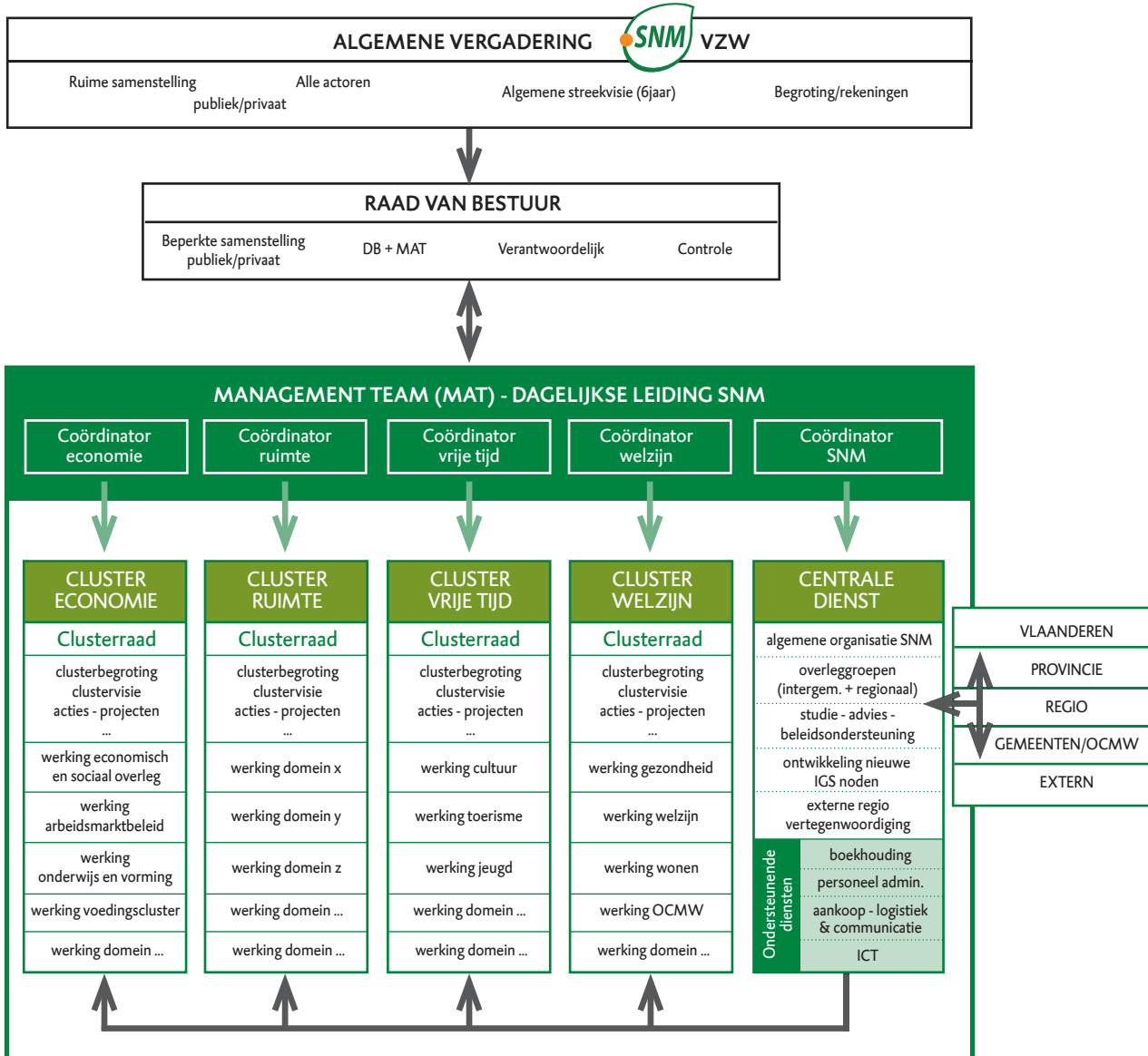
- Vertegenwoordiging van de regio op bovenlokaal overleg over sectoroverschrijdende/niet-clustergebonden regiowerking (beleidsondersteunend advies / studie , VVSG, provincie, Vlaanderen, ...)
- Coördinatie uitwerking streekvisie (6-jaarlijks beleidsplan)
- Europese projectcel: prospectie, projectaanvragen, financieel beheer en projectadministratie
- Studie en adviesverlening (bijhouden en analyseren regionale cijfergegevens, onderzoekswerk, advies m.b.t. regionale dossiers, ...)
- Aanspreekpunt voor, en dispatching van externe vragen vanuit overheden, organisaties, verenigingen, studenten, bewoners, ...

MAT (Management Team)

Het MAT staat in voor de dagelijkse leiding van de clusters en van de centrale dienst, en bestaat uit:

- de clustercoördinatoren (4 in het voorbeeldmodel)
- 1 algemene SNM-coördinator

Figuur 2: voorstel organisatieschema van het SNM volgens het maximumscenario (d.i. gebaseerd op de huidige 14 regionale organisaties).



Ondersteunende diensten

Een werkgroep 'ondersteunende diensten' lijstte een vijftiental thema's op waar gemeenschappelijk kan gewerkt worden of aan takenbundeling kan gedaan worden. In een eerste fase worden volgende diensten binnen het SNM uitgewerkt, later volgen er nog andere (projectencel, samenaankoop, organisatie activiteiten, kennisbeheer en expertise-opbouw, ...).

- Boekhouding: De centrale boekhouding staat in voor de verwerking van alle boekhoudkundige stukken (betaling, inboeken, BTW aangiftes, belastingen, ...). Dit gebeurt analytisch per cluster en/of deeldomein of project. Zo kan er, naast de geconsolideerde jaarrekening, ook steeds een afzonderlijke rekening per cluster en per deeldomein (of zelfs per werkgroep/project) voorgelegd worden.

7.3 Bestuursorganen

Met de organisatie en de samenstelling van de bestuursorganen wordt gewacht tot geweten is welke regionale organisaties zich in de loop van 2012 voorbereiden om in te stappen in de nieuwe structuur SNM. Een aantal regionale organisaties kunnen deze beslissing pas definitief nemen als er meer duidelijkheid is over de experimenteerruimte die toegekend wordt binnen het proeftuinproject.

Van een aantal elementen weten we nu reeds dat het noodzakelijk wordt om de steun en/of goedkeuring van Vlaanderen te verkrijgen.

Publiek – privaat:

De Ontwikkelingsgroep, evenals de Colleges van

- Personeelsadministratie: verder concreet uit te werken na opstart van het streeknetwerk.
- Logistiek: vergaderingen en events, organisatie van interne en externe netwerking, up to date houden van de centrale gegevensdatabank (adressen, foto's), uitlenen/verhuur/verkoop promotiemateriaal, gezamenlijke aankopen (o.a. aanbestedingen en expertise inzake de wet op de overheidsopdrachten), ...
- Regiocommunicatie: interne en externe communicatie vanuit het SNM en vanuit de clusters, regiocommunicatieplan, regionale website/magazine/brochures/ ...
- ICT: centralisatie van de gegevens van de huidige aparte organisaties (server of cloud), agendadeling, centrale back-up, beheer hardware en software, ondersteuning, ...

burgemeesters en schepenen, aanvaardden het principe van een krachtige publiek-private symbiose in de bestuursorganen. (Zie ook cijfers huidige situatie in bijlage.)

Juridische vorm:

Gezien bovenstaande conclusie, kiezen we bij de opstart van SNM voor een vzw-vorm.

Binnen het decreet op de intergemeentelijke samenwerking, zijn de vier beschikbare vormen immers alle louter intergemeentelijk en publiek.

Indien Vlaanderen een '5e vorm van IGS' opneemt binnen het decreet op de intergemeentelijke samenwerking, kan geëvalueerd worden of deze nieuwe vorm op dat moment het best onze doelstellingen dient.

Algemene Vergadering:

- Ruim samengesteld
- Gemeenten, provincies, Vlaanderen
- Provinciale, Vlaamse en federale politici, afkomstig uit het Meetjesland
- Leden uit clusters, sectoren, overlegorganen, commissies,
- Evenwichtig stemgewicht tussen de diverse geledingen
- Bevoegdheden: zoals opgenomen in de vzw-wetgeving

Raad van Bestuur:

- Beperkte samenstelling (min. 6 - max. 18 leden³)
- 66% van de stemmen voor overheden (op vraag van de gemeentebesturen)
- Vertegenwoordiging uit elke cluster
- Deskundigen (gekozen op basis van de benodigde competenties in de RvB: financieel, streekontwikkeling, juridisch, ...)
- Een derde van de mandaten wordt om de 3 jaar verkiesbaar gesteld (rotatiemogelijkheid)

7.4 Tijdsfad

MAART-JULI 2012:	Vorbereidende fase, waarin de organisaties die wensen in te stappen in het Streeknetwerk Meetjesland overleggen over o.a.: <ul style="list-style-type: none"> • Clusterwerking: indeling van de clusters, toewijzing van domeinen aan clusters, organisatie en praktische werking, ... • Centrale dienst: toewijzen van opdrachten, ... • Ondersteunende dienst: overeenstemming nastreven over de wijze waarop de ondersteunende diensten zullen werken en hoe de huidige diensten hierin geïntegreerd kunnen worden • Personeel: afspraken m.b.t. loonbarema's, arbeidsreglement, organogram, bevoegdheden en werkingsafspraken
AUGUSTUS-OKTOBER 2012:	Voorstellen voorbereiden m.b.t. samenstelling bestuursorganen, financiering (budget 2012 – 2018), streekvisie, statuten, ...
NOVEMBER-DECEMBER 2012:	Afronding voorbereiding: <ul style="list-style-type: none"> • Bespreking en akkoord door gemeenten, provincie en organisaties met o.a. statuten, huishoudelijk reglement, organogram, financiering, • Samenstelling bestuursorganen • Vorbereiding ontbinding bestaande organisaties
EIND DECEMBER 2012:	Ondertekening statuten
1 JANUARI 2013:	Start vzw SNM

³ Zie aanbevelingen Koning Boudewijnstichting m.b.t. Corporate Governance, waar gepleit wordt voor een maximum van 12 bestuursleden.



DEEL 2

Proeftuinproject:
Vragen aan Vlaanderen

8 EEN PROEFTUINPROJECT VAN REGIO MEETJESLAND MET VLAANDEREN

Sedert de aanduiding als proeftuinregio in het Witboek Interne Staatshervorming, werkte het Meetjesland zijn voorstel verder uit voor de ontwikkeling van een gebundelde (koepel)structuur van een 14-tal bestaande regionale organisaties.

(Proeftuinregio's: zie Witboek Interne Staatshervorming, p.130, Doorbraak 54)

Met voorliggende tekst wil regio Meetjesland de Vlaamse Overheid (via het Kabinet Minister Binnenlands Bestuur, verantwoordelijke Interne Staatshervorming) op een overzichtelijke manier informeren over de stand van zaken begin 2012. Met de beëindiging van de werkzaamheden van de Ontwikkelingsgroep SNM werd een tussenfase bereikt, en is het moment rijp om de Vlaamse Overheid om haar medewerking te vragen.

Voor het Meetjeslandse proeftuinproject zal het noodzakelijk zijn dat de Vlaamse Overheid actie onderneemt om, samen

met de regio, het proeftuinproject vorm te geven en de slaagkans ervan te verhogen. Een project dat slaagt is in het belang van zowel de Vlaamse Overheid, als van de regio en zijn lokale besturen en actoren. De veranderingsbereidheid die er nu is, moet nu benut worden, zoniet is het momentum voorbij en blijft alles bij het oude.

De erkenning door de Vlaamse Regering tot experimenteerregio betekent dat er gedurende de komende periode wederzijds engagement (Vlaanderen en regio Meetjesland) zal zijn om het Streeknetwerk Meetjesland te realiseren.

Als experimenteerregio krijgt het Meetjesland van Vlaanderen de kans om zelf de vereenvoudiging van regionale structuren vorm te geven, en dus als voorbeeldregio - met overdraagbaarheid naar andere regio's in Vlaanderen - een belangrijke bijdrage te leveren aan de beoogde vereenvoudiging van de intermediaire ruimte.

9 WAT REALISEERT DE REGIO ZELF?

Ontwikkeling van het model SNM

Sinds begin 2011 wordt aan een concreet plan voor het SNM gewerkt. Van bij de opstart van het proces werden alle 28 betrokken actoren (provincie, 13 gemeenten, 14 regionale organisaties) bereid gevonden om actief te participeren in de Ontwikkelingsgroep.

In bijlage steekt een lijst van alle fora waar geïnformeerd en gediscussieerd werd over het SNM.

Financiering

Tot op heden gebeurt de financiering van het ontwikkelingstraject door de regio zelf. Elke betrokken partij investeert de nodige tijd hierin.

Het Streekplatform⁺ Meetjesland maakt van deze opdracht vanuit de gemeenten sinds begin 2011 zijn hoofdtaak: het coördineert, activeert en ondersteunt het proces en staat in voor de praktische organisatie van de uitbouw van SNM. Het investeert financiële en personele middelen in het proces.

10 VRAGEN AAN VLAANDEREN

De regio heeft niet alle sleutels in handen om volledig zelfstandig een oplossing te bieden aan de ‘verrommeling’ op het intermediair niveau, zijnde het samenvoegen van een aantal regionale organisaties in één structuur. Voor enkele elementen van de voorgestelde oplossing zal Vlaanderen de nodige experimenteerruimte en ondersteuning moeten bieden.

10.1 Betrokkenheid bij het proces

De regio vraagt aan Vlaanderen om dit proces van nabij mee op te volgen en te ondersteunen door:

- Het geven van een sterk aanmoedigend signaal vanuit Vlaanderen naar de regio en zijn lokale besturen.
- Aan te geven welke steun Vlaanderen zal bieden
- Concreet te formuleren wat de visie en wensen van Vlaanderen zijn en aan te geven hoe de overheid de relevante doorbraken in het Witboek zal vertalen.
- Het bieden van perspectief aan de regio en zijn lokale besturen, onder de vorm van steun bij de realisatie van het SNM (= het verhogen van de slaagkansen bij wat de regio wil realiseren).
- Voorzien in externe, wetenschappelijke begeleiding voor het proeftuinproject Streeknetwerk Meetjesland, conform de vraag vanuit het gezamenlijk overleg met de 5 proeftuinregio's en VVSG.
- Financiële ondersteuning in de ontwikkelings- en evaluatiefase van het SNM. Kan Vlaanderen voorzien in bv. een halftijdse ondersteuning voor de procesontwikkeling.
- Vlaanderen plant een ‘evaluatie met het oog op een bestendiging en/of generaliseerbaarheid van dit experiment’. We zijn bereid hieraan mee te werken in onderlinge samenwerking.

10.2 Timing, periode

Het Witboek Interne Staatshervorming vermeldt een afbakening in duurtijd van de proeftuinen.

Gezien het ingewikkelde proces (fusie van 14 organisaties) in stappen zal moeten gebeuren en een vrij lange implementatiefase verwacht wordt, zal pas na 2 jaar werking een eerste volwaardige evaluatie mogelijk zijn.

Een erkenning van het proeftuinproject voor een periode van minimaal 3 jaar zal noodzakelijk zijn.

Bijkomende vragen:

- Hoe ziet Vlaanderen de tijdelijkheid versus continuïteit van het proeftuinproject?
- Wat als x jaar na oprichting van het SNM bepaalde veranderingen (toegekende uitzonderingen op Vlaamse regelgeving) teruggedraaid worden door de Vlaamse Overheid?

10.3 Onze vragen aan Vlaanderen over het SNM en de regionale organisaties die er deel van zullen uit maken

1. Erkenning van het SNM:
 - A. Als zijnde een oplossing op maat van de Meetjeslandse regiowerking, die volgt uit de regioscreening (inventarisatie samenwerkingsverbanden) uit 2008.
 - B. Als integraal streekorgaan dat de huidige sectorale organisaties bundelt.
 - C. Als juridisch orgaan (de afzonderlijke clusters/deelnetwerken hebben op termijn geen juridische verantwoordelijkheid meer).
 - D. Als orgaan waar in de toekomst nieuwe initiatieven kunnen in ondergebracht worden, zowel op vraag vanuit de lokale besturen als van hogere overheden.
 - E. Als centraal orgaan dat verantwoordelijk is voor de lokale en bovenlokale regiomiddelen. We streven naar vereenvoudiging en meer transparantie door ondermeer centralisatie van de middelen die nu uit verschillende Vlaamse Administraties en provinciale diensten komen.
 - F. Betrokkenheid van Vlaanderen in de bestuursorganen van het SNM.
2. Het opheffen van ter zake relevante organieke decretale verplichtingen voor een aantal van de regionale organisaties die deel zullen uitmaken van het SNM. Deze vragen zullen later geconcretiseerd worden per regionale organisatie.
3. Open regiomodel : 13 gemeenten als referentiebasis voor de regio Meetjesland, zonder de verplichting om voor alle domeinen, acties, projecten, ... dit gebied te moeten aanhouden.
4. Een aanspreekpunt bij Vlaanderen in de ontwikkelingsfase. Om de slaagkans van dit project te verhogen, willen we vragen om in de verdere ontwikkelingsfase van het SNM in een aanspreekpunt of contactpersoon bij de Vlaamse Overheid te voorzien, die als opdracht krijgt om het gesprek met de verschillende Vlaamse Administraties aan te gaan, voornamelijk m.b.t. het wegwerken van de decretale drempels die de realisatie van het Streeknetwerk Meetjesland in de weg staan.
5. Het reduceren van administratieve verplichtingen in het kader van Vlaamse opdrachten (planlast door o.a. rapportages, bijkomende ad hoc opdrachten, ...)

Dit gaat ondermeer over:

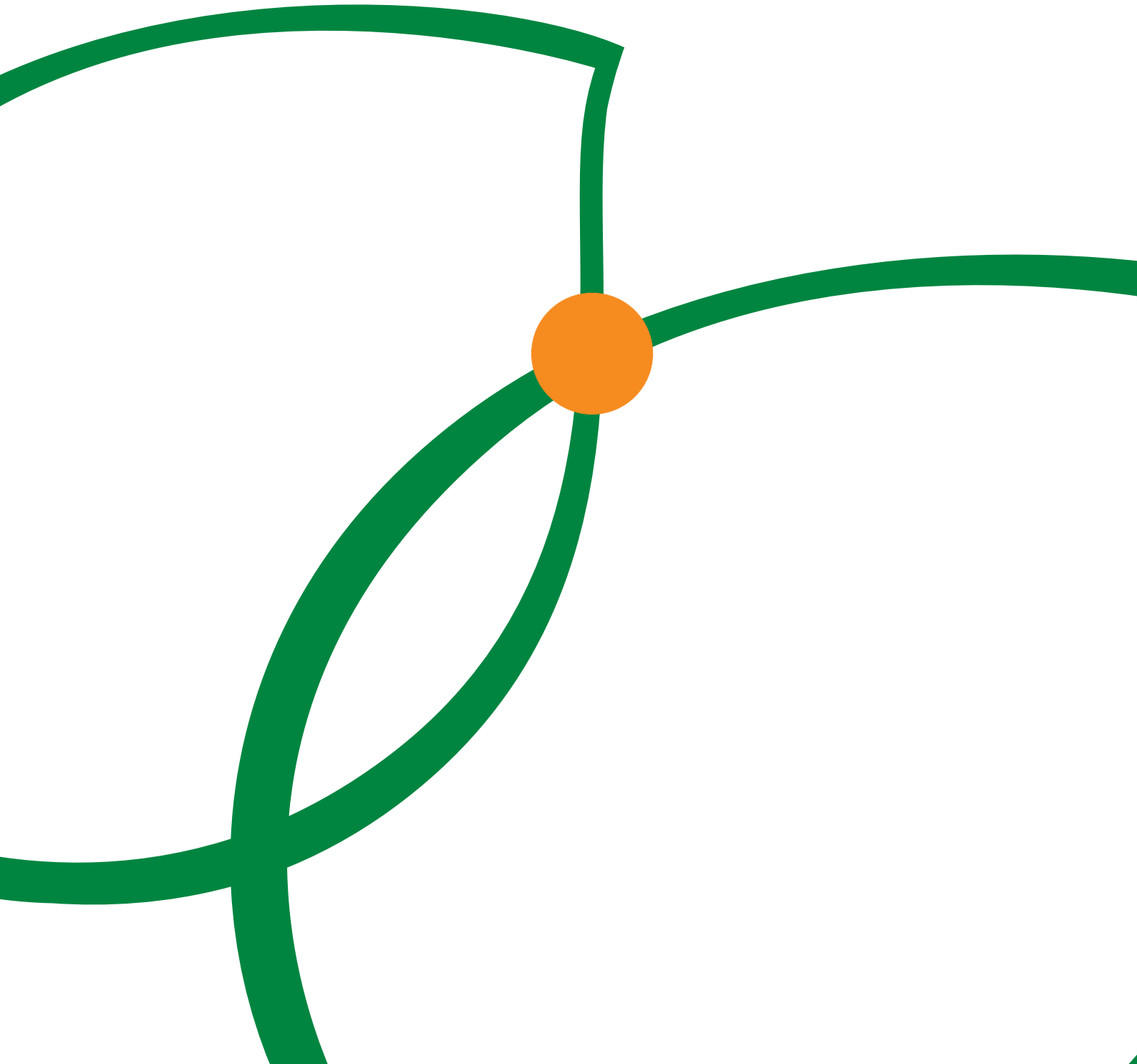
- A. de opgelegde juridische vorm (vzw, projectvereniging, ...)
- B. opgelegde samenstelling van Raden van Bestuur
- C. het toekennen van subsidies onder voorwaarde van bovenstaande 2 punten (zie hierboven punt 1.E.: financiering naar 1 centraal punt)

11 WAT IS DE WINST VOOR VLAANDEREN?

Het Meetjesland wil pilootregio zijn en een voorbeeldcase zijn voor de rest van Vlaanderen. We werken als eerste regio een model uit dat de 'verrommeling' op intermediair niveau aanpakt. Vlaanderen kan mee helpen bouwen en vorm geven, en een model op maat van deze regio helpen realiseren en faciliteren. Dit proeftuinproject geeft uitvoering aan een belangrijk element uit het Witboek Interne Staatshervorming.

Kader: Doorbraken uit het Witboek Interne Staatshervorming, met in het bijzonder deze waar het proeftuinproject Meetjesland aan werkt, of onrechtstreeks ook ondersteunt.

*Versterking bestuurskracht gemeenten; Vrijwillige fusie; Herijking gemeentefonds; **Verregaande vrijwillige samenwerkings- en integratiemogelijkheden voor gemeente en OCMW**; **Versterking democratische legitimiteit intergemeentelijke samenwerking**; Afbakening provinciale taakstelling; Financiële verevening; Vereenvoudiging intermediaire ruimte; **Regioscreening**; Meta-analyse van pre-screenings; **Afbakening experimenteerruimte en opstart proeftuinprojecten**; Stadsregionale samenwerking – rasterstad; Gebiedsdekkende regioscreening; **Aanpassing decreet intergemeentelijke samenwerking**; Interbestuurlijke samenwerking; **Aanpak verrommeling**; ...*



Bijlagen

12 Bijlagen

12.1 Bijlage 1: samenstelling Ontwikkelingsgroep

De ontwikkelingsgroep werd samengesteld middels één vertegenwoordiger uit elk van de 14 regionale organisaties, één vertegenwoordiger van elk van de 13 gemeenten, en twee vertegenwoordigers uit de provincie Oost-Vlaanderen.

Provincie Oost-Vlaanderen

Aalter

Assenede

Eeklo

Evergem

Kaprijke

Knesselare

Lovendegem

Maldegem

Nevele

Sint-Laureins

Waarschoot

Zelzate

Zomergem

Alexander Vercamer en Marc De Buck

Patrick Hoste

Philippe De Coninck

Koen Loete

Marnix Baetslé

Filip Gijsels

Fredy Tanghe

Chris De Wispelaere

Johan De Roo

Johan Cornelis

Annick Willems

Ann Coopman

Freddy De Vilder

Mark De Jaeger

COMEET & Erfgoedcel

KLAD

Logo Gezond+

Plattelandscentrum Meetjesland

Regionaal Landschap Meetjesland

Regionaal Welzijnsoverleg Meetjesland

Regionale Jeugdendienst

Resoc/Serr Meetjesland, Leie en Scheldestreek

Sociaal Verhuurkantoor Meetjesland

Steunpunt Opbouwwerk Meetjesland

Streekplatform+ Meetjesland

Toerisme Meetjesland

Welzijnsband Meetjesland

Wooncentrum Meetjesland

Rebecca Van Rechem

David Van Hee

Marleen Roesbeke

Eddy Matthys

Bert Vermeire

Dirk Van Hoye

Ann Van Den Driessche

Daniël Van de Velde

Ilse Baert

Luc Joos

Aimé Heene

Erik Hennes

Etienne Van de Velde

Bert Seys

Ondersteunend Team OG-SNM

Filip Meuris, voorzitter

Mark Arnaut

Johan De Roo

Michel De Sutter

Aimé Heene

Els Oyaert

Arnold Sevenoo

Geert Van de Woestyne

Dirk Van Hoye

Annick Willems

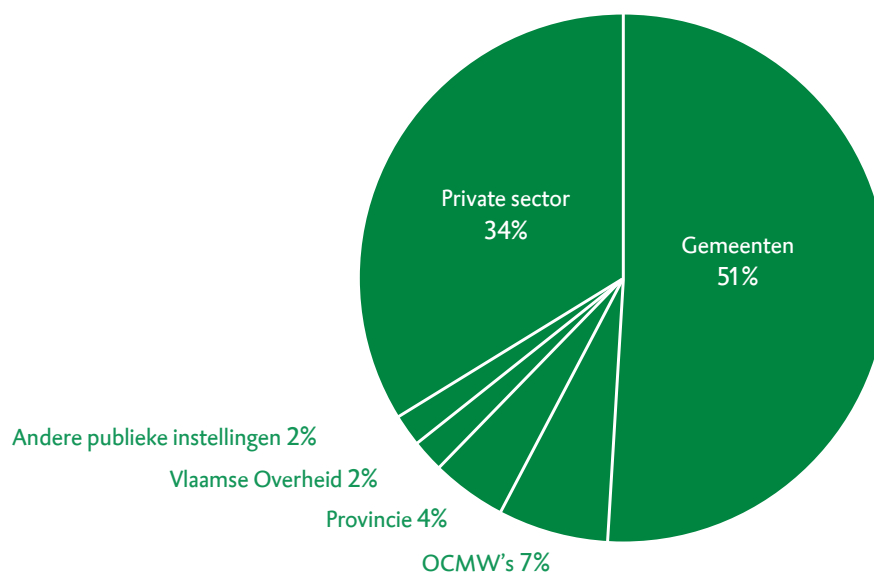
12.1 Bijlage 2: De situatie vandaag: basisgegevens over de betrokken regionale organisaties

Deze bijlage brengt de huidige situatie van het regionale werkveld in beeld voor de betrokken 14 regionale organisaties. Het is een gedeeltelijke update van de uitgebreide gegevensset die 'Samen Sterk' verzamelde in 2008. De gegevens werden opgevraagd bij de regionale organisaties, en hebben betrekking op de begroting van 2011. Deze kerngegevens dienen om het debat te stofferen met correcte informatie.

Raden van Bestuur en personeel

De Raden van Bestuur van de betrokken regionale organisaties bestaan uit 241 leden in totaal. Het gaat hierbij om 215 verschillende personen (indicatief).

Grafiek 1 : samenstelling Raden van Bestuur (13 organisaties, Logo Gezond+ buiten beschouwing gelaten, gezien hun grote werkingsgebied)



Tabel 3: Aantal personen zetelend in de raden van bestuur van de betrokken regionale organisaties.
Aantal personeelsleden (in hoofden), met indicatieve opsplitsing in staf en ondersteunend personeel.b (indicatief)

	RAAD VAN BESTUUR			PERSONEEL		
	Publiek	Privaat	Totaal	Coörd/staf (inhoudelijk)	Personeel ondersteunend (uitvoerend)	Totaal
ECONOMIE	8	16	24	4	2	6
RESOC/SERR	8	16	24	4	2	6
RUIJME	34	18	52	8	1	9
KLAD	25	1	26	1	0	1
RLM	9	17	26	7	1	8
VRJJE TIJD	79	11	90	20	8	28
COMEET/ERFGOEDCEL	26	0	26	6	1	7
PLATTELANDSCENTRUM	5	4	9	7	4	11
REGIONALE JEUGDDIENST	37	0	37	2	0	2
TOERISME	11	7	18	5	3	8
WELZIJN	26	18	44	15	12	27
LOGO GEZOND+ ⁴						
SOM			5	5	6	11
SVK	4	3	7	3	5	8
RWOM	2	13	15	1	0	1
WELZIJSBAND	13	0	13			
WOONCENTRUM	10	1	10	6	1	7
STREEKPLATFORM ⁺	11	14	25	2	4	6
TOTALEN			241	50	26	76

⁴ De RvB van Logo Gezond+ telt 24 leden (8 publiek, 16 privaat), waarvan een drietal uit het Meetjesland.
Het team telt 10.6 VTE, waarvan er 9.1 gefinancierd zijn met Vlaamse subsidies. Er zijn 2 regioverantwoordelijken voor het Meetjesland.

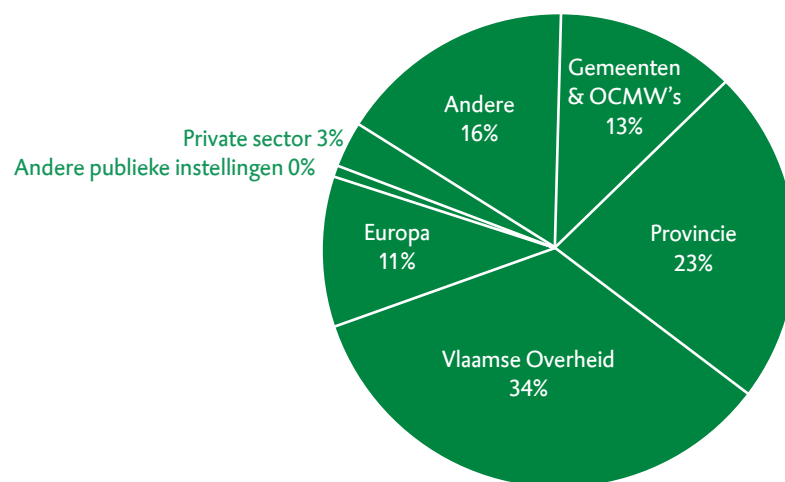
Financieel

De regionale organisaties bezorgden hun financiële gegevens (indicatieve cijfers), die slaan op de begroting 2011. Opmerkingen: voor RESOC begroting 2012, voor Logo Gezond+ enkel het deelbudget Meetjesland, geen cijfers van Welzijnsband.

Tabel 4: samenvattend overzicht van de herkomst van de middelen van de regionale organisaties, begroting 2011.

	€	%
Gemeenten en OCMW's	691 470	13
Provincie Oost-Vlaanderen	1 251 028	23
Vlaamse Overheid	1 882 908	34
Europa	596 656	11
Andere publieke instellingen	20 006	0,4
Private sector	165 480	3
Andere	890 568	16
Totaal	5 498 176	100

Grafiek 2: herkomst van de middelen van 13 regionale organisaties in %.



Tabel 5: Momentopname: indicatieve financiële gegevens van de betrokken regionale organisaties (basis: begroting 2011*)

	HERKOMST MIDDELEN							
	Gemeenten & OCMW	Provincie	Vlaanderen	Europa	Andere publ.	Privaat	Andere	Totaal
ECONOMIE	43 519	26 000	235 873	33 873	0	0	0	375 524
RESOC/SERR ⁵	43 519	26 000	235 873	33 873				375 524
RUIMTE	72 206	143 206	306 648	29 410	5 556	0	0	561 026
KLAD	40 000	14 000	50 000					104 000
RLM	36 206	129 206	256 648	29 410	5 556			457 026
VRIJE TIJD	187 947	841 089	741 197	447 812	0	0	87 416	2 280 461
COMEET/ERFGOEDCEL	62 665	107 545	377 345	19 591			8 866	576 012
PLATTELANDSCENTRUM		491 574	158 596	232 102			74 050	956 323
REGIONALE JEUGDDIENST	30 000	44 242	17 376	15 642				107 260
TOERISME	97 282	197 728	160 880	180 477			4 500	640 867
WELZIJN	231 708	66 233	468 740	32 782	14 450	123 480	716 402	1 653 795
LOGO GEZOND+ ⁶	16 000		107 400					123 400
SOM	33 399		120 850	32 782	14 450	123 480	130 664	455 625
SVK	42 143		164 960				585 738	792 841
RWOM		61 233	5 430					66 663
WELZIJNSBAND								
WOONCENTRUM	156 166	5 000	177 500					338 666
STREEKPLATFORM⁺	134 150	174 500	50 050	53 270	0	42 000	50 000	503 970
TOTALEN	691 470	1 251 028	1 882 908	596 656	20 006	165 480	890 568	5 498 176

⁵ Cijfers RESOC: begroting 2012 (voor alle andere organisaties: begroting 2011).

⁶ Voor Logo Gezond+ werd, gezien het grote werkingsgebied (vier subregio's), een indicatieve berekening gemaakt van de Vlaamse middelen die ingezet worden voor deelwerkingsgebied Meetjesland. Het totaal budget van Logo Gezond+ bedraagt 922.381€, waarvan 85% Vlaamse subsidie.

12.3 Bijlage 3: Overzicht vergaderingen traject SNM

Tijdens het afgelegde traject SNM, dat resulteerde in dit document, werden in totaal 124 overlegmomenten georganiseerd. Daarnaast zijn er nog de vele interne discussies die binnen Raden van Bestuur en binnen de gemeenten gevoerd werden.

Ontwikkelingsgroep SNM:

- 4/07/2011
- 6/09/2011
- 6/10/2011
- 9/11/2011
- 15/12/2011

Ondersteunend team:

- 4/07/2011
- 22/09/2011
- 3/10/2011
- 28/10/2011
- 6/12/2011

Werkgroepen:

- 27/09/2011, Werkgroep Ruimte
- 28/09/2011, Werkgroep Welzijn deel 1
- 29/09/2011, Werkgroep Vrije Tijd
- 29/09/2011, Werkgroep Economie SNM
- 30/09/2011, Werkgroep Welzijn deel 2
- 5/10/2011, Werkgroep Ondersteunende Diensten
- 24/10/2011, Werkgroep Ondersteunende Diensten (IT)
- 24/10/2011, Werkgroep Ondersteunende Diensten (Boekhouding)

Overleg van de 5 proeftuinregio's met de Vlaamse overheid

(kabinet Minister Bourgeois), SBOV (Steunpunt Bestuurlijke Organisatie Vlaanderen) en VVSG

- 7/02/2011
- 14/03/2011
- 28/04/2011
- 15/06/2011
- 14/07/2011
- 31/08/2011
- 5/09/2011
- 22/11/2011

Commissie Gemeenten:

- 8/01/2011
- 12/03/2011
- 21/05/2011
- 4/06/2011
- 14/06/2011
- 3/09/2011
- 29/10/2011
- 12/11/2011

Informatie en discussie op Colleges van Burgemeesters en Schepenen of Gemeenteraden:

- 26/03/2011 en 30/03/2011, schepenen en OCMW-voorzitters Meetjesland
- 29/04/2011, alle gemeenteraadsleden Meetjesland
- 26/04/2011, commissie gemeenteraad Knesselare
- 16/05/2011, schepencollege Zomergem
- 21/05/2011, commissie gemeenteraad Evergem
- 21/05/2011, commissie gemeenteraad Maldegem
- 14/06/2011, commissie gemeenteraad Lovendegem
- 28/11/2011, schepencollege Evergem

Overleg Gemeentesecretarissen:

- 14/04/2011
- 28/10/2011

Bespreking en goedkeuring van de 'Uitgangsprincipes SNM' (dd. 12 nov)
op de 13 Colleges van burgemeesters en schepenen:

- in de periode van 14/11 tot 25/11/2011

Overleg met Provincie Oost-Vlaanderen:

- 23/02/2011, gedeputeerden
- 30/06/2011, directie

Overleg Coördinatoren van de Regionale Organisaties:

- 18/01/2011
- 10/06/2011
- 2/09/2011
- 30/09/2011
- 27/10/2011
- 2/12/2011

Informatie en discussie op Raden van Bestuur, Algemene Vergaderingen, e.a..

Naast de interne overlegmomenten over het SNM-traject, werd ingegaan op de vraag naar informatie door volgende organisaties:

- 3/02/2011, RvB COMEET
- 8/02/2011, RvB Streekplatform⁺ Meetjesland
- 10/02/2011, AV Toerisme Meetjesland
- 1/03/2011, RvB SVK
- 2/03/2011, SOM vzw
- 9/03/2011 RLM Meetjesland
- 22/03, directie Toerisme Oost-Vlaanderen
- 24/03/2011, RvB Natuurpunt en Partners
- 31/03/2011, RvB Regionale Jeugdendienst
- 5/04/2011, RvB Plattelandscentrum
- 2/05/2011, Welzijnsband Meetjesland
- 23/05/2011, Logo Gezond+
- 2/06/2011, RESOC (plenair)
- 1/09/2011, VCLB
- 13/09/2011, RvB Streekplatform⁺
- 8/10/2011, ACW Gent-Eeklo
- 25/10/2011, RESOC (plenair)
- 7/11/2011, Welzijnsband Meetjesland
- 25/11/2011, RvB Logo Gezond⁺
- 13/12/2011, RvB en AV Streekplatform⁺ Meetjesland

A-gesprekken (bilaterale gesprekken met elk van de regionale organisaties, doorgaans met voorzitter en coördinator)

- 25/11/2011, Regionale Jeugdendienst
- 29/11/2011, Streekplatform⁺ Meetjesland
- 2/12/2011, Logo Gezond+
- 5/12/2011, RLM
- 5/12/2011, RWOM
- 5/12/2011, SVK, SOM vzw en Wooncentrum
- 8/12/2011, COMEET/Erfgoedcel
- 8/12/2011, Welzijnsband
- 8/12/2011, Toerisme Meetjesland
- 8/12/2011, KLAD
- 9/12/2011, RESOC/SERR

12.4 Bijlage 4: lijst documenten

In chronologische volgorde:

- Aanzetnota tot het SNM, november 2011
- Ontwerpnota 'Scenario's binnen een groeimodel naar het Streeknetwerk Meetjesland', september 2011
- Aanvraag Proeftuinproject aan de Vlaamse Overheid i.h.k.v. het Witboek Interne Staatshervorming, april 2011

- 'Regioscreening als instrument voor bestuurlijke evaluatie, leren van de proeftuinen'.
Derde Tussentijds rapport van het Steunpunt Bestuurlijke Organisatie, Filip De Rynck,
Ellen Waeyenbergh, Joris Voets, An Decorte, te verschijnen in 2012

- Vervolgnota 'Samen Sterk', februari 2010
- Samen Sterk, Werkgroep intergemeentelijke samenwerking', Rapport november 2009
- 'Samen Sterk!?', rapport oktober 2008



Meetjesland
maak het mee!

De werking van de ontwikkelingsgroep SNM en de druk van dit eindrapport was mogelijk dankzij de financiële steun van:

