



## Verbindende regio

Kompasnota DDS | 9 juli 2019

In opdracht van



Deze nota werd samengesteld door:

Bart Van Herck  
Valentijn Vanoeteren

Jozef II-straat 40 B1  
1000 Brussel

T: +32 2 282 17 10  
info@ideaconsult.be

[www.ideaconsult.be](http://www.ideaconsult.be)

IDEA   
CONSULT *thinking ahead*

member of  
IDEA GROUP





*'Zonder orde kan niets bestaan.  
Zonder chaos kan niets ontstaan.'*  
Oscar Wilde

## “DDS, the day after tomorrow”

Het lijkt ons goed om de dingen te benoemen zoals ze momenteel zijn. Vandaag de dag zit de intercommunale DDS in een vacuüm. Typisch voor een vacuüm is dat het een ruimte is zonder materie. Waarom zonder materie? De corebusiness van onze intercommunale was oorspronkelijk vooral het aansnijden van greenfields en deze omzetten tot bedrijventerreinen en woonwijken. Dit is een activiteit die vandaag de dag in Vlaanderen moeilijk of zelfs onmogelijk is geworden. Ook de tak toerisme werd door de noodzakelijke overheveling van de Nieuwdonk naar de provincie als het ware een lege doos. Eveneens kenmerkend voor een vacuüm is dat het een ruimte is 'zonder druk'. Door de afstand die er momenteel bestaat tussen DDS en de gemeenten, voelen de lokale besturen geen noodzaak om te gaan samenwerken met DDS. De meerwaarde die we zouden kunnen bieden, wordt door de gemeenten niet erkend of zo helemaal niet ervaren. Nochtans wordt de druk die er rust op de gemeentebesturen steeds groter. Dit komt o.a. doordat er steeds meer bevoegdheden ten laste komen van de lokale besturen en die weten vaak niet hoe ze hier alleen mee om moeten. Hierdoor springen allerlei onsamenhangende samenwerkingsverbanden als paddestoelen uit de grond om een antwoord te kunnen bieden op de uitdagingen van morgen. DDS zou hier net de meerwaarde kunnen bieden aan de lokale besturen en de brug slaan tussen de gemeenten om zo alle lostaande samenwerkingen te bundelen en een betrouwbare partner te zijn voor de gemeenten.

### KEUZE VOOR DE TOEKOMST

50 jaar geleden waren er visionaire mensen in onze regio die begrepen dat door samen te werken, we onze streek naar een hoger niveau konden tillen. Vandaag de dag zijn de bewijzen er, want de tewerkstelling in onze regio kende een enorm boost sinds de komst van de intercommunale, wat rechtstreeks voor een welvarende regio zorgde. Nu staan we op een kantelpunt. We hebben twee keuzes. Ofwel zetten we een punt achter het verhaal, ofwel vinden we onszelf opnieuw uit, zien we dit moment als een uitgelezen kans en bewijzen we dat onze regio opnieuw zo'n boost kunnen geven, maar dan met een nieuw verhaal.

De rondgang bij de verschillende gemeenten leerde ons dat het aanbod van de intercommunale sterk moet uitgebreid worden. De 'shared services' moeten ervoor zorgen dat DDS een echte partner wordt in het oplossingsgericht denken van de gemeenten. Dit op het vlak van verschillende doelgebieden. Deze willen we in deze kompasnota verder verduidelijken en een richting aangeven van de toekomstige samenwerking. Zo moeten we het echte 'huis van de gemeenten' worden. Dit in de ruimste zin van het woord. Ook het huis waar alle bestaande samenwerkingsverbanden terecht kunnen onder één dak, want dan start de samenwerking pas echt en versterken ze elkaar.

### “SMART” HET VERSCHIL MAKEN

De ambitie mag wel groter zijn. Waar kunnen we nu echt het verschil maken voor de lokale besturen? Als we kijken waar besturen steeds achterop hinken, dan is dit op het vlak van de digitale uitdagingen. Het feit dat gemeenten sinds kort nog maar beschikken over een digitaal omgevingsloket, terwijl architecten al meer dan 20 jaar alles digitaal kunnen aanleveren, is hiervan een duidelijk bewijs. Het is net een uitdaging om als overheid durven vooruit te denken. Hoe ziet de gemeente van de toekomst eruit? Hoe kunnen we op een slimme manier de problemen van morgen oplossen? Kunnen 'chatbots' 24/24 een antwoord bieden op de vragen van de klanten? Kunnen we artificiële

intelligentie gebruiken om onze gemeenten 'smart' te maken. We moeten durven denken aan 'The day after tomorrow'. De lokale besturen hebben door de dagelijkse werkdruk geen ruimte om hierover na te denken. Bedrijven hiervoor inhuren kost handenvol geld en je betaalt ook hun leergeld. Daarom dat hier een duidelijke rol is weggelegd voor een intercommunale. Het is trouwens een uitdaging die ons allemaal verbindt. We kunnen hier echt het verschil maken met de regio's rondom ons. Laat ons eens luidop dromen: 'Waarom zouden we niet het 'Silicon Valley' van Vlaanderen kunnen worden?'. De vallei van de Schelde hebben we al, nu nog de talenten aantrekken om onze lokale besturen op dit vlak echt op de kaart te zetten. Eén ding is zeker, als we er in slagen om zo de tanker van DDS te keren, dan zal onze regio ook op bedrijfsmatig vlak de wind in de zeilen krijgen en opnieuw een aantrekkingspool worden. Laat ons de handen in elkaar slaan om een nieuw verhaal te schrijven en zo een inspirator te worden voor al onze lokale besturen.

Kenneth Taylor

Voorzitter DDS

## Wat zetten we verder?

- Is er begeleiding van bij de aanvang of nog steeds?
- Toekomstige tenuitvoerstelling, minder (betaalbare) woningen (kwaliteitsvolle)

## Toekomst?

- Ambitie ↑ veronderstelt mensen ↑

- Energie?

## Inhoudsopgave

1 /	Voorwoord: DDS & "The day after tomorrow"	3
2 /	Een belangrijk scharniermoment	6
3 /	DDS en de samenwerking in de regio	8
4 /	Lokaal bestuur op een keerpunt	11
5 /	Verbinding als leidmotief voor het toekomstproject	13
6 /	Vorm geven aan de vijf sturingsaspecten	15
	6.1. Afbakening van de inhoudelijke focus	15
	6.2. Expertise aanbieden onder verschillende vormen	19
	6.3. Drie actieniveaus	20
	6.4. Nabijheid ook fysiek vertalen	21
	6.5. Financieel realistisch project	21
	<b>BIJLAGEN</b>	<b>23</b>
	B.1 / Gebiedsanalyse	23



## 1 / Een belangrijk scharniermoment

Net als alle Vlaamse gemeenten staat DDS voor de opmaak van haar strategisch meerjarenplan 2020-2025. Maar er is meer. In het najaar van 2019 moet ook de samenwerkingsovereenkomst tussen de vennoten van DDS (9 gemeenten) worden vernieuwd. Een dubbele aanleiding om grondig na te denken over de ambities voor de komende jaren.

Deze strategische oefening komt op een belangrijk moment. De gemeenteraadsverkiezingen van 2018 resulteerden in vernieuwde ambities. Bij DDS zijn nieuwe bestuurders van start gegaan. In 2020 bestaat DDS 50 jaar. Stuk voor stuk aanleidingen om de samenwerking op een nieuwe manier in te vullen.

DDS heeft de voorbije decennia zichtbare voetsporen achtergelaten op de regio. De laatste jaren groeide bij de vennoten evenwel het gevoel dat nieuwe vragen en opportuniteiten onvoldoende werden opgenomen. Ook hieraan moet het strategisch plan en de vernieuwde samenwerkingsovereenkomst tegemoet komen.

### PARTICIPATIEF PROCES

In haar strategische oefening laat DDS zich ondersteunen door IDEA Consult. Samen met IDEA denken medewerkers, bestuurders en andere stakeholders in de periode juni – november 2019 na over de veranderende context en de meerwaarde die DDS daarin kan hebben.

De sleutelspelers in dit proces zijn de lokale besturen. Intergemeentelijke samenwerkingsverbanden zijn immers verlengd lokaal bestuur. Voor elk van de betrokken gemeenten moet de meerwaarde van de samenwerking overtuigen. Daarom betrekken we hen niet alleen via de gebruikelijke kanalen zoals de raad van bestuur en de algemene vergadering, maar ook individueel. We gingen in de maand juni langs bij elk van de managementteams en hadden een gemeenschappelijk burgemeestersoverleg.

### EEN TRAJECT IN TWEE FASEN

Het traject wordt opgedeeld in twee fasen, een verkenningsfase en een uitwerkingsfase. We geven het procesverloop beknopt weer in onderstaande tabel.

Tabel 1: een traject in twee fasen

<b>Fase 1: verkenningsfase</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Data- en documentanalyse</li><li>▶ Diepte-interviews met sleutelfiguren</li><li>▶ Reflectiemoment met directie en medewerkers</li><li>▶ Overleg met de lokale besturen (via de managementteams)</li><li>▶ Burgemeestersoverleg</li></ul>
--------------------------------	--

	Resultaat: kompasnota (juli 2019)
<b>Fase 2: verdiepingsfase</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Contactmomenten voor gemeenteraadsleden</li> <li>▶ Doordenkmoment met het bestuur</li> <li>▶ Uitwerking van de doelstellingen en actieplannen in nauwe samenwerking met medewerkers</li> <li>▶ Consultatie gemeenten</li> </ul> <p>Resultaat: strategisch plan DDS (oktober 2019)</p>

Deze kompasnota vormt het sluitstuk van de verkenningsfase. Het vormt meteen de basis om te beslissen over de verdere principiële samenwerking. Dit document duidt de richting aan die DDS op korte en lange termijn uit wil.

#### LEESWIJZER

In deze nota beschrijven we eerst DDS en haar rol in de regio. Vervolgens gaan we in op de groeiende uitdagingen waarmee lokale besturen geconfronteerd worden. Deze twee elementen vormen de basis voor de langetermijnvisie en positionering van DDS. Verbinding vormt het leidmotief voor de toekomst. Tot slot concretiseren we de invulling hiervan aan de hand van vijf sturingsaspecten (inhoud, rol, actieniveau, nabijheid en financiering).





## 2 / DDS en de samenwerking in de regio

De ambitie van de oprichters van de dienstverlenende vereniging Dender-Durme-Schelde (DDS) was niet min. Negen gemeenten bundelden in 1970 de krachten om de welvaartsachterstand in de regio Dendermonde-Wetteren aan te pakken.

Figuur 1: Werkingsgebied DDS (negen gemeenten)



De vereniging organiseerde de voorbije jaren haar activiteiten rond vier doelstellingen:

1. Het bevorderen van de lokale en regionale tewerkstelling, het versterken van het eigen economisch weefsel en het terugdringen van de pendelarbeid. Dit concretiseerde zich in hoofdzaak in de realisatie van bedrijventerreinen;
2. Het aanpakken van leegstaande en verwaarloosde woningen en de betaalbaarheid van het wonen verzekeren voor jonge tweeverdieners, door bouwgronden beschikbaar te stellen en huurwoningen aan te bieden in het segment tussen sociale huisvesting en private ontwikkeling;
3. Toeristische en recreatieve ontwikkeling van de regio, via het uitbaten van het recreatiedomein Nieuwdonk in Berlare. Het eigenaarschap en het beheer van het domein werd vanaf 2019 overgedragen aan het provinciebestuur;







Het onderlinge 'regiogevoel' is beperkt in het werkingsgebied van DDS. Hoewel er verbindende elementen zijn (waterlopen e.a.) heeft de regio geen uitgesproken identiteit zoals een aantal andere Vlaamse regio's (Waasland, Westhoek, Kempen,...).

#### **NOOD AAN VERNIEUWDE AMBITIE**

Het enthousiasme rond DDS als streekmotor is de voorbije jaren teruggelopen. De besturen missen inleving, creativiteit en ondernemerschap binnen DDS. In vergelijking met andere streekintercommunales speelt DDS weinig in op nieuwe vragen en verwachtingen van de gemeenten. Het is illustratief hoe op andere plaatsen in Oost-Vlaanderen de gemeenten worden ondersteund rond energie en klimaat vanuit hun streekintercommunale (Interwaas, Veneco, etc...) terwijl DDS op dat vlak geen initiatief nam. Ook op andere domeinen zijn hiaten gevallen die door andere structuren worden opgevangen. Daardoor gingen besturen ook 'shoppen' bij naburige samenwerkingsverbanden, wat de regiovorming niet ten goede komt.





# The End of BUSINESS AS USUAL

## 3 / Lokaal bestuur op een keerpunt

De herpositionering van DDS moet in de eerste plaats vertrekken vanuit de context en de behoeften van de lokale besturen. Op dat punt is er heel veel in beweging. We schetsen hieronder een aantal belangrijke uitdagingen en verschuivingen. Dit overzicht is vanzelfsprekend niet limitatief.

### DEMOGRAFISCH

- ▶ **Vergrijzing:** een dalend vruchtbaarheidscijfer en een toenemende levensverwachting leiden ertoe dat het aandeel ouderen sterk verhoogt de komende decennia. Vanaf 2040 zou de groep boven 65 jaar meer dan een kwart van de bevolking vertegenwoordigen in Vlaanderen. Dit heeft repercussies op de fiscaliteit, de dienstverlening, de voorzieningen, etc.
- ▶ **Verkleuring:** de superdiverse samenleving is een feit. In de grootsteden wordt meer dan de helft van de kinderen geboren bij ouders met een migratieachtergrond. Zowel de arbeidsmarkt als het onderwijs staan voor uitdagingen als het gaat om volwaardige deelname.

### BESTUURLIJK

- ▶ **Participatie en cocreatie:** er ontstaan nieuwe verhoudingen tussen burgers en bestuur. De burger is niet langer diegene die om de zes jaar een mandaat verleent en vervolgens de zaak overlaat aan de verkozen mandatarissen. Heel wat burgers willen tussentijds betrokken zijn in de projecten van het bestuur (zeker als ze hem aangaan) en mee vorm geven aan de samenleving.
- ▶ **Nieuwe taken:** de verwachtingen van hogere overheden nemen toe. Zo worden een aantal taken en bevoegdheden verder gedecentraliseerd, of gelden er hogere verwachtingen op vlak van interne organisatie. We denken daarbij o.a. aan de leidraad organisatiebeheersing van Audit Vlaanderen, die alle lokale besturen stuwt in de richting van een meer performante interne organisatie.
- ▶ **Hogere klanten- en burgerverwachtingen:** burgers verwachten dienstverlening en professionaliteit zoals ze die ervaren bij andere (private) dienstverleners. Het 'Right to Challenge' heeft een plaats gekregen in het nieuwe 'Groenboek Bestuur'.<sup>1</sup> Het Right to Challenge is het recht van burgers en verenigingen om de overheid uit te dagen om bepaalde taken over te laten aan de samenleving als die het beter kan.

### MAATSCHAPPELIJK

- ▶ **Grotere complexiteit:** maatschappelijke vraagstukken worden complexer en raken vele beleidsdomeinen. Dit vraagt om een geïntegreerde aanpak, over sectoren en beleidsniveaus heen.
- ▶ **Nieuwe uitdagingen:** de duurzame ontwikkelingsdoelstellingen (Sustainable Development Goals) maken de lokale besturen bewust van hun lokale rol in het bekomen van bovenlokale doelstellingen rond klimaat, maar ook rond vele andere facetten. 'Business als usual' is geen optie. De mobiliteitsknoop lossen we niet op met extra wegen, maar door meer collectief vervoer; het verlies aan open ruimte vraagt een vernieuwd ruimtelijk beleid; de superdiversiteit vraagt nieuwe samenlevingsvormen, etc...

<sup>1</sup> <https://www.vlaanderen.be/nl/publicaties/detail/groenboek-bestuur>

## TECHNOLOGISCH

- ▶ **Digitalisering:** de digitaliseringstrein raast ook door de lokale besturen: e-gov, blockchain, smart cities,... Nieuwe technologie maakt het mogelijk om niet enkel aan monitoring en slim beheer van energie te werken, maar ook om dienstverleningsprocessen te optimaliseren en burgers nauwer en frequenter te betrekken bij lokaal beleid.

## FINANCIEEL

Ook op financieel vlak staan de lokale besturen voor belangrijke uitdagingen:

- ▶ Door de financieringswet op de pensioenen (2011), stijgen de **pensioenlasten voor vastbenoemd personeel** systematisch. VVSG berekende bijvoorbeeld dat de 3,5% stijging van het gemeentefonds de voorbije jaren volledig opging in de stijgende pensioenuitgaven. En deze trend zet zich nog een aantal jaren door.
- ▶ De vergrijzing zal niet alleen voelbaar zijn in de stijgende uitgaven voor sociale bijstand. Gemiddeld zullen de Vlaamse gemeenten tegen 2030 14% **minder ontvangsten halen uit de aanvullende personenbelasting** (APB).
- ▶ De **taxshift** knibbelt nog verder aan de inkomsten uit de aanvullende personenbelasting. Voor een gemiddelde gemeente loopt het verlies op tot 10% in 2021.
- ▶ De **Vlaamse sectorsubsidies** (jeugd, cultuur,...) zijn recent ingekanteld in het gemeentefonds en er zijn provinciale taken en budgetten overgeheveld. In beide gevallen zijn de overgedragen middelen niet geïndexeerd. Bij gelijkblijvend beleid resulteert dit in structurele meerkosten, elk jaar. De financiële middelen staan m.a.w. sterk onder druk.

## LOKALE BESTUREN OP EEN KEERPUNT

Elk van deze uitdagingen is concreet voelbaar in de regio, wat ook blijkt uit de cijfers. Zo is de gemiddelde woning in de regio nog onvoldoende energiezuinig, is de tevredenheid over het openbaar vervoer beperkt, zijn de meeste inwoners nog aangewezen op pendel, etc. Cijfers rond deze tendenzen steken in de gebiedsanalyse in bijlage.

In hun zoektocht naar antwoorden, sloegen lokale besturen de voorbije decennia de handen in elkaar. Sedert de regioscreening van 2012 weten we dat een gemiddelde Vlaamse gemeente deel uitmaakt van 68 samenwerkingsverbanden. De veelheid aan verbanden heeft inmiddels geleid tot klachten over verrommeling, of over het verlies van greep of zeggenschap vanuit de lokale bestuurders op bepaalde domeinen.

Precies hier ligt de uitdaging voor DDS de komende jaren: bijdragen aan bestuurskrachtige gemeenten en waar mogelijk de bestuurlijke complexiteit vereenvoudigen.

## INSPIREREND VERHAAL MET TASTBARE MEERWAARDE

Deze nota moet het startpunt worden van een nieuw verhaal. Een verhaal dat samen wordt ontwikkeld en inspeelt op de noden van elke gemeenten. Een ambitieus project dat verbindt. We beschrijven dit verhaal in de volgende twee hoofdstukken op twee niveaus:

- ▶ De overkoepelende doelstelling is een **verbindende regio** te worden. Dit vormt de rode draad doorheen de nota. Het verlengen van de samenwerkingsovereenkomst is immers een langetermijnengagement. We willen perspectief bieden voor de komende legislaturen, en niet enkel voor de huidige;
- ▶ Tegelijk moet deze ambitie worden vertaald naar de gemeenten in **concrete meerwaarde en afspraken**. Dat doen we in het laatste hoofdstuk. We verfijnen het toekomstproject aan het hand van vijf sturingsaspecten: inhoud, rol, actieniveau, nabijheid en financiën. Dit hoofdstuk is nog indicatief en zal verder worden verdiept in de tweede fase van het traject.





## 4 / Verbinding als leidmotief voor het toekomstproject

DDS wil een platform zijn voor verbinding in de regio, zowel naar inhoud, partners, als instrumentarium:

- ▶ Het doel is om een duurzaam en geïntegreerd toekomstproject uit te werken. We stellen het belang van de regio voorop;
- ▶ Vervolgens wil DDS zoveel mogelijk partners engageren om dit project tot uitvoering te brengen. Op de verschillende beleidsniveaus, maar ook burgers en private partijen worden in het gemeenschappelijk verhaal betrokken;
- ▶ We doen dit met slimme en moderne instrumenten. ICT, open data en technologie zijn hefboomen om de gedeelde doelstellingen te bereiken.

### VERBINDENDE AMBITIES

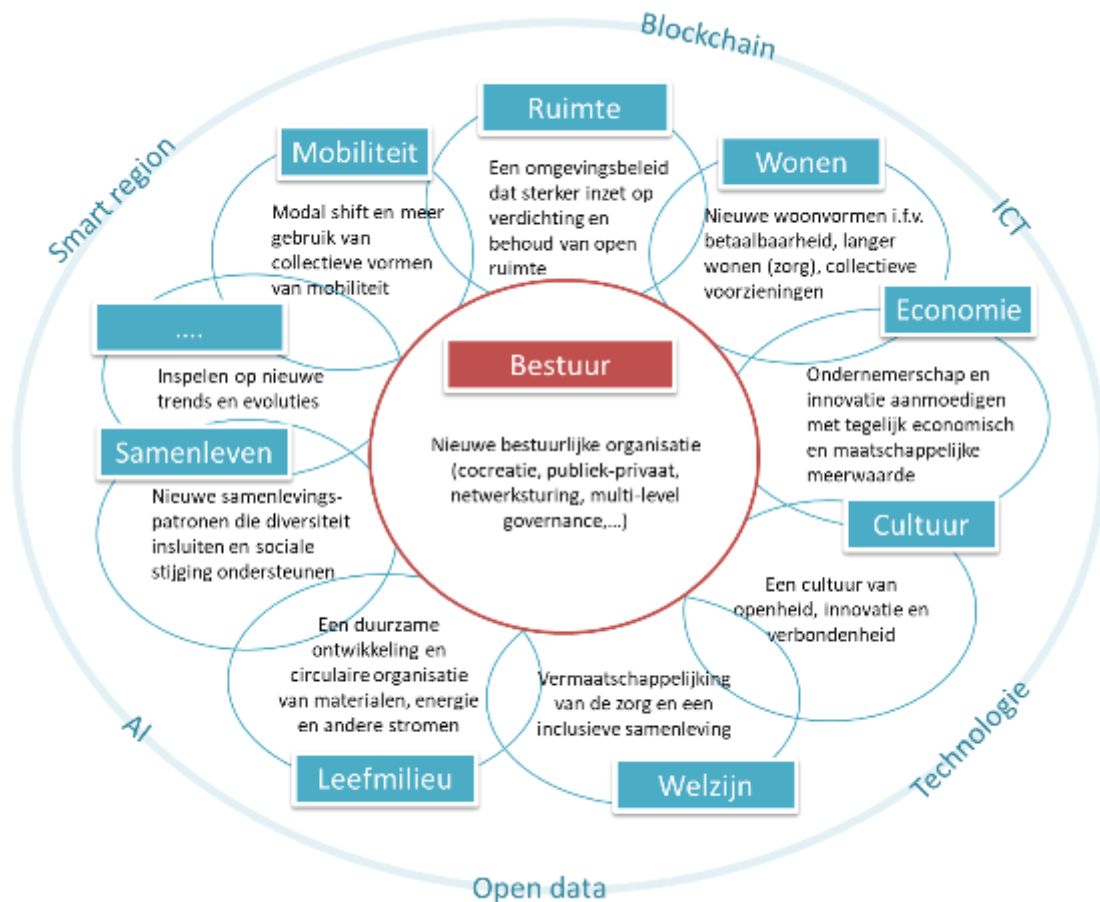
DDS ontwikkelt de komende jaren samen met de lokale besturen een sterk en geïntegreerd streekverhaal. De streekvisie is breed en volgt de geest van de sustainable development goals: people, profit en planet worden in hun samenhang gevat.

In het eigen engagement zal DDS zich eerder op de omgevingsthema's richten (zie ook hoofdstuk 5). Het samenwerkingsverband wil het economisch weefsel versterken in de regio, inzetten op een doordacht woonbeleid en ruimtelijke planning, werken aan een gedragen klimaat- en energietransitie en een vlotte mobiliteit. Voor DDS zijn dit geen afzonderlijke, maar verweven thema's, die op een geïntegreerde manier aangepakt worden in projecten.

Tegelijk wil DDS als organisatie voldoende wendbaar zijn inspelen op maatschappelijke evoluties en de noden van gemeenten die daaruit voortvloeien. Dit is een duidelijke mentaliteitswijziging ten opzichte van vroeger. We beschouwen de inhoudelijke afbakening die we hier maken vooral als een stabiele basis om van te vertrekken, en dus niet als een eindpunt. Vanuit deze basis willen we ook gemeenten ondersteunen bij hun uitdagingen op vlak van zorg, samenleven, welvaart,... Bij evoluties zoals bijvoorbeeld de afnemende rol van de provincie, wil DDS snel kunnen schakelen om de gemeenten te ondersteunen.



Figuur 3: DDS wil een antwoord bieden op de actuele maatschappelijke uitdagingen



### VERBINDEND PLATFORM

DDS is een netwerkorganisatie, in de eerste plaats van de deelnemende gemeenten. Daarnaast zal ze hogere overheden en andere publieke en private partners engageren rond het regionaal project.

Die samenwerking zal de regio en de gemeenten baat brengen op drie vlakken:

- ▶ **Versterking van de lokale bestuurskracht.** Door het delen van kennis en capaciteit tussen gemeenten wil DDS de onderlinge samenhang en expertise van gemeenten versterken. Klantvriendelijkheid ten aanzien van de gemeenten vormt het centrale uitgangspunt;
- ▶ **Vergroten van de efficiëntie en effectiviteit van regionale samenwerking.** We werken actief aan het -bundelen van krachten op regionaal niveau. DDS wil de bestuurlijke verrommeling op regionaal niveau tegengaan. Door een platform te zijn voor verschillende samenwerkingsverbanden wil DDS de regio op een efficiëntere en effectievere manier organiseren. We leggen samen de link naar andere regio's;
- ▶ **Meer middelen en projecten aantrekken naar de regio.** We bundelen de krachten van publieke en private partners ten aanzien van hogere beleidsniveaus. DDS vormt een platform voor samenwerking met het middenveld, ondernemers en kennisinstellingen volgens een *quadruple helix* benadering. Vertrekkend van een gezamenlijk opgebouwde regionale visie, wil DDS actief samenwerken met het provinciebestuur, de Vlaamse en federale overheid, mobiliteitspartners als de NMBS en De Lijn, etc.

### VERBINDENDE INSTRUMENTEN

DDS zal nieuwsoortige instrumenten inzetten om haar ambities te realiseren, inclusief open databronnen, ICT en technologie. Deze instrumenten zijn een belangrijke schakel in modern en efficiënt bestuur. Denk maar aan digitale dienstverlening, online participatie, communicatie via sociale media,... Technologie en digitalisering zijn ook hefbomen om elk van de transities die we hierboven beschreven, te ondersteunen. Op vandaag wordt hier via verschillende kanalen versnipperd op ingezet. DDS kan een belangrijke rol spelen in het bundelen van deze inspanningen en zo bijdragen aan het realiseren van een slimme regio.

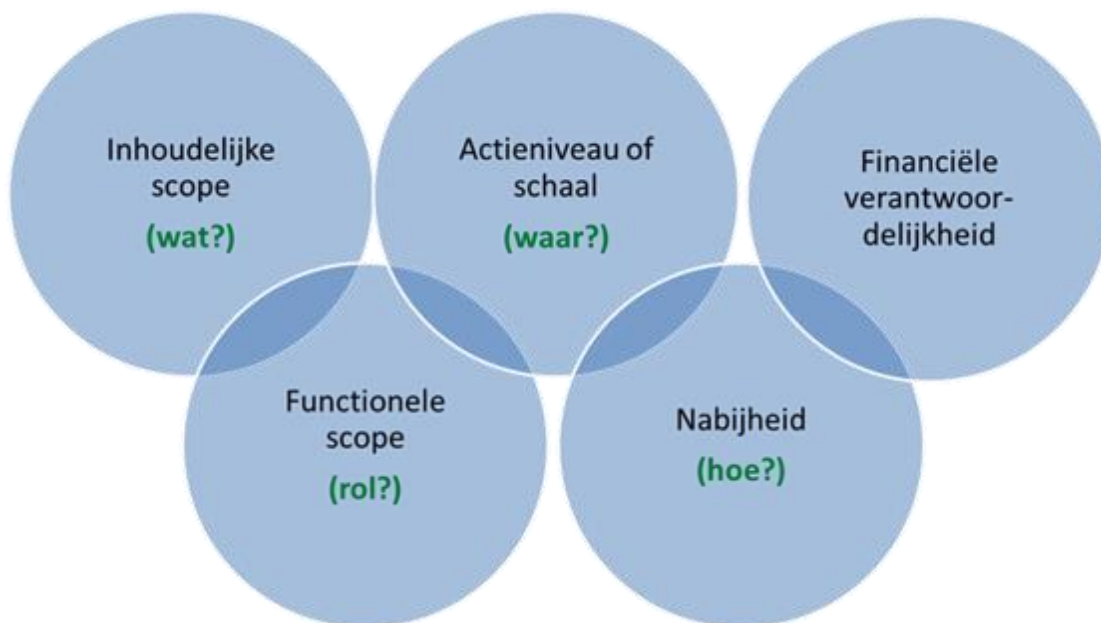


## 5 / Vorm geven aan de vijf sturingsaspecten

Hoe kan de vernieuwde ambitie van DDS (zie vorig hoofdstuk) concreet vorm krijgen?

Zoals geïllustreerd in onderstaande figuur onderscheiden we in het geval van een streekintercommunale vijf sturingsaspecten. Het zijn vijf dimensies waarin een dienstverlenende vereniging keuzen moet maken.

Figuur 4: sturingsaspecten streekintercommunale



Uit de verkennende gesprekken die we in de maand juni 2019 voerden met medewerkers, bestuurders, gemeenten en burgemeesters, komen de eerste pistes naar boven voor een doorstart van DDS.

### 5.1. Afbakening van de inhoudelijke focus

Tijdens de consultatie van de gemeenten passeerden heel wat werkthema's de revue. Het is evenwel niet verstandig om overall tegelijk op te schieten. Om de inhoudelijke werkthema's af te bakenen hebben we ons gebaseerd op twee criteria, behoefte en complementariteit:



- ▶ **Behoeft** wil zeggen dat de vraag leeft bij een belangrijk deel van de gemeenten. Het zijn uitdagingen die de meeste van de DDS-besturen op vandaag willen aanpakken, maar er om tal van redenen onvoldoende toe komen;
- ▶ **Complementariteit** betekent dat het thema nog niet op een goede manier door andere partijen wordt afgedekt. DDS moet niet doen wat andere al doen, of waar anderen beter voor geplaatst zijn. Sommige terechte vragen worden beter door het provinciebestuur of door een ander regionaal samenwerkingsverband opgenomen.

Op basis van deze twee criteria formuleren we hieronder een voorstel van inhoudelijke oriëntatie op relatief korte termijn. De klemtoon komt te liggen op omgevingsthema's als stabiele basis. We vullen deze thema's aan met vormen van beheersmatige ondersteuning van de gemeenten. Persoonsgebonden thema's zoals cultuur en welzijn passen op korte termijn minder binnen de scope van DDS. Ook recreatie wordt minder belangrijk in de toekomstige werking.

#### OMGEVINGSTHEMA'S ALS STABIELE BASIS

"Omgeving" (de meer grondgebonden thema's) is de brede noemer die de inhoudelijke focus afdekt van DDS in de toekomst. Deze thema's lenen zich bij uitstek om verbindend te werken:

- ▶ **Omgevingsthema's zijn per definitie gemeentegrensoverschrijdend.** Mobiliteit, ruimte, wonen, klimaat,... ze hebben een lokale dimensie, maar stoppen niet aan de gemeentegrens. Recente studies tonen ook aan, hoe de leefwereld van mensen uitdeint in regionale perimeters ('daily urban systems').
- ▶ **Omgevingsthema's zijn inherent met elkaar verbonden.** Het pleidooi om ruimtelijk te verdichten is niet alleen ingegeven vanuit het spaarzaam omgaan met de open ruimte, maar evenzeer vanuit het efficiënter organiseren van het openbaar vervoer, of van energienetwerken. Willen we de Europese doelstellingen halen inzake klimaat, dan spreken we ook hier over inspanningen op verschillende terreinen: terugdringen van het autoverkeer, energetischer maken van woningen, bebossing, etc.

De focus op omgevingsthema's betekent zowel een andere benadering van de huidige thema's (wonen, bedrijventerreinen) als het aansnijden van een aantal nieuwe beleidsdomeinen.

Binnen de bestaande thema's vragen de gemeenten om een bredere inhoudelijke invulling. De klemtoon verschuift van 'ontwikkeling' naar 'optimalisatie en verdichting'.

- ▶ **Economie:** op economisch vlak is het speelveld grondig aan het veranderen door internationalisering, ingrijpende technologische en innovatieve ontwikkelingen, disruptieve businessmodellen en andere werkpatronen (tijds- en plaatsafhankelijk werken, flexibele contracten, freelancing, mismatch op de arbeidsmarkt, ...).

De economische rol van DDS werd in het verleden vooral ingevuld door het ontwikkelen en beheren van bedrijventerreinen. Deze realisaties zorgden voor belangrijke tewerkstelling in de regio. DDS beschikt echter al sinds 2011 niet meer over nieuwe lokale bedrijfsgronden. In 2017 werd ook het laatste uitgeruste regionale bedrijventerrein verkocht.

Er is een brede vraag bij de gemeenten om de rol op vlak van economie anders in te steken. Concreet gaat het over meer aandacht voor bedrijventerreinmanagement en efficiënt ruimtegebruik (het verhogen van het ruimtelijk rendement op de terreinen, reconversie, ...). Dit gebeurt nu wel al deels door DDS, bijvoorbeeld door het voorkeurecht uit te oefenen om geschikte bedrijven te huisvesten, maar nog onvoldoende.

In de regio wordt deze ruimere economische insteek nog niet echt ingevuld. Organisaties zoals VOKA nemen wel een rol op om ondernemingen op bedrijventerreinen te ondersteunen. Zij beschikken echter niet over juridische instrumenten en stellen niet noodzakelijk het algemeen belang van de regio voorop. Er blijft hier m.a.w. een rol voor DDS op dit vlak.

- ▶ **Wonen en ruimtelijke planning:** grondbeleid en woningbouw vormen de tweede pijler van de huidige werking van DDS. In de praktijk werd er vooral ingezet op huurwoningen, goed voor een aanzienlijke portefeuille.

De noden die gemeenten aanduiden m.b.t. wonen en planning verschuiven in vergelijking met vroeger. De open ruimte wordt schaars en vraagt om een efficiënt ruimtegebruik.

Logischerwijs komt de nadruk meer te liggen op het optimaliseren en verdichten van bestaande sites, eerder dan het opstarten van nieuwe ontwikkelingen. Op vlak van wonen willen we naast aandacht voor betaalbaarheid en kwaliteit ook inzetten op innoverende herbestemmingen, alternatieve woonvormen en woningen die zijn aangepast aan demografische evoluties zoals gezinsverdunding en vergrijzing. Hierbij bekijken we de woonomgeving als geheel, met aandacht voor omgevingskwaliteit, inplanting, connectiviteit,...



Deze visie passen we ook toe op ruimtelijke planning. We zetten in op ruimtelijk rendement en kwaliteit om de open ruimte te bewaren. Dit betekent meer reconversie, verweving, verdichting, kernversterking,... Het einddoel bij onze ruimtelijke planning is het verhogen van de leefbaarheid en leefkwaliteit in de regio.

Er is bij de lokale besturen veel vraag naar ondersteuning bij ruimtelijke planning. Dit gaat van specifieke gemeentelijke plannen tot het ontwikkelen van een visie op de ruimtelijke ontwikkeling van de regio. Ook bij de opvolging en handhaving van de ruimtelijke planning gaven meerdere besturen aan ondersteuning te kunnen gebruiken.

Gemeenten worden geconfronteerd met nieuwe en groeiende uitdagingen. Voor een aantal van deze veranderingen kan DDS mee vorm geven aan oplossingen:

- ▶ **Klimaat en energie:** DDS is nog niet actief op dit thema. Nochtans zijn er heel wat raakvlakken met de klassieke domeinen van de intercommunale. Zo kunnen bedrijventerreinen op een duurzamere manier ingevuld worden en is er steeds meer aandacht voor bijna-energie-neutrale woningen. De nabijheid van Verko kan ook helpen om een meer circulaire aanpak van afval in de regio te ondersteunen.

DDS streeft naar een klimaatneutrale regio in samenwerking met de lokale besturen. Dit doen we onder meer via een duurzame economie, doordachte ruimtelijke planning en een aangepaste mobiliteit. Maar ook op andere beleidsdomeinen zien we opportuniteiten. Circulair denken, waarbij restproducten weer grondstoffen worden, kan op tal van domeinen worden toegepast. Op vlak van energie zien we potentieel in het gebiedsgericht denken over duurzame energie, bijvoorbeeld via de energielandschappen die worden ondersteund door de provincie.

Alle besturen ondertekenden het burgemeestersconvenant en zijn dus geëngageerd om ambitieuze klimaatdoelstellingen op lokaal niveau waar te maken. Het ontbreekt echter bij een aantal gemeenten aan capaciteit om dit te organiseren. Gezien de gemeenschappelijke ambities is er ook heel wat potentieel om bovenlokale ondersteuning te bieden door het delen van goede praktijken of stimuleren van gemeenschappelijke acties.

We stellen vast dat vergelijkbare intercommunales in Oost-Vlaanderen al een vergelijkbare omkadering bieden aan hun gemeenten. Op het vlak van energie is er met het samenwerkingsverband BEA wel al een speler in het veld. De scope van dit samenwerkingsverband is echter beperkt, en een aantal gemeenten trokken de grotere schaal van dit initiatief in twijfel. Er is dus zeker nog potentieel om een complementair aanbod naar de gemeenten toe uit te bouwen.

- ▶ **Mobiliteit** overschrijdt per definitie de gemeentegrenzen. Het mag dan ook niet verbazen dat heel wat gemeenten voor dit thema op zoek zijn naar een bovenlokaal platform. De regio is centraal gelegen tussen de 3 belangrijkste kernen van Vlaanderen, namelijk Brussel, Antwerpen en Gent. Zowel voor werk als vrije tijd is een goede mobiliteit van primordiaal belang. Maar ook vanuit ecologisch oogpunt is er een grote urgentie om emissies en energiegebruik gelinkt aan mobiliteit te laten afnemen.

DDS wil mee helpen om een *modal shift* in de regio te realiseren. We stimuleren betere verbindingen, niet alleen via een vlotte automobiliteit, maar ook door het stimuleren van de zachte mobiliteit en het organiseren van een vlotte overstap tussen verschillende vervoersmodi.

We ondersteunen gemeenten op een concreet en praktisch niveau, onder meer bij de afstemming tussen gemeenten bij gemeentelijke werken of lokale mobiliteitsplannen. Maar we zetten ook in op kennisdeling en visieontwikkeling, bijvoorbeeld door mobiliteitsdeskundigen op niveau van DDS.

Met de vervoersregio is er op het vlak van openbaar vervoer een nieuw initiatief geïnstalleerd op regionaal niveau. De schaal van de vervoersregio's doorkruist jammer genoeg de omschrijving van DDS. De DDS-gemeenten zitten verspreid over 3 verschillende vervoersregio's. Het grootste deel van de gemeenten valt binnen de regio Aalst, Wetteren en Laarne vallen onder de zone Gent en Zele is aangesloten bij het Waasland. Toch kan DDS hierin een rol spelen. Door expertise te ontwikkelen en de belangen van de gemeenten in de regio te bundelen, kan ze een sterkere stem vertolken in de verschillende vervoersregio's.

Elk van deze thema's is ook gebaat bij een *smart region* aanpak. DDS kan bijvoorbeeld een rol opnemen op vlak van slimme sensoren om de mobiliteit te verbeteren of innovatie bij bedrijven te stimuleren. Meer algemeen kan ze een digitale denktankrol voor de regio vervullen.

#### GERICHTE ONDERSTEUNING VAN DE BESTUURSKRACHT

Naast omgevingsthema's leeft er bij de betrokken gemeenten ook een sterke vraag naar dienstverlening door DDS op meer beheersmatige thema's. Heel wat van de gemeenten in de regio hebben een vergelijkbare schaal en

worden met min of meer dezelfde organisatorische problemen geconfronteerd. De twee behoeften die het sterkst naar voor kwamen zijn:

- ▶ **Subsidioloog:** de gemeenten in de regio trekken een lager dan gemiddeld aandeel van subsidies naar zich toe. Het ontbreekt bij heel wat besturen aan capaciteit om actief te screenen op de brede waaier aan subsidiemogelijkheden. Zeker voor grotere fondsen zoals Europese subsidies is een zekere schaal of mate van samenwerking noodzakelijk om een reële kans te maken.

In de regio is er ook geen erkende centrumstad die over meer Vlaamse middelen beschikt om een trekkersrol op te nemen. Een subsidioloog op niveau van DDS kan expertise ontwikkelen op vlak van procedures, vormt een aanspreekpunt en trekker voor de gemeenten en kan een netwerk opbouwen. De inhoudelijke input komt grotendeels van de gemeenten en door aansluiting te zoeken met de vernieuwde thema's voor DDS.

Deze werking kan duidelijk verbindend werken. Het biedt aansluiting naar andere thema's. Zo wordt in de sociale en culturele sector heel vaak met subsidies voor samenwerkingsverbanden gewerkt. Het verbindt ook de gemeenten in de regio om vaker op eenzelfde schaal te gaan werken.

- ▶ **Jurist:** de complexiteit van gemeentelijke uitdagingen en de bijhorende wetgeving verandert in een sneltempo. Hoewel alle gemeenten meer dan 10.000 inwoners hebben in de regio, zijn de meeste gemeenten in de regio toch nog niet groot genoeg om een eigen jurist aan te (kunnen) trekken. Zeker op het vlak van omgevingsthema's is hier vraag naar bij de gemeenten. Op deze manier kan een jurist op niveau van DDS zowel voor het samenwerkingsverband als geheel als voor de individuele dienstverlening naar gemeenten toe een meerwaarde vormen.

### NIET METEEN OP ALLES WILLEN SCHIETEN

DDS moet keuzes maken in de inhoudelijke scope om een realistisch plan te kunnen voorleggen. Dit betekent dat een aantal thema's op korte termijn niet (meer) zullen worden opgenomen door de intercommunale. Een aantal vielen af omdat de nood bij gemeenten beperkt was. Op sociaal vlak bijvoorbeeld hebben heel wat gemeenten zelf een sterke werking of is de problematiek relatief beheersbaar.

Een ander doorslaggevend selectiecriteria was het bestaan van andere initiatieven op een bepaald domein, waardoor initiatief van DDS 'dubbelop' zou zijn. Zeker op het vlak van cultuur en toerisme zijn er heel wat andere spelers op regionaal niveau (vb. Toerisme Scheldeland, Dijk 92,...). Ook op beheersmatig vlak worden heel wat rollen al opgenomen door andere niveaus. Zo zijn er bijvoorbeeld mogelijkheden voor IT-ondersteuning of groepsaankopen via de provincie Oost-Vlaanderen.

Op heden behoort recreatie nog tot het takenpakket van DDS. Dit kreeg voornamelijk invulling door het beheer van het recreatiedomein Nieuwdonk in Berlare. Met de overdracht van deze rol naar de provincie is het takenpakket rond recreatie echter heel beperkt geworden. Gezien deze overdracht en de andere spelers op dit domein, zien we hier weinig toekomst voor DDS.

### EEN SAMENHANGEND TAKENPAKKET

De focus op omgevingsthema's en beheersmatige ondersteuning van gemeenten, laat toe om voldoende kritische massa binnen de organisatie uit te bouwen om meerwaarde te bieden voor de gemeenten. Dankzij de coherentie in het takenpakket kunnen ook cross-overs gemaakt worden. De verschillende omgevingsthema's (ruimte, leefmilieu, klimaat, mobiliteit, economie) interageren namelijk sterk met elkaar. De klassieke bedrijventerreinen kunnen bijvoorbeeld actief gemanaged worden om duurzame bedrijven aan te trekken en slimme mobiliteit te organiseren voor de werknemers.

Deze afgebakende en coherente inhoudelijke basis betekent echter niet dat er geen connectie kan gemaakt worden met andere thema's. Er kan aansluiting gezocht worden vanuit de eigen expertise. Zo wordt toerisme niet als thema opgenomen, maar kan DDS bijvoorbeeld wel de gemeenten ondersteunen op het vlak van infrastructuurontwikkeling en ruimtelijke planning in het kader van toeristische projecten. Hetzelfde geldt voor zorg, welzijn,... DDS kan ook een platform zijn voor de gemeenten en andere regionale organisaties om kennis te delen over een breed scala van thema's (zie verder).

## 5.2. Expertise aanbieden onder verschillende vormen

Welke rollen kan DDS het best opnemen in de toekomst? Wil het vooral een studiebureau zijn, een projectontwikkelaar, een afstemmingsplatform voor besturen in haar werkingsgebied, of nog een andere rol? Daarenboven, als zij een van deze rollen opneemt, met welke diensten stapt zij dan naar de besturen?

### NADRUK OP DIENSTVERLENING

De vraag van de gemeenten is duidelijk om meer nadruk te leggen op dienstverlening. DDS moet in eerste instantie de bestuurskracht van de gemeenten verhogen door op de geselecteerde thema's een betrouwbare partner te zijn van de gemeenten.

Deze dienstverlening kan ook op regionaal niveau ingezet worden. De thematische experten kunnen naast de directe dienstverlening aan gemeenten ook kennisdeling organiseren. Op termijn kan DDS zich profileren als een kenniscentrum voor de regio.

### ROL OP ELK VAN DE THEMA'S

In onderstaande tabel beschrijven we hoe op elk van de thema's de dienstverlening en de regionale rol vorm kan krijgen. Let wel, dit is een voorstel aan de gemeenten op basis van hun input tot nu toe. Het is dus verre van een afgesloten lijst.

	Dienstverlening naar de gemeenten	Regionaal platform
<b>Economie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Bedrijventerreinmanagement</li> <li>▶ Reconversie en verduurzamen van terreinen: efficiënt ruimtegebruik, vergroenen, bereikbaarheid verbeteren met openbaar vervoer,...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Platform voor intervisie lokale economieambtenaren</li> </ul>
<b>Wonen, leefmilieu en ruimtelijke planning</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Trekker en gangmaker in complexere dossiers (vb. inbreiding, herbestemming, planologische ondersteuning, kerversterking,...)</li> <li>▶ Voorbeeldrol op vlak duurzaamheid en kwaliteit (vb. door woonscreening op vlak van duurzaamheid, langer thuiswonen, ...)</li> <li>▶ Instaan voor onteigeningen, opmetingen, schattingen, onderhandelingen,... op vraag van gemeenten</li> <li>▶ Leegstand en verkrotting tegengaan</li> <li>▶ Aanspreekpunt voor omgevingsambtenaren (leefmilieu, stedenbouw, planning)</li> <li>▶ Ondersteuning gemeentelijk woonbeleid</li> <li>▶ Handhaving vergunningen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Visie op omgevingskwaliteit ontwikkelen (ruimte en leefmilieu in samenhang)</li> <li>▶ Aansluiten bij Vakwerk</li> <li>▶ Teneur om verhuur van woningen af te stoten, mits een weloverwogen exit strategie</li> <li>▶ Kennisdeling met en tussen gemeenten</li> </ul>
<b>Klimaat en energie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Ondersteunen milieuambtenaren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Gemeenschappelijke regionale acties stimuleren (vb. burgemeestersconvenant)</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ In-house 'klimaat' medewerker op vraag van gemeenten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>concretiseren met intergemeentelijke duurzaamheidsambtenaar)</li> <li>▶ Organiseren Energiehuis</li> </ul>
<b>Mobiliteit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Klankbord voor gemeentelijke mobiliteitsdossiers</li> <li>▶ Beleidsondersteuning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Afstemming van gemeentelijke wegenwerken en verkeersmaatregelen (onafhankelijke 3<sup>de</sup> partij)</li> <li>▶ Kennisdeling met en tussen gemeenten</li> <li>▶ Regionale verbindingen bevorderen (vb. hiaten in fietsostrades op agenda plaatsen)</li> <li>▶ Belangenbehartiging in vervoersregio</li> </ul>
<b>Beheersmatige ondersteuning</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Juridische dienstverlening in concrete dossiers</li> <li>▶ Ondersteuning bij subsidies: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Detecteren van subsidiemogelijkheden voor besturen</li> <li>- Praktische ondersteuning bij subsidiedossiers</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Juridische expertise op omgevingsthema's</li> <li>▶ Aanspreekpunt voor subsidiedossiers: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kennisdeling met en tussen gemeenten</li> <li>- Stimuleren van regionale samenwerking rond subsidiedossiers</li> </ul> </li> </ul>

### 5.3. Drie actieniveaus

Een derde sturingsaspect is het actieniveau waarop DDS zich richt.

In navolging van eerder onderzoek<sup>2</sup> onderscheiden we drie niveaus waarop DDS actief kan zijn: de individuele gemeente, een beperkte cluster van gemeenten (twee tot vijf), een regionale cluster van gemeenten. We leggen kort uit wat we daaronder verstaan.

- ▶ Actieniveau 1: **een op een dienstverlening aan de gemeenten**. De gemeenten moeten in de toekomst nadrukkelijker bij DDS terecht kunnen voor inhoudelijke en technische ondersteuning (vb. ruimtelijke planning, juridisch advies,...). Deze dienstverlening wordt aangeboden tegen kostprijs (kostdelende vereniging);
- ▶ Actieniveau 2: **dienstverlening aan kleine clusters van gemeenten**. Voorbeelden: een intergemeentelijk bedrijvenpark, een neutrale partner bij het afstemmen van mobiliteitsingrepen tussen enkele gemeenten,...;
- ▶ Actieniveau 3: **visieontwikkeling voor de regio** op vlak van mobiliteit, ruimtelijke ontwikkeling, hernieuwbare energie en andere thema's.

De beschrijving maakt ook duidelijk dat het actieniveau niet alleen te maken heeft met een verschil in aantal gemeenten, maar dat ook de motivatie van de samenwerking uiteenloopt. Dit gaat van individueel sterker worden (actieniveau 1), over het aanpakken van gemeentegrensoverschrijdende dossiers (actieniveau 2) tot regionale en interbestuurlijke samenwerking (actieniveau 3).

Hoewel elk van de actieniveaus belangrijk en relevant is, verdient het eerste niveau op korte termijn bijzondere aandacht. Door directe dienstverlening aan de gemeenten, bouwt de vereniging het snelst krediet op en vertrouwen.

<sup>2</sup> Studie naar de mogelijkheden van Intergemeentelijke samenwerking inzake ruimtelijke ordening in opdracht van het departement RWO (2012), uitgevoerd door het Instituut voor de Overheid, Filip De Rynck, Omgeving en IDEA Consult.



Om een snelle doorstart te maken, kan voor sommige vormen van dienstverlening ook samengewerkt worden met andere Oost-Vlaamse intercommunales (bv. Waasland Klimaatland, Vakwerk,...).

## 5.4. Nabijheid ook fysiek vertalen

De nabijheid van DDS benoemen we als het vierde sturingsaspect. Een intercommunale is een vorm van verlengd lokaal bestuur en het is van bijzonder belang dat er een nauwe band is met de aangesloten gemeenten. We onderscheiden verschillende vormen van nabijheid:

- ▶ de **mentale nabijheid**: de nabijheid van de dienstverlening, de bereikbaarheid van medewerkers en diensten, los van hun fysieke standplaats. Op dit vlak kampt DDS met een aantal uitdagingen. Voor veel betrokken besturen is het al enige tijd geleden dat ze nog actief samenwerkten met DDS. De organisatie is zeker niet *top of mind* voor veel besturen.

We willen hier aan tegemoet komen door in te zetten op meer directe dienstverlening naar de gemeenten toe (zie voorgaande hoofdstukken). Mentale nabijheid is echter niet alleen acties, maar ook communicatie en marketing. In die zin is het 'herverpakken' van DDS aangewezen, eventueel zelfs met een nieuwe naam. Dit strategisch plan en de 50<sup>ste</sup> verjaardag in 2020 vormen belangrijk momenta.

- ▶ de **fysieke nabijheid**: de afstand van de DDS-medewerkers. Hier gaat het wel over de fysieke standplaats. De schaal van de regio is bevattelijk. Met een hoofdkantoor in het centraal gelegen Dendermonde is de fysieke nabijheid tot de verschillende gemeenten redelijk groot.

Er zijn evenwel nog meer verregaande stappen mogelijk. Tot nu toe werkten medewerkers van DDS slechts heel uitzonderlijk mee op locatie, in de lokale besturen zelf. In deze kompasnota schuiven we dit wel als een mogelijkheid naar voor. Bijvoorbeeld rond klimaat, wonen of ruimtelijke planning kan *inhouse* dienstverlening een meerwaarde zijn voor gemeenten. *Inhouse* werken is alleszins een *quick win* om de band tussen DDS en de besturen te versterken.

- ▶ de **bestuurlijke nabijheid**: de betrokkenheid van de lokale besturen bij het beleid en de besluitvorming binnen DDS. Tijdens de gesprekken vingen we al positieve geluiden op rond de snelle communicatie over beslissingen van de raad van bestuur. Ook het overleg tussen de burgemeesters en algemeen directeurs is een belangrijk kanaal dat de nabijheid verzekert.

We willen verder bouwen op deze positieve fundamenten en in de toekomst voorzien in regelmatige contacten en een goede vernetwerking met de besturen. Dit kan verder verbeterd worden door bestaande fora meer structureel te verankeren. Concreet betekent dit onder andere een duidelijk vergaderritme, een vaste samenstelling, een goed voorbereide agenda,...

Een belangrijke opportuniteit die de nabijheid op elk van deze vlakken kan verbeteren, is een regiohuis of een huis van de streek. De concrete aanleiding is de relatief verouderde huisvesting van DDS. De inhoudelijke en organisatorische meerwaarden zijn echter belangrijkere argumenten. Een regiohuis zou een fysiek platform kunnen zijn dat meer synergie bewerkt tussen de verschillende samenwerkingsverbanden. Zo promoot je samenwerking over verschillende thema's en organisaties heen. Op termijn kan onderzocht worden of integratie van een aantal samenwerkingsverbanden ook meer bestuurlijke duidelijkheid geeft in het regionale kluwen.

Op vandaag zijn de banden tussen DDS en andere regionale organisaties eerder beperkt. De uitzondering op de regel is de relatie met Verko. De grote nabijheid van DDS en Verko biedt een aantal organisatorische en praktische voordelen (delen van zakelijke diensten, huisvesting,...). Tegelijk wordt deze nabijheid door een aantal besturen in vraag gesteld. Het bemoeilijkt mogelijk het ontwikkelen van een eigen visie en identiteit, zeker voor de kleinste partner.

## 5.5. Financieel realistisch project

Een laatste sturingsaspect gaat over de financiering van de intercommunale. We onderscheiden voor DDS vier potentieel interessante financiële stromen:

1. **eigen inkomsten uit ontwikkelingen** (inclusief de reserve die de voorbije decennia werd opgebouwd). DDS is een financieel gezonde organisatie, die in het verleden sterk gericht was op het ontwikkelen van

rendabele projecten. De reserves die er momenteel zijn, kunnen deels gebruikt worden om de capaciteit uit te bouwen die nodig is om de vooropgestelde ambities te realiseren.

Let wel: dit betekent geen blanco cheque voor het uitbouwen van de organisatie. Het doel is steeds een duidelijke meerwaarde voor alle gemeenten realiseren. Voor kleine besturen zit dit eerder in directe dienstverlening, voor de grotere meer in ondersteuning van de centrumrol, regionale visieontwikkeling of het vergroten van het soortelijke gewicht naar andere beleidsmakers. Het is belangrijk hier een goede balans in te bewaren.

In de toekomst verwachten we minder eigen inkomsten uit ontwikkelingen, omwille van de betonstop en de noodzaak tot verdichting. Verdichtings- en verwevingsprojecten zijn doorgaans kleinschaliger, complexer en minder lucratief. Het laaghangend fruit is grotendeels geplukt.

2. **project- en werkingssubsidies.** Meer dan in het verleden zou DDS inspanningen kunnen doen om provinciale, Vlaamse en Europese subsidiemogelijkheden aan te spreken voor projecten en vormen van dienstverlening. Als DDS een subsidioloog in dienst heeft, kan die overigens ook voor de gemeenten uitkijken naar aanvullende financiering vanuit subsidies.
3. een **vergoeding voor specifieke diensten afgenomen door de gemeenten.** In de toekomst wil DDS meer individuele dienstverlening aan gemeenten aanbieden. Eens de capaciteit is opgebouwd om een meerwaarde te zijn voor de gemeenten, is het ook logisch dat gemeenten een vergoeding betalen voor deze specifieke diensten. Bij de betrokken gemeenten is er ook betalingsbereidheid voor een kwalitatieve dienstverlening.

Om deze dienstverlening tegen kostprijs en zonder BTW te kunnen organiseren, bestaat de mogelijkheid tot het oprichten van een kostendelende vereniging.

4. een **basisbijdrage** (bv. een bedrag per inwoner) van de gemeenten voor de algemene werking van DDS. Bij samenwerkingsverbanden met een uitgebreide werking wordt vaak een basisbijdrage gevraagd aan de gemeenten.

In het geval van DDS menen we dat vooral de eerste drie stromen onmiddellijk relevant zijn. De vierde vorm van financiering (basisbijdrage) kan wellicht nog worden uitgesteld, dankzij de reserves uit het verleden.





## BIJLAGEN

### B.1 / Gebiedsanalyse

Dubbelklik op onderstaande figuur om de volledige gebiedsanalyse te raadplegen.



STRATEGISCH PLAN  
2020-2025

OMGEVINGSANALYSE



member of  
IDEAGROUP

IDEA Consult  
Valentijn Vanoeteren, Bart Van Herck



IDEA Consult  
Jozef II-straat 40 B1  
1000 Brussel  
België

### **Contact**

T: +32 (0)2 282 17 10  
E: [info@ideaconsult.be](mailto:info@ideaconsult.be)

