



Vlaanderen
is omgeving



Draaiboek bij de ontwikkeling van een departementale subsidiestrategie - beleidsperiode 2024-2029

Dit rapport beschrijft het traject dat het Departement Omgeving heeft doorlopen ter voorbereiding van een subsidiestrategie voor de legislatuur 2024-2029. Dit traject verliep in cocreatie met medewerkers van de verschillende afdelingen van het Departement Omgeving en in gesprek de stakeholdergroepen van het departement. IDEA Consult en The Argonauts stonden in voor de inhoudelijke en procesmatige begeleiding.

Dit rapport bevat de mening van externe auteur(s) en niet noodzakelijk die van de Vlaamse overheid.

COLOFON

Verantwoordelijke uitgever

Toon Denys
Departement Omgeving
Koning Albert II-laan 15 bus 553
1210 Brussel
www.omgevingvlaanderen.be

Publicatiedatum

Januari 2025

Depotnummer

D/2025/3241/129

Wijze van citeren

VAN HERCK B., VAN DER SCHUEREN L. en VERLINDEN G. (2024), Subsidiestrategie Departement Omgeving. Een rapport van IDEA Consult en The Argonauts in opdracht van het Departement Omgeving. Brussel, 77p.

PARTNERS

Dit onderzoek werd uitgevoerd door IDEA Consult en The Argonauts

Onderzoeksteam:

Bart Van Herck – IDEA Consult

Lode Van Der Schueren – IDEA Consult

Grisha Verlinden – The Argonauts



SAMENVATTING

DE VRAAG VAN HET DEPARTEMENT OMGEVING

Het Departement Omgeving werkte de voorbije jaren aan de optimalisatie van haar subsidiebeleid met o.a. een subsidie-inventaris, een subsidiekalender en een nieuw subsidiekader voor omgevingsverenigingen- en projecten. Deze inspanningen sluiten naadloos aan op een algemene Vlaamse beleidslijn om zorgvuldig en verantwoordelijk met subsidies om te springen.

Als vervolg vroeg het Departement Omgeving eind 2023 aan IDEA Consult en The Argonauts om na te gaan hoe een legislatuurgebonden subsidiestrategie vorm kan krijgen, rekening houdend met de noden en verwachtingen van de verschillende stakeholders van het departement.

ONDERZOEKSMETHODE EN AANPAK

Om haar onderzoek te voeren, ondernam IDEA in de periode januari-december 2024 volgende activiteiten:

- Desk- en casestudy: inventarisatie van de bestaande subsidies en analyse van het procesverloop van vijf verschillende types van subsidies;
- Workshops met medewerkers van de verschillende afdelingen van het Departement Omgeving;
- Bevraging van stakeholders via online survey en rondetafels.

BEVINDINGEN UIT DE ANALYSE

Binnen het Departement Omgeving tellen we 27 subsidies in 2023, een mix van eenmalige subsidies en wederkerende subsidies. Ze vertegenwoordigen samen een bedrag van afgerond € 90 miljoen. De belangrijkste doelgroep van de subsidies zijn de lokale besturen gevolgd door het maatschappelijk middenveld.

Voor vijf subsidies werd het procesverloop in de diepte geanalyseerd, van het modelleren van de subsidie, over de oproep, beoordeling, uitvoering en evaluatie. Daaruit leerden we dat het procesverloop verschillend georganiseerd is, zowel naar betrokkenheid van de doelgroep, de ondersteuning van indieners, de valorisatie van resultaten, etc. We verzamelden inzichten om te komen tot meer harmonisatie.

RESULTATEN VAN DE STAKEHOLDERBEVRAGING

Om de subsidies maximaal te laten aansluiten op de behoeften van de stakeholders, werd een bevraging georganiseerd bij lokale besturen, omgevingsverenigingen, kennisinstellingen, bedrijven en dierenasielen. De bevraging verliep in twee stappen: een online survey (225 respondenten), gevolgd door fysieke rondetafelsessies.

De bevraging resulteerde in volgende bevindingen:

- De afhankelijkheid en het effect van subsidies is voor de verschillende begunstigden anders. Waar ze voor omgevingsverenigingen noodzakelijk zijn voor hun werking, is dat voor gemeenten, bedrijven en kennisinstellingen anders. Daar zijn de subsidies vooral een prikkel om nieuwe paden te bewandelen en gewenste transities te realiseren.
- De belangrijkste uitdagingen die de meeste doelgroepen ervaren zijn het uitschrijven van de aanvraag, het vinden van cofinanciering, het behalen van resultaten binnen de gestelde termijnen en de inhoudelijke en financiële verantwoording van de subsidie. Vooral kleinere gemeenten en organisaties ervaren moeilijkheden bij het voldoen aan de administratieve vereisten en deadlines.
- Er is een behoefte aan persoonlijke ondersteuning, bovenop online en digitale communicatie, ook weer vooral naar minder ervaren of uitgeruste stakeholders.

1. data- en analyse activiteiten die meer inzicht brengen in de omgevingsuitdagingen en – oplossingen;
2. visie-ontwikkeling en planning, waarbij de Vlaamse omgevingsdoelstellingen op een kwaliteitsvolle manier worden doorvertaald;
3. innovaties in het omgevingsbeleid;
4. de coördinatie van partnerschappen;
5. investeringen zonder voldoende terugverdieneffect of met hoge financiële drempel;
6. communicatie en sensibiliseringsinitiatieven die doelgroepen aanzetten tot gedragsverandering.

Naast deze zes activiteiten, vonden we ook grond voor een subsidie om partners te ondersteunen in verdere professionalisering. Alles begint namelijk bij sterke partners. Samenwerken met partijen die niet over de vereiste kennis en vaardigheden beschikken, kan immers contraproductief werken.

Samengevat kunnen we bijgevolg spreken over zeven laden in de subsidiekast, telkens gericht op andere doelstellingen. Per lade worden ook andere doelgroepen aangesproken, al is die relatie niet één op één. Zo is professionalisering bijvoorbeeld bij uitstek gericht op omgevingsverenigingen en dierenasielen, maar niet exclusief. Inzicht brengen richt zich op onderzoeksinstellingen, maar niet exclusief, etc.

Een subsidie moet zich niet beperken tot één lade, maar kan combinaties maken (innovatie én sensibilisering bv.).

Naar een versterkte partnerschapsstrategie, inzonderheid met de lokale besturen

Subsidies vormen idealiter de opstap naar een meer structureel bondgenootschap met partners ten voordele van het omgevingsbeleid. Op het partnerschap met de omgevingsverenigingen werd door het departement recent nog sterk ingezet, via de evaluatie en heroriëntering van de erkenning/subsidiëring van deze verenigingen. We richten ons in deze derde pijler daarom op de relatie met de lokale besturen, als prioritaire partner. In de maatschappelijke vijfhoek zijn zij de enige partij met regelgevende bevoegdheden op het vlak van het omgevingsbeleid.

Uit de bevraging leerden we dat de lokale besturen af willen van de veelheid aan projectoproepen, die als ad hoc-beleid worden aangevoeld. Vandaar het voorstel om de samenwerking met de lokale besturen in de toekomst structureler en strategischer te organiseren rond inhoudelijke programma's. Daarbij is het aan te bevelen om het aantal programma's beperkt te houden en de beschikbare middelen niet te versnipperen. De prioriteiten dienen tijdig aangekondigd, zodat besturen hun deelname grondig kunnen overwegen op basis van de uitdagingen op hun grondgebied, inzetbare capaciteit en beleidsprioriteiten.

Subsidies worden binnen deze pakketten ingezet als hefboom, maar ze moeten niet in elk programma de hoofdmoot vormen. Uit de stakeholderbevraging leerden we dat besturen de ondersteuning van het departement niet louter financieel zien. Het kan ook gaan over coaches die de lokale besturen op de werkvloer ondersteunen en inspireren bij het opmaken van een plan, of het uitwerken van een project. Vandaar onze aanbeveling om per programma voldoende menselijke capaciteit te voorzien voor omkadering.

Gezien het bovenlokaal karakter van veel omgevingsuitdagingen, zou minstens een deel van de programma's gebiedsgericht kunnen worden opgezet, wat naast de inhoudelijke meerwaarde, ook de coördinatiekosten voor het departement beperkt, vergeleken met één op één partnerschappen met elk individueel bestuur.

17 verbetervoorstellen voor een meer klantgerichte subsidieflow

De laatste pijler van de subsidiestrategie is een antwoord op een van de basisvragen bij aanvang van de studie: hoe kunnen we beter inspelen op de behoeften van onze doelgroepen? We kwamen tot

17 verbetervoorstellen als antwoord op de drempels die stakeholders hebben aangehaald. Verschillende verbetervoorstellen worden al toegepast in één of meerdere van de bestaande subsidieprocessen, maar kunnen nog algemener ingang vinden.

Figuur 2: 17 verbetervoorstellen aan het procesverloop



AAN DE SLAG

Tot slot vroegen we ons af op welke manier we de subsidiestrategie handen en voeten zullen geven in de praktijk. Er werden zeven actiesporen benoemd richting implementatie:

1. Politieke validatie van de voorstellen in dit onderzoeksrapport door de bevoegde minister(s) en communicatie naar de ruimere groep van medewerkers binnen het departement.
2. Collectieve vorming over de subsidiestrategie en het subsidieontwerp gericht op het geheel van medewerkers en meer specifieke ondersteuning op maat voor de subsidieverantwoordelijken.
3. Evaluatie van de bestaande subsidies naar impact, ontwerp en procesverloop.
4. Overleg met de andere Vlaamse entiteiten in functie van:
 - a) het realiseren van koppelkansen (bv. subsidies aan ondernemers vanuit VLAIO);
 - b) een meer gecoördineerde communicatie naar doelgroepen;
 - c) onderling leren.
5. Het realiseren van een digitaal subsidieportaal met kalender en loket.
6. Opvolging van de subsidiestrategie vanuit een 'kwaliteitskamer' binnen het departement.
7. Verdere verkenning en uitwerking van het partnerschapsmodel met de lokale besturen.

EPILOOG

In een epiloog worden leerervaringen benoemd om mee te nemen bij het herhalen van de oefening. Tegelijk dient gezegd dat een gelijkaardig traject richting volgende legislatuur er anders zal uitzien, omdat het zal kunnen vertrekken vanuit sterkere fundamenten: enerzijds de bestaande subsidiestrategie (dit rapport), anderzijds een gevalideerde set van omgevingsdoelstellingen (nu nog in ontwikkeling).

INHOUDSTAFEL

1	Waarom een departementale subsidie strategie?.....	8
1.1	Subsidies strategisch inzetten	8
1.2	een bredere beweging binnen de Vlaamse Overheid	9
1.3	Aansluiting bij de ambities in het Vlaams regeerakkoord en de beleidsnota OMgeving 2024-2029	10
2	De subsidies van het departement nader bekeken	12
2.1	Inventaris van de huidige subsidies	12
2.2	Analyse van het procesverloop	16
3	Bevraging van de stakeholders.....	24
3.1	Resultaten van de online bevraging	24
3.2	Aanvullingen vanuit de ronde tafels	28
3.3	Drempels en oplossingsrichtingen in het procesverloop	29
4	Subsidie strategie voor de toekomst.....	32
4.1	We vertrekken niet van een blanco blad	32
4.2	Pijler 1: Maximale impact: meer bereiken met dezelfde middelen	34
4.3	Pijler 2: ‘Een subsidie kast’ op maat van de doelgroepen en hun kernactiviteiten	37
4.4	Pijler 3: Naar versterkte partnerschappen, inzonderheid met de lokale besturen	41
4.5	Pijler 4: Klantgericht ontwerp van het procesverloop	43
5	Van visie naar concrete toepassing	57
5.1	(Politieke) validatie van de strategie en communicatie binnen het departement	57
5.2	Vorming en ondersteuning van medewerkers	57
5.3	Evaluatie van de bestaande subsidies	58
5.4	Dialoog aangaan met andere Vlaamse entiteiten	58
5.5	Digitaal portaal, met kalender en loket	59
5.6	Opvolging van de subsidie strategie vanuit een kwaliteitskamer	59
5.7	Verdere verkenning en uitwerking van het partnerschapsmodel met de lokale besturen	59
6	Epiloog: De oefening herhalen	61
Bijlagen		63
1.	Overzicht doelstellingen omgevingsbeleid	64
2.	Subsidie-overzicht 2018	66
3.	Analyse subsidies van het Beleidsdomein Omgeving	67
4.	Analyse van de subsidies van het Departement Omgeving	71
5.	Resultaten online bevraging stakeholders	77
6.	Uitgebreide kwalitatieve analyse rondetafelgesprekken	85

1 WAAROM EEN DEPARTEMENTALE SUBSIDIESTRATEGIE?

In dit eerste hoofdstuk staan we stil bij de aanleiding en de onderdelen van de opdracht.

De opdracht werd opgestart eind 2023 vanuit de ambities van het Departement Omgeving om haar subsidies verder te optimaliseren, maar hij sluit ook naadloos aan bij de actuele intenties in het Vlaams Regeerakkoord van 2024-2029.¹

1.1 SUBSIDIES STRATEGISCH INZETTEN

Het Departement Omgeving zette in 2019 een eerste belangrijke stap in de optimalisering van haar subsidiebeleid met de opmaak van een subsidiekader. Vanaf 2020 werd ook werk gemaakt van een subsidie-inventaris en een subsidiekalender.

In het eindrapport bij het subsidiekader van 2019 werd benadrukt: *“Voorafgaand aan deze afweging, moet de beleidsdoelstelling waarbinnen de subsidie past op een heldere manier zijn geformuleerd. Dit is een noodzakelijke voorwaarde om de afweging te kunnen doen”* (p. 24).

Dit project bouwt hierop verder en gaat over het ontwikkelen van een subsidiestrategie voor de nieuwe legislatuur 2024-2029, waarbij we maximaal rekening houden met de behoeften van de partners van het departement. Het project heeft tot doel om vanuit een gedeelde strategie de koppeling te kunnen leggen tussen beleidsdoelstellingen en subsidieprioriteiten.

We streven naar een robuust kader met een aantal vaste subsidiecategorieën en een procesverloop, die voldoende flexibel kunnen inspelen op de inhoudelijke prioriteiten die door de beleidsverantwoordelijken worden bepaald.

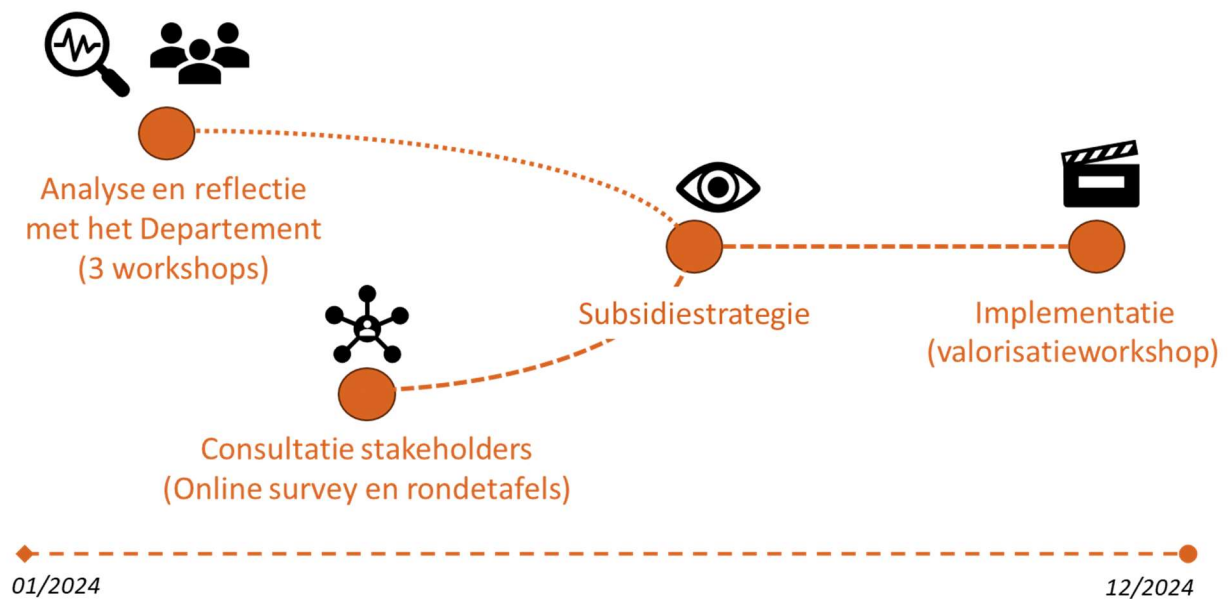
De opdracht omvatte vier onderdelen:

1. Een kritische evaluatie van de bestaande subsidiestromen en procesverloop, van waaruit samen met de medewerkers van het departement denksporen voor de toekomst werden afgeleid.
2. Een bevraging van belangrijke stakeholders van het departement d.m.v. een online survey en rondetafelgesprekken.
3. De ondersteuning bij de ontwikkeling van een departementale subsidiestrategie, vanuit de twee voorgaande stappen.
4. Opstellen van een stappenplan voor de implementatie van deze strategie.

De uitvoering van de opdracht liep over de periode januari-december 2024.

¹ [Regeerakkoord VR 2024-2029](#) pag 109

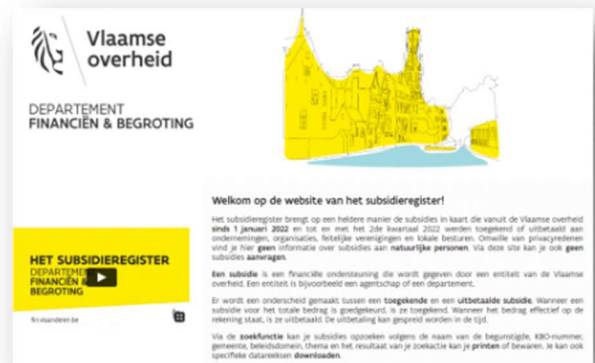
Figuur 3: onderdelen en looptijd van de opdracht



1.2 EEN BREDERE BEWEGING BINNEN DE VLAAMSE OVERHEID

Niet alleen het Departement Omgeving reflecteert op de inzet van haar subsidies. Binnen de Vlaamse overheid als geheel zijn de beleidsinzichten en -intenties m.b.t. subsidies in beweging. Denk daarbij aan de introductie van het subsidieregister en de recente aanpassingen aan de Vlaamse Codex Overheidsfinanciën (VCO).

- Het **subsidieregister** brengt de subsidies in kaart die sinds 1 januari 2022 vanuit de Vlaamse overheid worden toegekend en uitbetaald aan ondernemingen, organisaties, feitelijke verenigingen en lokale besturen.
- De **nieuwe VCO (Vlaamse Codex Overheidsfinanciën)**, in werking getreden op 1 januari 2023, voorziet belangrijke wijzigingen in het regelgevend kader voor subsidies, waaronder:
 - beschrijving van de minimale elementen van een subsidiekader en van de bijkomende elementen die een oproep tot subsidieaanvragen moet bevatten;
 - een mogelijkheid om voor subsidies met een rechtsgrond buiten het uitgavendecreet een afsprakenkader te maken tussen de betrokken entiteit en de Inspectie van Financiën;
 - de versterking en decretale verankering van het verbod op dubbele subsidiëring;
 - de verankering van (verplichte) periodieke beleidsevaluaties van bestaande en nieuwe subsidiekaders en subsidies.



Samengevat hebben deze initiatieven de bedoeling om bewust en zorgvuldig om te springen met subsidies, de impact ervan te maximaliseren en de transparantie te verhogen.

1.3 AANSLUITING BIJ DE AMBITIES IN HET VLAAMS REGEERAKKOORD EN DE BELEIDSNOTA OMGEVING 2024-2029

Het [Vlaams regeerakkoord 2024-2029](#) heeft het op verschillende plaatsen over subsidies. Soms punctueel, maar in het deel ‘Financiën en begroting’ wordt er ten gronde op ingegaan.

De Vlaamse Regering maakt een onderscheid tussen subsidies voor het uitvoeren van het Vlaamse reguliere beleid in de verschillende beleidsdomeinen en subsidies met een tijdelijk en resultaatgericht karakter. In het eerste geval worden subsidies bedoeld aan bv. steden en gemeenten, zorg- en onderwijsinstellingen, etc. voor het uitvoeren van regulier Vlaams beleid. De tweede categorie van subsidies zijn tijdelijk en gericht op specifieke resultaten. Waar de Vlaamse Regering het overgrote deel van de reguliere subsidies niet 'contesteert', wil ze voor de tijdelijke subsidies verdere stappen zetten richting meer doelmatigheid en transparantie. Die beweging werd de voorbije regeerperiode al ingezet.

De ambitie om bewuster om te gaan met subsidies wordt vertaald in een grondige en diepgaande evaluatie en schrapping van subsidies die niet de gewenste resultaten opleveren. De nieuwe beleidsploeg wil in alle beleidsdomeinen met een fijne kam door alle subsidies gaan en een evaluatiecultuur installeren. Men kiest niet voor een kaasschaaf, maar men maakt wel duidelijk keuzes voor kerntaken.

- Er wordt van elke minister verwacht om voor ‘eigen deur te vegen’. Wanneer zich nieuwe noden aandienen wordt in de eerste plaats gekeken welke subsidies kunnen geschrapt worden.
- Via artificiële intelligentie wil de Vlaamse Regering het subsidieproces van a tot z optimaliseren, waardoor subsidies enkel nog kunnen gebruikt worden voor het beoogde doel.
- Project- en werkingssubsidies gaan uit van een minimum aan eigen inbreng. Aan subsidies worden inspannings- en/of resultaatfinanciering gekoppeld om 100% steun te kunnen toekennen. Wanneer inspanningen of resultaten niet worden ingelost, worden subsidies pro rata teruggevorderd.

Soms komen subsidies in de buurt van overheidsopdrachten. Wanneer het onderscheid niet geheel duidelijk is, wil de regering dat de voorkeur gaat naar het werken via overheidsopdrachten.

Subsidies in de Beleidsnota Omgeving 2024-2029

Ook in de [Beleidsnota Omgeving](#) wordt apart ingegaan op het beleidsinstrument subsidies, onder de operationele doelstelling 4.1. Publieke middelen effectief inzetten (p.38). Daarin vooreerst een paragraaf die rechtstreeks verwijst naar deze strategie-oefening: “Het traject naar meer samenhang en een vaste structuur in het subsidieprogramma zal uitmonden in een gevalideerde (meerjaren-)subsidiestrategie. In dialoog met externe stakeholders komen we tot een aanpak die de koppeling kan leggen tussen Vlaamse omgevingsdoelstellingen en de noden en behoeften van betrokken stakeholders.”

Daarnaast een aantal ambities die expliciet terugkeren in de subsidiestrategie (hoofdstuk 4 van deze studie) en het stappenplan (hoofdstuk 5):



- “We gaan met een fijne kam door alle subsidies, installeren een evaluatiecultuur en schrappen subsidies die niet de gewenste resultaten opleveren. Zo wordt bijvoorbeeld de subsidie voor de sanering van leegstaande en/of verwaarloosde bedrijfsgebouwen stopgezet.”
- “We zorgen voor een digitaal subsidiesysteem door resterende analoge subsidieprocessen te moderniseren zodat alle subsidieaanvragen via een volledig digitaal systeem zullen worden ingediend en beheerd.”

We verwijzen ook naar OD5.2 (p.41) waar ‘onze’ omgeving als een gedeelde verantwoordelijkheid wordt benoemd, met een pleidooi voor het werken in partnerschappen: “De (Vlaamse) overheid kan de omgevingsuitdagingen niet alleen oplossen. We moeten samenwerken (SD2) tussen en met lokale of provinciale overheden, middenveld, organisaties, sectoren, bedrijven en burgers. Sterke partnerschappen zijn essentieel. We activeren en ondersteunen via kennis- en informatiedeling, tools en samenwerkingsverbanden. Impactgedreven subsidies, Green deals en Gebiedsdeals vormen daarbij hefboomen. Om iedereen mee te krijgen zijn een motiverend narratief en een beleid gebaseerd op wetenschappelijke inzichten essentieel. Zowel doemdenken als negationisme zetten niet aan tot concrete actie.”

2 DE SUBSIDIES VAN HET DEPARTEMENT NADER BEKEKEN

Om te bepalen waar we in de toekomst op inzetten, is een grondig beeld van de actuele situatie noodzakelijk. In dit tweede hoofdstuk:

1. Brengen we de huidige subsidies van het Departement Omgeving in beeld.
2. Trekken we lessen uit vijf subsidieprocessen die van dichtbij onder de loep werden genomen.

2.1 INVENTARIS VAN DE HUIDIGE SUBSIDIES

Het [subsidieregister](#) brengt subsidies in kaart die sinds 1 januari 2022 vanuit de Vlaamse overheid werden toegekend en uitbetaald aan ondernemingen, organisaties, feitelijke verenigingen en lokale besturen. In deze studie houden we rekening met de toegekende subsidies. In 2023 gaat het om een gecumuleerd bedrag van **€18,32 miljard** aan in totaal 60.014 ontvangers. Dat staat gelijk aan **31% van de totale uitgaven** van de Vlaamse overheid.²

Het subsidieregister laat toe om de subsidies per beleidsdomein af te zonderen. Voor het beleidsdomein Omgeving gaat het in totaal om **1.265.480.402 EUR** in 2023 of 6,7% van het Vlaamse totaal aan subsidies. Daarmee bekleedt het beleidsdomein een vierde plaats qua grootte in subsidie-uitgaven.

Als we binnen het beleidsdomein afdalen naar het niveau van het departement, zien we dat daar in 2023 voor in totaal **€90 miljoen** (afgerond) subsidies werden toegekend. Belangrijk om mee te geven dat dit bedrag een momentopname is voor het jaar 2023 en subsidiebudgetten voor het departement jaarlijks verschillen (zie toelichting verder).

Figuur 4: Toegekende subsidies op niveau Vlaamse overheid, beleidsdomein Omgeving en Departement Omgeving (2023)



² De Vlaamse begroting 2023 raamt de ESR-geconsolideerde ontvangsten en uitgaven op respectievelijk 57,0 en 59,9 miljard euro, Bron: [Rekenhof](#) of ook 'het centenboekje'.

DE SUBSIDIELIJNEN VAN HET DEPARTEMENT

Binnen het Departement Omgeving inventariseren we 27 subsidiemaatregelen in 2023. Uitdovende subsidiemaatregelen, dotaties (bv. Dotatie aan Internationale Scheldecommissie en Internationale Maascommissie), prijzen (bv. Sustainability Research Award, vroeger "Prijs Rudi Verheyen") en subsidies die niet rechtstreeks vanuit het Departement Omgeving worden verstrekt, maar vanuit andere entiteiten binnen het beleidsdomein (OVAM, VLM, VEKA, VMM,...), werden niet meegenomen in de analyse.

We geven de subsidiemaatregelen weer in onderstaande tabel.

Disclaimer geïnventariseerde subsidiestromen 2023

Het overzicht van subsidiemaatregelen zoals gepresenteerd in dit rapport is een momentopname. Onze analyse is gebaseerd op de situatie op 18/03/2024.

Het totaal bedrag aan subsidies kan jaarlijks verschillen op basis van beleidskeuzen en externe ontwikkelingen. Het bedrag van €90 miljoen in 2023 is eerder hoog in vergelijking met andere jaren, te verklaren door extra VAP-middelen (Vlaams Klimaatadaptatieplan) en een occasionele subsidie van €15 miljoen voor de PFAS-problematiek in Zwijndrecht.

Tabel 1: Overzicht van subsidies (2023) vanuit het Departement Omgeving

Omschrijving subsidie		Subsidiebudget 2023	Procentueel aandeel
1.	Projectoproep Natuur in je school	€20.023.000	22,3%
2.	Financiering projecten internationale klimaatfinanciering – Vlaams klimaatfonds	€17.433.823	19,4%
3.	Projecten partnerschappen	€16.338.210	18,2%
4.	Lokale Gebiedsdeal Droogte 2.0	€7.021.064	7,8%
5.	Subsidies erkende milieu- en natuurverenigingen	€5.512.000	6,1%
6.	Uitdoofbeleid pelsdierhouderijen en foie gras producenten	€5.266.000	5,9%
7.	Subsidies VIA-akkoorden – koopkrachtverhoging en uitbreidingstewerkstelling	€4.852.436	5,4%
8.	Subsidies voor ondersteuning bepaalde milieu- en natuurverenigingen voor de inzet van werknemers in een voormalig DAC-statuu	€2.390.110	2,7%
9.	Subsidie voor erosiebestrijdingsmaatregelen: - opmaak erosiebestrijdingsplan - aanstellen erosiecoördinator - uitvoeren erosiebestrijdingswerken	€2.053.000	2,3%
10	Subsidies ter voorkoming van leegstaande en/verwaarloosde bedrijfsruimten – sanering & verwerving	€1.603.848	1,8%
11	Subsidies voor strategische projecten ruimtelijk beleid - projectcoördinatie	€1.500.000	1,7%
12	Subsidie aan erkende dierenasielen	€763.966	0,9%
13	Subsidie voor ondersteuning provincies en Vlaamse gemeenschapscommissie voor MOS	€721.000	0,8%
14	Subsidie Kennishub Omgeving en Gezondheid	€679.000	0,8%

met 37 ontvangers, zoals asielen en omgevingsverenigingen). Sommige subsidies komen in de top vier omwille van het grote aantal projecten (vergroening schoolplaatsen bv met maximale subsidie van €200.000), andere omwille van het hoge bedrag van de subsidies (in 2023 waren er 19 projecten internationale klimaatfinanciering voor in totaal 17,4 miljoen euro);

- In Vlaamse of Europese subsidieprogramma's worden subsidies regelmatig in categorieën ingedeeld. Zo maakt men onderscheid tussen investerings- werkings- en personeelssubsidies, naargelang het type kosten die kunnen ingebracht worden. Bij de meeste subsidielijnen van het Departement, is de combinatie mogelijk, waarbij zowel werkings-, personeels- als investeringskosten kunnen ingebracht worden.

We vroegen de verantwoordelijken binnen het Departement om niettemin om een dominante categorie aan te duiden. Op basis daarvan stellen we vast dat het in aantal subsidies voornamelijk over werkingssubsidies gaat, in mindere mate investerings- of personeelssubsidies. In termen van budget overwegen de investeringssubsidies (o.a. subsidies voor strategische projecten ruimtelijk beleid-verwerving, landinrichting, subsidies ter voorkoming van leegstaande en/of verwaarloosde bedrijfsruimten – sanering & verwerving, ...).

Onderscheid Investerings-, werkings- en personeelssubsidies

In subsidieprogramma's worden subsidies regelmatig ingedeeld naargelang het type kosten die kunnen ingebracht worden. Bij investeringen denkt men meteen aan gebouwen, maar het kan ook gaan over technologie of uitrusting die nodig zijn om een bepaald doel te bereiken. Personeelssubsidies zijn er om loonkosten van medewerkers te betalen, terwijl werkings- of exploitatiesubsidies betrekking hebben op uitgaven voor acties, projecten, werking en administratie.

- Naar doelstelling mikken de subsidies in de eerste plaats op 'Ruimte en landschap' gevolgd door 'Klimaat' en 'Natuur', al is het vaak niet makkelijk om de subsidies aan een thema toe te wijzen. Doorgaans raakt een subsidie aan meerdere omgevingsdoelstellingen. Voor de indelen naar doelstelling baseerden we ons op het rapport Vlaamsbrede heroverweging (zie bijlage 1). Met medewerking van de subsidiebeheerders van het departement werden de subsidielijnen gekoppeld aan deze doelstellingen;
- De afdelingen Partnerschappen met Besturen en Maatschappij (PBM) en de Afdeling Gebiedsontwikkeling, Omgevingsplanning en -projecten (GOP) beheren op heden de meeste subsidiemaatregelen, respectievelijk 11 en 5 in 2023;
- De belangrijkste doelgroepen van de subsidies zijn de lokale besturen en het maatschappelijk middenveld.

Als we deze conclusies naast de bevindingen leggen uit een eerdere inventarisatie in 2018³ (zie bijlage 2), stellen we vast:

- Dat het aantal subsidiemaatregelen met 10% is gedaald: 30 in 2018, 27 in 2023;
- Dat het budget in 2023 veel hoger is: €90 miljoen versus €53 miljoen in 2018. Dit is te verklaren door hoofdzakelijk de extra VAP-middelen (Vlaams klimaatadaptatieplan) in 2023;
- We zien een concentratie van de middelen in een beperkt aantal oproepen, maar wel met verschillende accenten.

³ IDEA Consult (2019), Subsidiekader Departement Omgeving. Een afwegings- en uitwerkingskader voor bestaande en toekomstige subsidies van het Departement Omgeving. Uitgevoerd in opdracht van het Vlaams Planbureau voor Omgeving.

- In 2023 gaat 60 % van de subsidiemiddelen naar drie grote posten: €20 miljoen voor Natuur in je school, €17 miljoen voor de financiering van projecten internationale klimaatfinanciering en €16 miljoen voor projecten partnerschappen (waaronder één subsidiedossier van €15 miljoen);
- In 2018 zien we gelijkaardige thematische accenten maar met een lager bedrag (€12 miljoen naar klimaatoproep lokale projecten, €5 miljoen naar partnerschappen). De subsidie voor de sanering van leegstaande bedrijfsgebouwen (€10 miljoen in 2018) bedraagt in 2023 maar €1,6 miljoen.
- Er is aanzienlijk meer budget voor investeringen in 2023: €56 miljoen tegen €21 miljoen in 2018;
- De lokale besturen zijn zowel in 2023 als in 2018 de grootste doelgroep van begunstigden.

2.2 ANALYSE VAN HET PROCESVERLOOP

In dit hoofdstuk brengen we het procesverloop in kaart van vijf subsidiemaatregelen. We beschrijven de stappen die worden gevolgd voor het ontwikkelen, lanceren, opvolgen en evalueren van deze subsidies. We hebben bijzondere aandacht voor de ervaring van de gebruiker, in dit geval de (potentiële) aanvrager van de subsidie. De klantenreis van de gebruiker bespreken we met de vijf subsidiebeheerders binnen Departement Omgeving.

Deze analyse stelde ons in staat om over de verschillende subsidiemaatregelen heen:

- Verschillen te detecteren en te begrijpen;
- De gangbare onderdelen (8) te benoemen binnen een het procesverloop;
- Een eerste inventarisatie van knelpunten die een uitdaging vormen in het subsidieproces te maken met de contactpersonen van het departement voor elk van deze subsidies. We hebben die lijst van drempels nadien aangevuld vanuit de bevraging van stakeholders (survey en rondetafels). We zullen ze in het volgende hoofdstuk samen beschrijven.

2.2.1 Selectie van vijf subsidies

In overleg met het departement selecteerden we vijf subsidiemaatregelen, met aandacht voor diversiteit op basis van een aantal parameters: voldoende verschil in de bouwstenen van het procesverloop, een evenwicht tussen structurele subsidies en subsidie met oproep en voldoende diversiteit tussen doelgroepen alsook de doelstelling van de subsidie zelf. Vanuit deze diversiteit kregen we een voldoende breed gamma aan typehandelingen en bouwstenen, die deel uitmaken van een procesverloop, om te onderzoeken.

Tabel 2: Overzicht van de 5 subsidiestromen die werden geanalyseerd

Subsidiestroom	Toelichting	Motivatie
Projecten Internationale klimaatfinanciering	Subsidie voor projecten internationale klimaatfinanciering “Vlaams Internationaal Klimaatactieprogramma”	Procesverloop al goed in kaart gebracht. Projectoproep waar met een externe partner wordt samengewerkt (G-STIC).
Pilootprojecten BRV/beleidsmatige uitdagingen	Subsidiëring voor pilootprojecten beleidsmatige uitdagingen (case	Diversiteit in het soort van projecten, alsook het innovatieve karakter en de link met actuele beleidsuitdagingen

	pilootprojecten Omgevingshandhaving 2022)	
Erosiebestrijdings- maatregelen	Trio van subsidies voor erosiebestrijding: - opmaak erosiebestrijdingsplan - aanstellen erosiecoördinator - uitvoeren erosiebestrijdingswerken	3 op elkaar volgende subsiestromen (coördinator, plan, werken), alsook een zeer lange opvolgperiode (tot 20 jaar)
Erkende omgevingsverenigingen	Subsidies voor erkende milieu- en natuurverenigingen (inmiddels 'omgevingsverenigingen')	Het concept van deze subsidie is recent volledig gewijzigd, gepaard met een nieuw procesverloop.
Ad hoc subsidieprojecten	Subsidie voor een project met specifieke doelstellingen, beperkt in de tijd	Unieke subsidietrajecten die niet volgen uit een projectoproep en het gebrek aan een uniform kader binnen het departement.

2.2.2 Aanpak van de analyse

We voerden onze analyse van het huidige procesverloop op basis van twee methoden:

1. Deskresearch (beschrijving van de subsidiemaatregel in documenten of op de website van het departement);
2. Diepte-interviews met de verantwoordelijken per subsidiemaatregel om dieper inzicht te vergaren in elke stap van het procesverloop.

Tijdens deze gesprekken stonden we stil bij de logica en redenering achter elke stap (plaats in het verloop), de mate waarin het verloop aandacht heeft voor de kenmerken van de aanvrager (eindgebruiker van de subsidie) en mogelijke knelpunten of inefficiënties binnen het proces.

We hebben de knelpunten hieronder niet afzonderlijk opgenomen gezien ze in grote mate overlappen met de opmerkingen die we kregen vanuit de bevraging van stakeholders. Ze worden samen weergegeven in 3.3 (drempels en oplossingsrichtingen procesverloop).

2.2.3 Onderdelen van de subsidieprocessen

Om structuur te herkennen in het procesverloop gingen we op zoek naar gemeenschappelijke stappen of bouwblokken in elk subsidieproces. We vonden er acht, waaronder we ook een 'ontwerp- en evaluatiefase' waarbinnen het Departement het subsidie-instrument afweegt, vorm geeft, maar ook kritisch evalueert, bijstuurt en eventueel afschaft.

Uiteraard worden deze bouwblokken in realiteit telkens aangepast en flexibel ingezet afhankelijk van de doelgroep, focus en context van de subsidiemaatregel. Ze komen ook niet allemaal per definitie voor in elke subsidiemaatregel.

De acht geïdentificeerde bouwblokken worden hieronder benoemd.

0. Ontwerp- en evaluatiefase

Deze fase omvat alles wat voorafgaat aan de subsidiemaatregel, maar ook de (periodieke) evaluatie zoals voorzien in de Vlaamse Codex voor Overheidsfinanciën:

- afweging van het instrument subsidie;
- mogelijke afstemming met de doelgroep;
- bepalen van de technische details van de subsidie, vastleggen van de voorwaarden, opstellen van een eventuele oproep, etc.

- evaluatie van de subsidie, met daaropvolgende beslissing tot behoud, bijsturing of afschaffing ervan.

1. Lancering van de subsidiemaatregel

De aankondiging van een in werking getreden subsidiemaatregel en indien van toepassing lancering van de oproep gekoppeld aan een subsidiemaatregel.

2. Indiening aanvraag

De fase omvat alle stappen die te maken hebben met het indienen van een volledige aanvraag. Alle aanvragen worden bij ontvangst geregistreerd. Eventueel vinden informatiesessies plaats. Bij bepaalde maatregelen is het mogelijk om na een eerste voorstel, het voorstel aan te passen en een nieuw (finaal) voorstel in te dienen.

3. Beoordeling en beslissing

De beoordeling houdt het toetsen t.o.v. de verschillende voorwaarden en criteria in. De beoordeling leidt tot een advisering aan de beslissingsnemer waarna de beslissing wordt genomen en het resultaat van de beslissing wordt bekendmaking aan de subsidie-indiener.

4. Opvolging van de gesubsidieerde activiteit(en) tijdens de uitvoering

De opvolging van het project of werking die verbonden is aan de subsidie.

5. Evaluatie en rapportering

Tussentijdse en finale rapportering, zowel functioneel als financieel, met mogelijke overlegmomenten hieraan gekoppeld.

6. Valorisatie en kennisdeling

Alle stappen en acties die tot verspreiding van kennis kunnen zorgen, van de publicatie van resultaten tot het organiseren van een studiedag. Ook de interne (project)evaluatie valt onder deze stap.

7. Uitbetaling

Financiële uitbetaling, al dan niet in verschillende schijven of op verschillende momenten in de tijd.

2.2.4 Zeven interessante praktijken uitgelicht

In deze paragraaf staan we stil bij zeven interessante praktijken uit de vijf doorlopen processen die de moeite waard zijn om breder uit te rollen. De tekst is dan ook te lezen als een springplank naar de procesoptimalisaties die we later in het rapport bespreken (zie 4.5).

Als we het hebben over interessante praktijken, bedoelen we praktijken die aanleunen bij de ambities van deze studieopdracht: meer klantgerichte subsidieprocessen; uniformiseren en vereenvoudigen van de subsidieportfolio van het departement. De zeven interessante praktijken zijn te situeren binnen elk van deze ambities:

- **Meer klantgericht:** ondersteuning (al dan niet via een externe partner), interactieve aanpak met de doelgroep en ketenfinanciering;
- **Uniformisering en vereenvoudiging:** getrapte uitbetaling subsidie, rapportage op maat, valorisatie van resultaten en vereenvoudigde kostenopties.

Tabel 3: Overzicht van zeven interessante praktijken binnen de onderzochte subsidieprocessen

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Betrokkenheid en interactie met de doelgroep 2. Ondersteuning via een externe partner |
|---|

3. Ketenfinanciering afgestemd op het tempo van de subsidieontvanger
4. Getrapte uitbetaling van het subsidiebedrag
5. Gestructureerde valorisatie van de resultaten
6. Rapportage op maat
7. Vereenvoudigde kostenopties

BETROKKENHEID EN INTERACTIE MET DE DOELGROEP

Wordt gebruikt bij: **Pilootprojecten BRV, Projecten internationale klimaatfinanciering, ad hoc subsidies en de subsidies voor (erkende) omgevingsverenigingen.**

In vier van de vijf subsidieprocessen die we hebben bekeken, wordt op diverse manieren geïnterageerd met de doelgroep. Zo consulteert men bv. gebruikers van de subsidie om toekomstige thema's in kaart te brengen of is men als departement aanwezig bij de opstart van het project alsook doorheen het verdere verloop van de projectwerking. Bij de subsidiëring van projectverenigingen is er ook een herkansing mogelijk als er één onderdeel van het dossier niet voldoet. Deze cocreatieve praktijken resulteren in meerwaarde voor de doelgroep en voor het departement, maar bevatten natuurlijk een aantal risico's en aandachtspunten die we hieronder toelichten.

Impact van deze praktijk:

- Door ondersteuning te bieden kan het Departement richtlijnen en feedback geven en een subsidie-aanvrager leiden naar maximale impact. Omwille van de gelijke behandeling van aanvragers, maar ook vanuit het oogpunt werklust, mag zij evenwel niet in de plaats treden van de aanvrager. Het verwerken van de feedback is de verantwoordelijkheid van de aanvrager.
- Door in nauw contact te staan met (eerdere en toekomstige) uitvoerders, wordt er een beter begrip opgebouwd van de kernvraagstukken binnen het werkveld – dit kan ook breder voor het departement een nuttige bron van data zijn.
- Door de aanwezigheid van het departement vanaf de start – bijvoorbeeld bij de kick-off van projecten (opgemerkt bij de internationale klimaatfinanciering), kan het departement optreden als een echte partner in het proces. Dit vinden we ook terug bij de ad-hoc subsidieprojecten: als er in een stuurgroep opgemerkt wordt dat de gesubsidieerde dreigt de doelen niet te bereiken, dan zal de subsidiebegunstigde daarop gewezen worden en gevraagd worden om de aanpak bij te sturen in overleg met de stuurgroep. . De begunstigde blijft daarbij beschikken over de keuzevrijheid om al dan niet rekening te houden met deze vraag.
- Een aandachtspunt bij deze praktijk is natuurlijk de uitdaging om mits meer co-creatie te kunnen garanderen dat de beoordeling van subsidieaanvragen en – rapporteringen nog steeds op een objectieve wijze kan wordt geëvalueerd. De vraag werpt zicht op: in welke mate beïnvloedt de samenwerking met de doelgroep de scheidingslijn tussen het instrument subsidie en een overheidsopdracht.

ONDERSTEUNING VIA EEN EXTERNE PARTNER

Wordt gebruikt bij: **Internationale klimaatfinanciering en de subsidies voor (erkende) omgevingsverenigingen**

Het inschakelen van een **externe partner** kan ook een waardevolle strategie zijn. Deze partners, zoals bijvoorbeeld G-STIC of koepelverenigingen, worden betrokken om subsidieaanvragers te

ondersteunen en **advies** te geven. Hun rol is gericht op het versterken van de verbinding tussen de subsidieverlener en de subsidieontvanger alsook te fungeren als een **klankbord** voor deze partijen. Cruciaal hierbij is dat zij niet de rol van toezichthouder aannemen, maar als **brugfiguur** optreden om samenwerking te faciliteren.

Externe ondersteuning kan op diverse manieren bijdragen aan een succesvoller subsidieproces. Het neutrale perspectief kan helpen bij het verduidelijken van verwachtingen aan beide kanten. Daarnaast stimuleren zij wederzijds begrip, wat resulteert in een betere afstemming tussen beleid en uitvoering. Verder in het rapport zullen we ook andere opties aanduiden, waarbij de ondersteuning niet noodzakelijk extern moet zijn.

Impact van deze praktijk:

- Wanneer innoveren binnen een subsidiemaatregel een belangrijke invalshoek is, speelt er een bepaalde mate van onzekerheid gedurende de uitwerking. Daarom is deze ondersteuning zonder ‘controle’ door een derde, objectieve partij van groot belang: men creëert een open omgeving waarin de aanvrager zich veilig kan voelen om te ‘falen’ en bijgestuurd te worden.
- Dankzij de ervaring van deze partij kan men samen mogelijke drempels doorheen het subsidietraject in kaart brengen en anticiperen. De valkuilen en risico’s van het traject kunnen zo sneller worden voorkomen.
- Externe ondersteuning kan impactvol zijn bij organisaties die nood hebben aan meer professionalisering. Ook bij de omgevingsverenigingen, waar een sterke vrijwilligerswerking aanwezig is, is dit relevant. Daar wordt bv. ondersteuning vanuit de Bond Beter Leefmilieu (BBL) ingeschakeld.
- De aanwezigheid van een derde partij vangt ook deels het risico op voor een schending van objectiviteit. In het geval deze ondersteuning en de rol van het klankbord bij de subsidieverlener ligt is dit wel degelijk een hekel punt.
- Deze partner zorgt daarnaast ook voor een uniek aanspreekpunt voor de subsidieverlener, wat de efficiëntie van de beoordeling ook ten goede kan komen.

KETENFINANCIERING AFGESTEMD OP HET TEMPO VAN DE SUBSIDIEONTVANGER

Wordt gebruikt bij: **Erosiebestrijdingsmaatregelen**

Kenmerkend bij de subsidies voor de bestrijding van erosie is de stapsgewijze aanpak. De eerste financiële ondersteuning is er voor de opmaak van een erosiebestrijdingsplan en pas daarna komt men in aanmerking voor de subsidies voor de aanstelling van een erosiecoördinator of voor de subsidie voor erosiebestrijdingswerken en -investeringen. De subsidieontvanger wordt stapsgewijs meegenomen in het verhaal en ondersteund.

Impact van deze praktijk:

- Doelgroepen stapsgewijs meenemen in nieuwe of ‘moeilijke’ thema’s: eerst een subsidie aanbieden om een plan, visie op programmering te laten opstellen of een coördinator aan te stellen, biedt een laagdrempelige instap aan de gemeente(n) om een nieuw thema te verkennen.
- Het tempo en ambitieniveau wordt daarbij bepaald door de subsidieontvanger, wat maakt dat de gesubsidieerde activiteit maximaal kan ingebed worden binnen diens werkprogramma.
- Stapsgewijze bijsturing en opvolging: de getrapte aanpak biedt meer mogelijkheden voor bijsturing doorheen het traject. We maken de bedenking dat deze praktijk interessant kan zijn in diverse contexten: men kan eerst het plan van aanpak en de organisatie van een te organiseren objectief gaan subsidiëren, waarna de subsidiëring voor de werkelijke uitvoering kan komen. Deze

trappen kunnen ook vastgelegd worden in een aantal KPI's, waarbij de aanvragen van de subsidie pas in aanmerking kan komen voor de volgende fase als deze KPI's behaald worden.

EEN GETRAPTE UITBETALING VAN HET SUBSIDIEBEDRAG

Wordt gebruikt bij: **subsidies voor (erkende) omgevingsverenigingen, ad-hoc subsidiëring en projectoproepen**

Er bestaat een grote diversiteit rond de uitbetaling van de subsidie. Bij de ad-hoc projecten, projectoproepen en de erkende omgevingsverenigingen zijn er bijvoorbeeld drie verschillende manieren van uitbetaling, afhankelijk van de duur, de inhoud en de grootte van het project of de ingediende rapportering:

- een voorschot gevolgd door het volledige saldo;
- een voorschot gevolgd door een uitbetaling in schijven;
- een volledige uitbetaling in één keer (uitzondering).

Impact van deze praktijk:

- Een uniforme afstemming van uitbetalingsprocedure op omvang subsidiebedrag of activiteit maakt het administratieve proces transparant en efficiënt.
- Bijsturing en feedback: door met schijven van uitbetaling te werken worden er mijlpalen gedefinieerd waarbij zowel functioneel als financieel gerapporteerd kan worden door de aanvrager van de subsidie, alsook bijgestuurd kan worden door het departement. Bij langer durende projecten of doorlopende werkingen kan dit interessant zijn.

GESTRUCTUREERDE VALORISATIE VAN DE RESULTATEN

Wordt gebruikt bij: **Pilootprojecten BRV en projecten internationale klimaatfinanciering**

In onze analyse zagen we een grote variëteit in de manier waarop de resultaten en inzichten van gesubsidieerde projecten en/of werkingen verwerkt en gedeeld worden. We vonden volgende voorbeelden van poging tot maximale valorisatie:

- Bij de pilootprojecten wordt er gebruik gemaakt van een lerend netwerk, levend gehouden door de combinatie van overleg- en ontmoetingsmomenten, een nieuwsbrief en de webpagina [Pilootprojecten voor nieuwe beleidsmatige uitdagingen](#): het netwerk zorgt ervoor dat er continu zicht is op relevante en nieuwe onderwerpen en de leden van dit netwerk worden aangespoord om zelf actief de kennis te delen (er worden getuigenissen opgevraagd).
- Wat de internationale klimaatfinanciering betreft zit enerzijds de kennisdeling in de projecten zelf (disseminatie- of capaciteitsopbouwprojecten en demonstratieprojecten); anderzijds worden de ervaringen uit de projecten gedeeld via de projectwebsite <https://klimaatactieprogramma.be/>. In 2024 werd voor het eerst ook een netwerkevent georganiseerd.

Waar mogelijk wordt maximaal gebruik gemaakt van bestaande fora en kanalen om overbelasting en bijkomende werklust te vermijden. Zo kunnen bv. projectervaringen die linken aan open ruimtethema's gedeeld worden op het [openruimteplatform](#).

Impact van deze praktijk:

- Georganiseerde kennisdeling: de betrokkenen kunnen binnen een helder kader ervaringen uitwisselen en van elkaar leren. Het onderhouden van een lerend netwerk tussen subsidieontvangers en departement, waarin successen en uitdagingen openlijk worden gedeeld,

- **Versnelling van innovatie:** door de oprichting van lerende netwerken, zoals bij pilootprojecten, ontstaat er een continu platform waar kennis en inzichten over nieuwe ontwikkelingen gedeeld kunnen worden. Elke deelnemer heeft toegang tot de laatste stand van zaken op vlak van inzichten over een relevant topic. Dit lijkt ons een aanbeveling die in verschillende contexten kan werken.

RAPPORTAGE OP MAAT

De rapportage die van de subsidiebegunstigden wordt gevraagd, varieert per subsidie.

Zowel binnen de subsidie voor omgevingsverenigingen als de internationale klimaatfinanciering bestaat er een duidelijke en stapsgewijze manier om te rapporteren (een tussentijds rapport, bij een deel van de erkende omgevingsverenigingen een tussentijds opvolgingsgesprek, een eindverslag en bij internationale klimaatfinanciering een afrondingsgesprek). Dit is een werkwijze en structuur die kan worden gestandaardiseerd en overgenomen door andere subsidies met een zekere omvang en complexiteit.

Bij kleine projecten, kunnen meer eenvoudige en budget-/tijdsvriendelijke vormen van rapportage worden gebruikt, zoals een heldere presentatie, een webinar of het ingeven van de nuttige projectervaringen in een kennisbibliotheek. Een minimale vorm van verantwoording, inhoudelijk en financieel, wordt wel steeds vereist vanuit de VCO-richtlijnen.

- Meer transparantie en accountability: de uitgebreide rapportagestructuur (met een tussentijds rapport, tussentijds gesprek, eindverslag en afrondingsgesprek) biedt een heldere en gecontroleerde manier om voortgang en resultaten in kaart te brengen.
- Flexibiliteit en efficiëntie bij minder complexe activiteiten of projecten: waar deze een kortere looptijd hebben of minder complexiteit omvatten, bieden vereenvoudigde rapportagevormen – zoals presentaties of kennisbibliotheken – een laagdrempelige en kostenbesparende manier om inzichten te delen, waarbij we onnodige administratie vermijden.

Wordt gebruikt bij: subsidies voor **(erkende) omgevingsverenigingen**

⁴ Zie [de handleiding over impactvolle rapportage](#) (2024) ontwikkeld door IDEA Consult in samenwerking met visuality in opdracht van het Departement Omgeving.

standaardschalen van eenheidskosten (standard scales of unit costs, bv. een tarief per uur werk of per vierkante meter) of vaste bedragen (lump sum) kan men de verantwoording van subsidies vereenvoudigen.

Deze praktijk wordt in het kader van Europese subsidies gehanteerd, met weliswaar aandacht voor een aantal condities. Het Europees Parlement en de Raad stellen: *Er moet uitdrukkelijk worden voorzien in de vaststelling van eenmalige vaste bedragen die het geheel aan subsidiabele kosten van de actie of het werkprogramma dekken. Ter bevordering van de resultaatgerichtheid moet daarnaast prioriteit worden gegeven aan op output gebaseerde financiering. Op input gebaseerde vaste bedragen, eenheidskosten en vaste percentages moeten een optie blijven wanneer op output gebaseerde vaste bedragen, eenheidskosten en vaste percentages niet mogelijk of passend zijn.*⁵

Binnen de werkingssubsidies voor omgevingsverenigingen vinden geen verregaand gebruik van vereenvoudigde kostenopties terug, maar wel initiatieven van vereenvoudiging. Bij omgevingsverenigingen bijvoorbeeld zien we dat de financiële verantwoording gebeurt op basis van de jaarrekening van de vereniging en er dienen geen individuele bewijzen van de uitgaven (al kunnen die wel opgevraagd worden) te worden overgemaakt.

Impact van deze praktijk:

- Toegankelijkheid en (administratieve) vereenvoudiging: aanvragers hoeven geen aparte bewijsstukken door te sturen. De drempel voor organisaties wordt minder hoog. Let wel: bewijsstukken dienen wel bijgehouden te worden door aanvragers. Elke financiële toekenning moet kunnen verantwoord worden en bijgevolg kunnen bewijsstukken opgevraagd worden.
- Snellere en eenvoudigere beoordeling: kosten moeten minder in detail geanalyseerd te worden door behandelaars, die zich meer kunnen richten op de inhoudelijke rapportering. Dit verkort de doorlooptijd van subsidietoekenning en mondt dus uit in efficiëntere besluitvorming en snellere bekendmaking van resultaten.
- Initiële investering om het systeem van VKO's op te zetten: het werken met VKO's vraagt om een gedegen analyse van kostenstandaarden en aanpassingen van bestaande reglementen.

⁵ Verordening 2024/2509 van het Europees Parlement en de Raad tot vaststelling van de financiële regels van toepassing op de algemene begroting van de Unie. Weblink: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/NL/TXT/HTML/?uri=OJ:L_202402509

3 BEVRAGING VAN DE STAKEHOLDERS

Het is de uitdrukkelijke bedoeling van het departement om naast interne noden ook de behoeften van de stakeholders in rekening te brengen voor de inrichting van het toekomstig subsidiebeleid. Een succesvol subsidiebeleid wordt namelijk ontworpen vanuit meerdere perspectieven. Het moet goed bedacht zijn vanuit de prioriteiten van de subsidieverstrekker, maar om aan te slaan moet het tegelijk tegemoetkomen aan de behoeften van de doelgroepen waarop het is gericht. Enkel dan is er een 'perfect match'.

Om de behoeften en verwachtingen van de stakeholders in kaart te brengen vond er een online bevraging plaats en werden er gesprekstafels georganiseerd.

Hieronder een samenvatting van de resultaten. In de bijlagen 5 en 6 vindt men een meer uitgebreide weergave van de online surveyresultaten en de rondetafelgesprekken.

3.1 RESULTATEN VAN DE ONLINE BEVRAGING

In de periode van 8 februari tot 8 maart 2024 vond een online survey plaats bij stakeholders die in aanmerking komen voor subsidies van het departement en er doorgaans vandaag ook al ontvangen.

De bevraging werd breed verspreid en voldoende ingevuld om interessante resultaten te genereren: 498 respondenten begonnen aan de bevraging en 226 respondenten hebben ze volledig afgerond. We onderscheiden vijf groepen, naar analogie van de maatschappelijke vijfhoek, van respondenten. In onderstaande tabel geven we hun procentuele deelname aan de bevraging.

Tabel 4: deelname van de doelgroepen aan de online bevraging

Respondentencategorie	Aandeel gestart aan bevraging (N498)	Aandeel bevraging afgerond (N226)
• Overheid/Bestuur (gemeenten, provincies, woonmaatschappijen, IGS-verbanden)	42%	37%
• Burgers	11%	7%
• Kennisinstituut	1%	1%
• Ondernemingen	18%	16%
• Vereniging / maatschappelijke organisatie (natuur en milieu, welzijn, zorg, onderwijs, asiel, ...)	28%	38%

Voorafgaand aan onze analyse geven we mee dat de bevindingen moeten geïnterpreteerd worden vanuit het aantal en het soort respondenten. De dierenasielen, binnen de categorie 'Vereniging/maatschappelijke organisatie', waren bijvoorbeeld sterker vertegenwoordigd. Dat leiden we af uit de aard van de antwoorden. De bevraging laat niet toe om het percentage respondenten dierenasielen concreet mee te geven aangezien we de respondenten enkel vroegen om zich te identificeren op het niveau van de maatschappelijke vijfhoek (de vijf groepen).

We zien ook in verschil in de respondentencategorieën die gestart zijn aan de bevraging versus de respondenten die de bevraging helemaal doorliepen. Burgerrespondenten zien we bijvoorbeeld in aandeel dalen. Niet onlogisch, want de bevraging richtte zich niet op deze categorie waardoor deze waarschijnlijk afhaakten. Het valt dan wel weer op dat de groep ‘Vereniging/maatschappelijke organisatie’ stijgt in aandeel, wat hun sterke vertegenwoordiging van de dierenasielen opnieuw wat in de verf kan zetten.

Volgende thema's werden bevraagd:

1. kennis en gebruik van de subsidies van het departement;
2. communicatiekanalen;
3. noden en uitdagingen, met detail per doelgroep;
4. evaluatie van subsidies als instrument;
5. evaluatie van het procesverloop die in subsidietrajecten wordt gevolgd.

We zetten hieronder de belangrijkste inzichten uit de online bevraging op een rij.

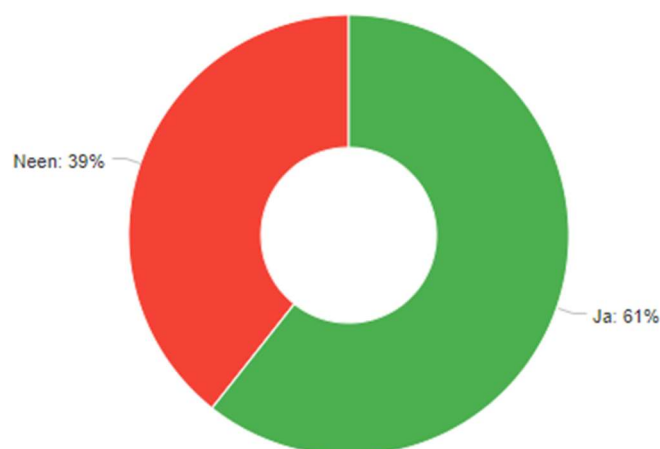
KENNIS EN GEBRUIK

Opvallend is dat de subsidie voor erkende dierenasielen het best **gekend** is, wat waarschijnlijk te maken heeft met de sterke deelname van dierenasielen aan de bevraging. Andere subsidies die relatief goed bekend zijn (bij 30% of meer van de respondenten) omvatten 'Proeftuinen ontharding 2.0', 'Groenblauwe dooradering in de bebouwde ruimte 2.0', en subsidies voor erkende omgevingsverenigingen. Ook dit kan dit verklaard worden door de ruime deelname van gemeenten en omgevingsverenigingen aan de bevraging.

Aan de andere kant zijn de subsidies voor internationale klimaatfinanciering, loonkosten van voormalig DAC-statuut, en het 'Vlaams Partnerschap Water voor Ontwikkeling' minder bekend. Dit kan samenhangen met de ondervertegenwoordiging van KMO's en bedrijven in de survey, de focus op het Vlaamse en niet internationale landschap van de respondenten, maar ook door het gerichte karakter van de subsidies richting beperkt aantal begunstigden (DAC-statuut). Algemeen blijkt uit de resultaten dat de subsidies voor besturen en omgevingsverenigingen beter bekend zijn dan die voor bedrijven. Dat heeft deels te maken met de beperkte deelname van bedrijven aan de survey, maar later onderzoek moet bevestigen of uitsluiten of dat resultaat daar volledig aan toe te schrijven is.

Wat betreft het **gebruik** van subsidies, gaf 61% van de 460 respondenten die deze vraag hebben beantwoord aan in het verleden subsidies van het departement te hebben ontvangen. Vooral de subsidies voor dierenasielen en milieu- en natuurverenigingen worden aangegeven gebruikt te worden door de respondenten. Dit kan nogmaals het gevolg zijn van de verhoogde deelname aan de bevraging door de dierenasielen maar ook door brede ondersteuning die het departement biedt voor de algemene werking van deze groepen.

Figuur 5: in aanraking gekomen met een subsidie van het Departement Omgeving



COMMUNICATIE

- website of nieuwsbrief van het departement: 39%
- relaties, netwerk, mond-aan-mond: 35%
- sector- of koepelorganisatie (vb. VVSG, ondernemersvereniging, VERSO⁶, BBL, onderwijskoepel): 17%
- andere: 8% (o.a. Subsidiemanager⁷)

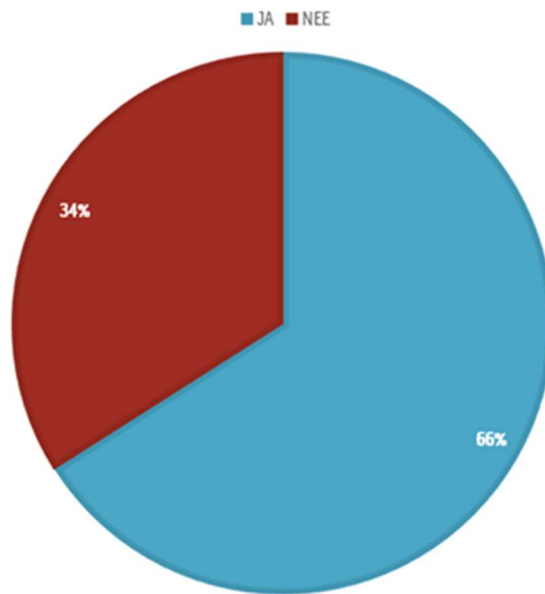
De survey bracht de grootste uitdagingen voor verschillende doelgroepen binnen het omgevingsbeleid in kaart, geclusterd rond thema's als klimaat, ruimtelijke ordening, waterbeheer, beleid en regelgeving, en financiële en personele middelen.

Voor het **maatschappelijk middenveld**, waaronder omgevingsverenigingen en dierenasielen, ligt de nadruk op steun voor sociaalecologische transities en natuurbehoud. Vanuit deze groepen werd ook de vraag gesteld naar vereenvoudigde regelgeving. Dierenasielen vragen specifiek om (meer) financiële middelen voor werking en infrastructuur.

EVALUATIE VAN SUBSIDIES ALS INSTRUMENT

Figuur 6: Subsidie als instrument om de behoeften in te vullen

2) Subsidietoel die lokale overheden en welzijnsactoren informeert over subsidieoproepen op de verschillende bestuursniveaus alsook private subsidies. Daarnaast is het een beheerstool om het overzicht te houden op de subsidies waar het bestuur gebruik van maakt. Weblink: <https://www.subsidiemanager.be/>



Een kritische groep

Een analyse van de antwoorden leert ons dat de kritische houding tegenover het subsidie-instrument ("subsidies afschaffen") vooral komt van de groep die vandaag nog geen subsidies ontvangt. Zij dringen eerder aan op het excellent uitvoeren van de basistaken door het Departement Omgeving: sterke kaders, sluitende regelgeving, administratieve vereenvoudiging en handhaving. Ook sensibilisering, samenwerking en netwerking worden aangegeven als alternatieven voor subsidies.

De voorstanders

Dat de grootste groep van respondenten (2/3) een meerwaarde ziet in subsidies hoeft niet te verbazen. Voor de verenigingen en maatschappelijke organisaties zit de meerwaarde van subsidies in het financieren van de algemene werking en personeel. Voor de overheden en besturen komt vaker naar voor dat subsidie helpt om kwaliteitsvolle projecten te realiseren.

ERVARINGEN MET HET SUBSIDIEPROCES

De survey bracht diverse ervaringen en uitdagingen in het subsidieproces aan het licht. Van de 180 respondenten vond 11% de procedure eenvoudiger dan verwacht, terwijl 58% deze billijk vond en in verhouding tot het subsidiebedrag. Voor 33% was de procedure echter te zwaar.

Op specifieke punten zoals het schrijven van een aanvraag (34%), het behalen van resultaten binnen de termijn (33%), het vinden van cofinanciering (33%), en de inhoudelijke verantwoording (29%) ervaren respondenten moeilijkheden. Daarnaast blijkt het vinden van partnerschappen (27%) een uitdaging.

Op andere punten kwam er vooral positieve feedback. Zo gaf 86% aan dat het doel en de verwachte acties van de subsidie duidelijk zijn, en vond 83% de voorwaarden helder. De meeste respondenten (69%) vonden de aanvraagtermijnen voldoende, en 65% beschikt over voldoende capaciteit om subsidies aan te vragen en te beheren. Toch vindt 74% het subsidiebedrag onvoldoende om projecten volledig te realiseren, en slechts 31% werkt in partnerschap.

De stakeholders wezen op een aantal specifieke uitdagingen in het **procesverloop**. We gaan daar in paragraaf 3.3 grondiger op in, samen met de verbetermogelijkheden die werden gesuggereerd, zowel bij de analyse van de vijf processen, de online survey als tijdens de rondetafelgesprekken.

CONCLUSEREND

We zetten hieronder nog eens de belangrijkste inzichten uit de online bevraging op een rij:

De bevraging werd breed verspreid en voldoende ingevuld om interessante resultaten te genereren: 498 respondenten begonnen aan de bevraging en **225 respondenten** hebben ze volledig afgerond.

- De subsidies voor besturen en omgevingsverenigingen lijken **beter bekend** dan de subsidies voor bedrijven. Gezien de ondervertegenwoordiging van bedrijven bij de respondenten gebruiken we het woord 'lijken'. Deze thesis zou in vervolgonderzoek moeten worden meegenomen voor bevestiging.
- Sommige respondenten over alle categorieën geven aan dat ze voldoende kennis en capaciteit hebben om subsidies aan te vragen en te beheren, terwijl anderen hier meer **ondersteuning** bij nodig hebben en vragen.
- De procedure voor het aanvragen van subsidies wordt over het algemeen als billijk beschouwd, maar er komen wel een aantal **uitdagingen** naar voor zoals het vinden van cofinanciering, het uitschrijven van een aanvraagdossier, het behalen van resultaten binnen de gestelde termijnen, en de verantwoording van de subsidie aan het departement.
- Vooral kleinere gemeenten en organisaties ervaren vaak moeilijkheden bij het voldoen aan de administratieve vereisten en deadlines. Er is een duidelijke wens voor een transparant en consistent beleid dat rekening houdt met de **verschillende capaciteiten** en behoeften van de diverse doelgroepen.
- De omgevingsuitdagingen waar de respondenten inhoudelijk de grootste uitdaging zien en ondersteuning verwachten van de Vlaamse overheid hebben te maken met **klimaat, water en ruimtelijke ordening**.
- Er is een sterke **behoefte aan meer netwerkgelegenheden en persoonlijke ondersteuning**, naast de digitale en online communicatie.
- Hoewel subsidies als een waardevol instrument worden gezien door 2/3 van de respondenten, is er een belangrijke minderheid (1/3) die subsidies niet als de oplossing ziet. Zij pleiten voor **samenwerking, sensibilisering en administratieve vereenvoudiging** om de gestelde doelen te bereiken.

3.2 AANVULLINGEN VANUIT DE RONDE TAFELS

Om de bevindingen uit de online survey te verdiepen, werden rondetafelgesprekken georganiseerd met prioritaire stakeholders op 22 mei en 30 juli 2024, waaronder dierenasielen, ondernemingen, lokale besturen en omgevingsverenigingen.

De sessies gingen over de samenwerking rond de omgevingsdoelstellingen, de behoefte aan subsidies en de opportuniteiten en drempels in het subsidieproces. De bevindingen uit de survey werden bevestigd en aangevuld op een aantal punten:

De hoge frequentie van oproepen wordt in vraag gesteld

Voornamelijk de gemeenten, maar ook andere stakeholders klagen over de veelvuldige oproepen. Het is voor hen vermoeiend om zich doorheen het jaar te moeten organiseren op (dikwijls onaangekondigde) projectoproepen.

We zien belangrijke verschillen in de behoeften en belangen van de stakeholders onderling. Aanleiding dus voor een gedifferentieerde strategie.

Bij elk van de groepen komen zowel maatschappelijke uitdagingen naar boven (vooral klimaat en open ruimte), als financieel-organisatorische. Onderscheidend tussen de groepen zijn:

- De klacht van **steden en gemeenten** over het decentraliseren van bevoegdheden vanuit de Vlaamse overheid naar de lokale besturen zonder extra middelen. Ook de vraag naar een duidelijk Vlaams kader en eenvoudige regels.
- Meer vraag naar ondersteuning voor natuurdoelstellingen binnen de **omgevingsverenigingen**. Ook de vraag naar middelen voor innovatie. In het bijzonder de **dierenasielen** formuleren de vraag naar financiële middelen en infrastructuur.
- De kritische houding bij een deel van de **ondernemers** tegenover subsidies en de klachten rond complexiteit van regelgeving en het gebrek aan handhaving.

3.3 DREMPELS EN OPLOSSINGSRICHTINGEN IN HET PROCESVERLOOP

Zowel in de survey als tijdens de rondetafelgesprekken werd ingegaan op het procesverloop dat wordt gevolgd van bij het ontwerpen, over het lanceren tot het afhandelen van subsidies. De verbeterpunten die worden genoemd, hebben we ingedeeld in vijf categorieën:

- redelijke termijnen;
- eenvoud en uniformiteit;
- heldere informatie en overzicht;
- persoonlijke ondersteuning;
- rapportage en kennisdeling.

Tabel 5: Drempels en oplossingsrichtingen in het procesverloop

Redelijke termijnen	
Drempel	Oplossingsrichting
Te veel oproepen in een korte tijdspanne. De oproepen worden te dicht bij elkaar in de tijd gelanceerd. Er wordt geen rekening gehouden met vakantieperiodes	Subsidiekalender opmaken en tijdig aankondigen van subsidie-oproepen Spreiding van de oproepen en rekening houden met vakantieperiodes bij de oproepen
Te krappe deadline om een kwalitatief projectvoorstel op te maken (bv. het zoeken en afspreken met partners kost tijd)	Langere indienperiodes, zeker als ambitieuze stukken nodig zijn zoals een meerjarenplan (erosie) of samenwerking in partnerschap Doorlopend aanvraagstelsysteem
Lange behandelingstermijnen	Administratieve afhandeling sneller laten verlopen waar mogelijk Inzicht geven aan de indiener over de termijnen en de stand van zaken
Te weinig tijd om de verwachte resultaten te realiseren	Startdatum van een project later laten ingaan, zodat de voorbereiding (bv. aanwerven projectmedewerker) niet al een deel van de projectperiode opsoupeert. Een voldoende lange looptijd voorzien, om effectief resultaten te kunnen bereiken.

Eenvoud en uniformiteit	
Drempel	Oplossingsrichting
Informatie die bij de overheid gekend is moet opnieuw worden ingegeven	Via een account ervoor zorgen dat bepaalde informatie automatisch ingeladen wordt en kan opgeslagen worden in een online aanvraagstelsysteem

	Eenvoudige sjablonen aanreiken (dit voorstel kwam ook al voor bij 'Eenvoud en uniformiteit'
Financiële kostenverantwoording is complex	Werken met vereenvoudigde kostenopties waar mogelijk (forfaits, standaardkosten,...)
Geen kennisdeling	Kennisdeling als verplichte voorwaarde voor uitbetaling subsidie

4 SUBSIDIESTRATEGIE VOOR DE TOEKOMST

In dit hoofdstuk beschrijven we de subsidiestrategie die samen met verschillende medewerkers van het departement werd ontwikkeld. De strategie berust op vier pijlers, zie onderstaande figuur.

Vanuit deze opdracht willen we ook een pleidooi houden om versneld werk te maken van het helder **benoemen van de omgevingsdoelstellingen**. Er werden daar de afgelopen jaren inspanningen voor geleverd (strategie O, afbakening van omgevingsdoelen i.h.k.v. de Vlaamsbrede heroverweging), het komt er nu op aan de resultaten samen te brengen in een gedragen doelstellingshiërarchie.

Een gerichte subsidiestrategie kan niet zonder zo'n doelstellingskader, het is er de basis van. Als we een actie subsidiëren willen we er zeker van zijn dat ze maximaal bijdraagt tot de boogde doelstellingen. Om de noodzaak en impact van een subsidie aan te tonen, maken we gebruik van een interventielogica die aantoont hoe een 'interventie' (in casu een subsidie) bijdraagt aan een bepaalde doelstelling (zie subsidiekader 2018-2019).

Figuur 7: Vier pijlers in de subsidiestrategie



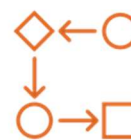
Meer bereiken met
dezelfde middelen



Subsidies op maat van
de doelgroepen



Partnerschap met
de lokale besturen



Slim en klantgericht
ontwerp van de
procesflow

Vooraleer uitwerking te geven aan elk van de vier pijlers van de subsidiestrategie, staan we stil bij uitgangspunten en kaders die eerder al werden aangenomen door het departement. Deze strategie bouwt er namelijk op verder.

4.1 WE VERTREKKEN NIET VAN EEN BLANCO BLAD

De subsidies van het departement moeten voor de volle 100% de lijn en identiteit van het departement uitstralen. In april-mei 2023 formuleerde een departementale werkgroep subsidies vier interne speerpunten als basis voor de verder te ontwikkelen subsidiestrategie (zie onderstaand kader).

Deze speerpunten zijn niet formeel gevalideerd op het niveau van de directie of de politiek, maar ze kwamen tijdens de werksessies met de medewerkers van het departement wel regelmatig naar boven. We hebben ze dan ook meegenomen in het ontwerpen van de subsidiestrategie.

Tabel 6: vier speerpunten voor een departementale subsidiestrategie (2023, intern document)

1. Kernwaarden van het Departement Omgeving implementeren

- a. integreren, verbinden en coördineren;
- b. leiderschap, visie, toonaangevende voorbeelden, multiplicatoreffect, ruimte voor autonomie;
- c. partnerschap, draagvlak, cocreatie.

2. **Uitvoering geven aan omgevingsdoelstellingen**
3. **Focus, eenvoud & uniformiteit centraal**
 - a. Scherper stellen finaliteit en complementariteit: focus op wat niet vanzelf gaat; focus op financiële drempels; focus op wat andere entiteiten niet ondersteunen;
 - b. Radicaal vereenvoudigen.
4. **Inzetten op evalueerbaarheid & digitale afhandeling**
 - a. Gegevensverzameling i.f.v. evaluatie en leereffect;
 - b. Systemen voor digitale opvolging.

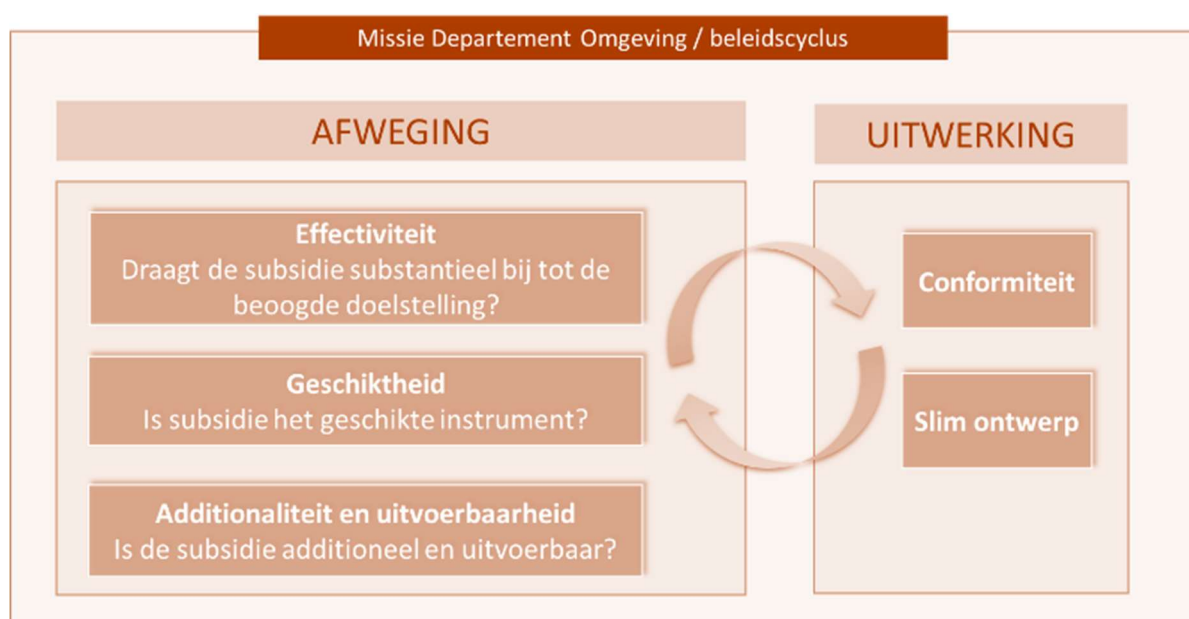
Bron: Departementaal kernteam Omgevingssubsidies, april-mei 2023

Een tweede belangrijk referentiedocument is het subsidiekader dat tot stand kwam in een cocreatief traject in 2018-2019, ook onder begeleiding van IDEA Consult. Dat werd wel door de directieraad gevalideerd.

Dit subsidiekader bestaat enerzijds uit een afwegingskader, anderzijds een uitwerkingskader:

- Het **afwegingskader** stelt het departement in staat om te beslissen of subsidies als instrument worden ingezet. We nemen het principe van een kritische instrumentenafweging mee in de eerste pijler van de subsidiestrategie.
- Het **uitwerkingskader** bevat criteria en aandachtspunten die ons verzekeren dat de (gekozen) subsidie beantwoordt aan de regelgeving en dat we maximaal resultaat bereiken met de beschikbare middelen.
- We hanteren zowel conformiteitscriteria als ontwerpcriteria: de conformiteitscriteria gaan over het naleven van wettelijke bepalingen en algemene beginselen van behoorlijk bestuur. De ontwerpcriteria verzekeren het juiste begrip, de doelgerichtheid, de specificiteit, de duurzaamheid, de efficiëntie, de administratieve eenvoud en de mogelijkheid tot opvolging van de resultaten.

Figuur 8: subsidiekader Departement Omgeving (2019)



Tabel 7: conformiteits- en ontwerpcriteria

* Wat subsidiegraad betreft, bestond binnen dit traject consensus over het principe van cofinanciering of het feit dat aanvragers in elk geval een eigen bijdrage moeten doen. In het Vlaams Regeerakkoord 2024-2029 vinden we overigens dezelfde lijn: “Bij project- en werkingssubsidies gaan we in beginsel uit van een minimumbijdrage uit eigen middelen.”

We beschrijven hieronder drie strategieën om met de beschikbare middelen maximale impact te realiseren.

Afstemming zoeken in functie van gemeenschappelijke doelgroepen is daarbij één manier. Tijdens de werksessies werd erop gewezen dat er voor het omgevingsbeleid nog meer te halen valt uit de samenwerking met ondernemingen. Vandaar het voorstel om de dialoog aan te gaan met VLAIO en na te gaan waar de verschillende omgevingsdoelstellingen nog nadrukkelijker kunnen meegenomen worden in de subsidiecriteria. Voor een deel van de leefmilieudoelstellingen zal dat al het geval zijn, maar als men dit systematisch zou doen vanuit het omgevingswiel (zie meervoudige effecten nastreven), zijn er ongetwijfeld nog kansen.

Deze actie zou zich overigens niet mogen beperken tot VLAIO en het bereiken van ondernemers. Ook de samenwerking met andere Vlaamse entiteiten, kan leiden tot een beter bereik en een meer gecoördineerd beleid vanuit de Vlaamse overheid richting de verschillende doelgroepen (bv. afstemming met ABB richting lokale besturen). We vertalen dit verder in ons pleidooi voor een Vlaamsbreed overleg rond subsidies (zie [5.4](#)).

SYSTEMATISCH DE INSTRUMENTENAFWEGING MAKEN

Wanneer zetten we een subsidie in en wanneer niet? In de toekomst willen we telkens een bewuste en kritische afweging maken tussen de mogelijke beleidsinstrumenten. Evert Vedung (1998) maakte een eenvoudige driedeling met naast financieel-economische instrumenten (waaronder subsidies) ook regelgeving en informatieve instrumenten zoals brochures of campagnes. Kort samengevat als 'wortel, stok en preek' (*carrots, sticks and sermons*).

Figuur 9: Wortel, stok en preek (figuur IDEA Consult, naar Evert Vedung)



Een instrumentenafweging is niet eenvoudig, omdat er vaak meerdere mogelijkheden zijn. In onderstaand kader formuleren we enerzijds twee argumenten om het subsidie-instrument te gebruiken en anderzijds twee argumenten om ervan af te zien. Generieke vuistregels als houvast, maar het blijft telkens een individuele afweging.

Hou overigens ook het dynamisch karakter van subsidies in het achterhoofd. Ze kunnen tijdelijk worden ingezet, om vervolgens overgenomen te worden in de regelgeving bijvoorbeeld. Vanuit de Vlaamse Codex Overheidsfinanciën geldt de verplichting om elke subsidiemaatregel om de vijf jaar te evalueren en na te gaan of ze al dan niet wordt verdergezet.

We formuleren hieronder **vier afwegingscriteria** voor het inzetten van het subsidie-instrument.

1. SUBSIDIES OM DE FINANCIËLE DREMPEL TE VERLAGEN

Sommige noodzakelijke acties komen niet tot stand omdat de financiële kosten of risico's te hoog zijn voor private of maatschappelijke actoren. In dat geval zijn er weinig andere dan financiële instrumenten om de betrokkenen over de streep te trekken. Dat kunnen waarborgen of leningen zijn, maar vaak zijn subsidies het meest effectief om te komen tot realisatie.

2. VERMAATSCHAPPELIJING ONDERSTEUNEN VIA SUBSIDIES

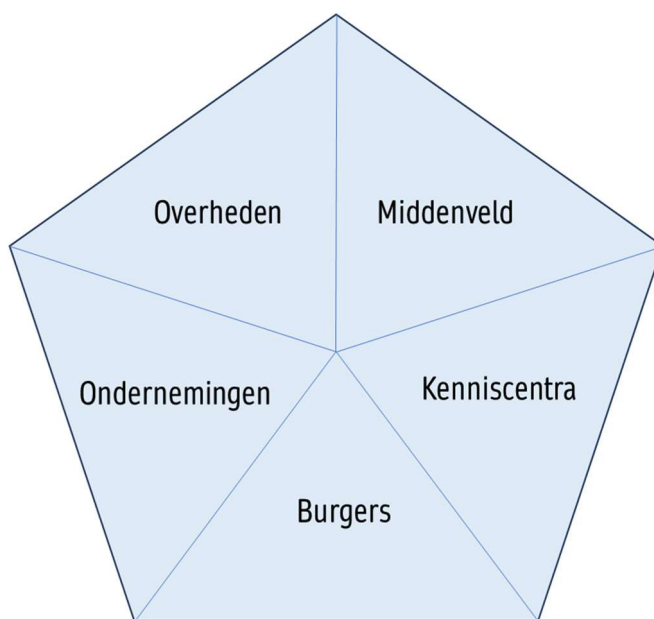
Steeds meer wordt duidelijk dat de armen van de overheid te kort zijn en dat we aangewezen zijn op 'vermaatschappelijking' van (semi-)publieke taken. De overheid ondersteunt het private of

4.3 PIJLER 2: 'EEN SUBSIDIEKAST' OP MAAT VAN DE DOELGROEPEN EN HUN KERNACTIVITEITEN

Met subsidies wil het departement partners aanmoedigen en in staat stellen om bij te dragen aan de Vlaamse omgevingsdoelstellingen. Eerste vraag is dan: wie zijn de prioritaire partners voor het departement?

Tijdens de werksessies kwamen we tot de slotsom dat alle actoren uit de maatschappelijke vijfhoek⁹ kunnen bijdragen aan het Omgevingsbeleid, maar dat ze daarom niet allemaal partner zijn van het departement, of toch niet op dezelfde manier.

Figuur 10: de maatschappelijke vijfhoek



Alle partners in de maatschappelijke vijfhoek hebben andere rollen, sterktes en ondersteuningsnoden.

1. **Lokale besturen** zijn een prioritaire partner voor het departement omwille van hun bevoegdheden op vlak van het omgevingsbeleid in elke fase van de beleidscyclus. Zij ontwikkelen visie op hun grondgebied, brengen regelgeving uit, zijn initiatiefnemer of partner in projecten, leveren vergunningen af, organiseren toezicht en handhaving en communiceren naar inwoners en organisaties.
Een belangrijk aandachtspunt is het verschil in bestuurskracht tussen de steden en gemeenten. Waar sommige besturen over voldoende maturiteit en capaciteit beschikken om een kwaliteitsvol omgevingsbeleid te voeren, is dat in andere besturen niet het geval. In de bevraging van stakeholders kwam de vraag naar ondersteuning vooral vanuit de kleinere besturen.
2. **Het middenveld of de intermediaire actoren** in de brede zin van het woord vormen een tweede belangrijke doelgroep, omdat ze het bereik van het departement kunnen vergroten op een kostenefficiënte manier door hun brede netwerk, samenwerking met vrijwilligers en uitgebouwde

⁹ De maatschappelijke vijfhoek bestaat voor het departement uit: overheden, bedrijfsleven, kenniscentra, middenveld en burgers. We expliciteren dit uitdrukkelijk omdat in sommige gevallen in de maatschappelijke vijfhoek ook de financiële wereld ingesloten wordt. In dat geval worden burgers en middenveld samengenomen als 'maatschappij', zie bv. Vlaanderen circulair (<https://vlaanderen-circulair.be/nl/over-ons>).

In die groep zijn de omgevingsverenigingen een zeer belangrijk segment, maar we rekenen er ook de dierenasielen. We nemen ook lagere en middelbare scholen mee in deze groep, die we niet zoals de hogescholen en universiteiten als een kennisactor betrekken, maar wel i.f.v. een verruiming van het draagvlak voor de omgevingsdoelstellingen en het verhogen van het maatschappelijk engagement voor omgevingsdoelen.

- ## POTENTIËLE BIJDRAGE VAN DE PARTNERS IN HET OMGEVINGSBELEID

Tabel 8: potentiële bijdragen van partners in het omgevingsbeleid (werktabel workshop 1 van 27/02/2024)

Wat zijn de activiteiten/verantwoordelijkheden die we onze partners (willen) zien opnemen in het (mee) realiseren van de Vlaamse omgevingsdoelstellingen? Mogelijkheden:	Op welke manier kunnen we vanuit het departement onze partners aanmoedigen om die activiteiten op te nemen? Voorbeelden:	Partners (maatschappelijke vijfhoek): burgers, verenigingen, lokale besturen, bedrijven en kennisinstellingen
---	---	---

Meer inzicht brengen: data genereren, analyse of onderzoek uitvoeren, monitoring, evaluatie	Dataproyecten ondersteunen (bv. citizen science, open data initiatieven,...) Onderzoeksprojecten financieren Monitoring en evaluatie opleggen / stimuleren	Burgerverenigingen Kennisinstellingen Lokale besturen
Omgevingsvisie op een kwaliteitsvolle manier doorvertalen naar het lokale niveau: visieontwikkeling, beleidskaders, regelgeving, procedures	Organisaties (besturen) coachen en ondersteunen Sjablonen ter beschikking stellen	Lokale besturen
(Innovatieve) acties en projecten of transities op het getouw zetten	Innovatieve acties stimuleren Voorbeeldprojecten in de etalage zetten Doorverwijzen naar subsidiekanalen Cofinanciering Externe expertise ter beschikking stellen	Lokale besturen Ondernemingen Omgevingsverenigingen
Financieel investeren (zelf of partners ondersteunen): aankopen grond, constructies, materiaal	Tussenkomen in de investeringskosten: startkapitaal, prefinanciering, risicokapitaal	Lokale besturen Omgevingsverenigingen
Versterken expertise (capacity building): kennisontwikkeling, kennisoverdracht, professionalisering	Opleidingen/seminaries organiseren / stimuleren Organisaties coachen en ondersteunen Tijdelijk gebruik externe capaciteit mogelijk maken (bv. raamcontract aanbieden)	Alle partners
(Nieuwe) partnerschappen aangaan, coördinatie van partnerschappen	Matching- of netwerkmomenten organiseren / stimuleren	Alle partners
Communicatie, educatie en sensibilisering	Initiatieven voor draagvlakversterking ondersteunen (financieel, methodisch, etc.)	Lokale besturen Omgevingsverenigingen

De activiteiten waarmee partners bijdragen aan het omgevingsbeleid zijn geen commerciële activiteiten of activiteiten met een terugverdieneffect. Enkel bij bepaalde acties of investeringen zal er mogelijks sprake zijn van een gedeeltelijk terugverdieneffect. Gezien het overwegend maatschappelijk karakter ervan, komen ze voor subsidiëring in aanmerking.

Door deze zeven clusters van activiteiten te koppelen aan (potentiële) types van subsidiemaatregelen, zouden we kunnen spreken over **een subsidiekast met zeven laden**, telkens gericht op andere doelstellingen. Per lade worden ook andere doelgroepen aangesproken, al is die relatie niet één op één. Zo is professionalisering bijvoorbeeld bij uitstek gericht op omgevingsverenigingen en

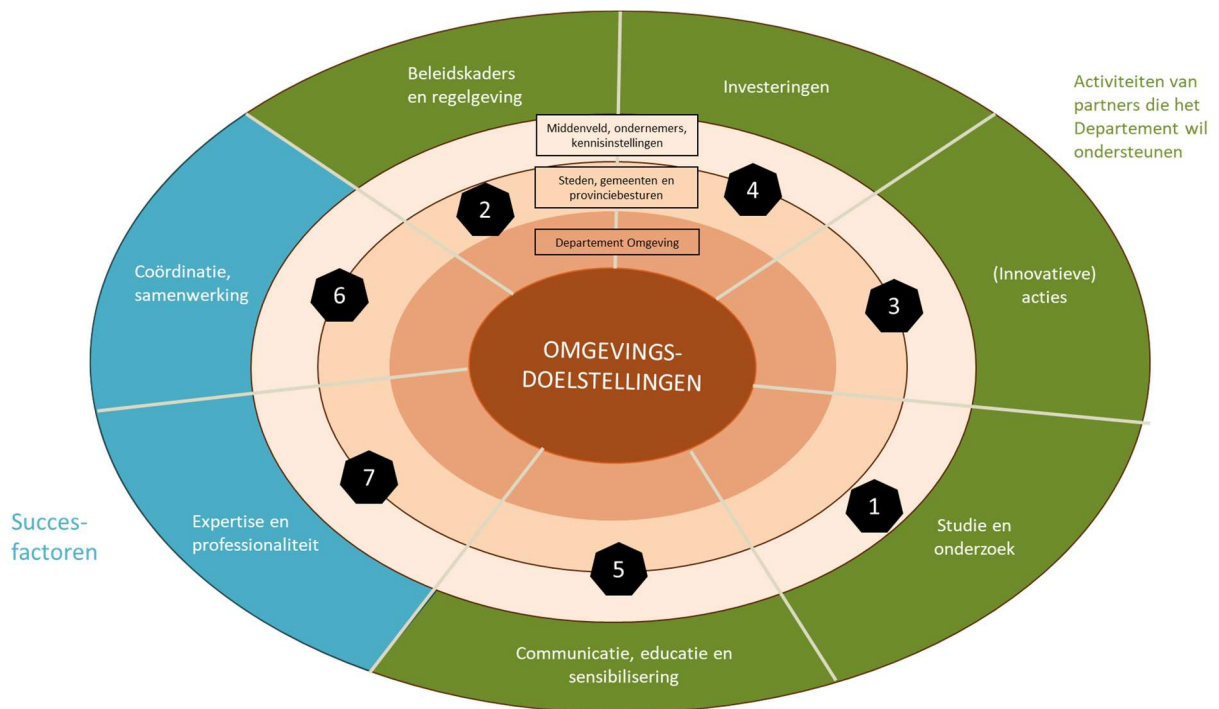
Een subsidiemaatregel moet zich niet beperken tot één lade, maar kan combinaties maken (innovatie + sensibilisering bv.).

Tijdens onze stakeholdercontacten hebben we vastgesteld dat de behoefte aan subsidies verschilt per doelgroep.

- ## SAMENVATTEND SCHEMA

- Het realiseren van de omgevingsdoelstellingen staat centraal in het binnenste ovaal.
- In de drie volgende ovalen staan de actoren die er uitvoering aan geven: het departement Omgeving in de eerste plaats, daarna twee lagen van partners:
 - De groep van de lokale besturen (steden, gemeenten, provincies), die als besturen het unieke mandaat hebben om het omgevingsbeleid mee te maken (regelgeving) en te handhaven;
 - De andere partners: middenveld en intermediaire organisaties, ondernemers en kennisinstellingen.
- In de buitenste cirkels staan de 5 activiteiten waarmee partners het omgevingsbeleid mee helpen realiseren en 2 belangrijke succesfactoren.
- De 7 nummers in het schema verwijzen naar de subsidiecategorieën of de laden van de subsidiekast. Ingeval van ‘beleidskaders en regelgeving’ richten we ons op de besturen (één partnerlaag), de andere subsidiecategorieën staan open voor partners uit beide partnerlagen, maar daarom niet altijd allemaal, zie tabel 8.

Figuur 11: samenvattend schema met de 7 subsidiecategorieën



4.4 PIJLER 3: NAAR VERSTERKTE PARTNERSCHAPPEN, INZONDERHEID MET DE LOKALE BESTUREN

Met subsidies moedigt het departement partners aan en stelt het hen in staat om bij te dragen aan de Vlaamse omgevingsdoelstellingen.

Binnen deze pijler gaan we in het bijzonder in op de relatie die via de subsidie tot stand komt tussen het departement en de gesubsidieerde partner. Die beperkt zich idealiter niet tot een louter instrumentele en ad hoc relatie van subsidies geven en verantwoorden. Zeker in het geval van lokale besturen en omgevingsverenigingen, moeten subsidies de opstap vormen naar een meer structureel bondgenootschap ten voordele van het omgevingsbeleid.

Op het partnerschap met de omgevingsverenigingen is recent nog heel sterk ingezet, via de evaluatie en heroriëntering van de erkenning/subsidiëring van deze verenigingen. We richten onze pijlen daarom hieronder op de relatie met de lokale besturen. Zij zijn overigens de eerste en meest evidente partner van het departement. In de maatschappelijke vijfhoek zijn zij de enige partij met regelgevende bevoegdheden op het vlak van het omgevingsbeleid. Zij zijn als bestuur mede verantwoordelijk voor het omgevingsbeleid en hebben een publiek mandaat om te reglementeren en te handhaven.

We kunnen een aantal vaststellingen maken die pleiten voor een vernieuwde subsidie-aanpak voor deze doelgroep:

- Uit de bevraging van de lokale besturen leerden we dat ze moeite hebben met de veelheid aan projectoproepen. Ze vragen naar een meer structurele samenwerking met het departement.
- Ook in de kernwaarden en speerpunten van het departement lezen we een sterke ambitie voor een actieve interbestuurlijke samenwerking:

“Om de omgevingsdoelen te realiseren verbeteren we de samenwerking met andere bestuursniveaus. We streven naar een geïntegreerde aanpak waarbij lokale expertise, middelen

praktijken binnen het departement (ATRIA, Green Deals en Open Ruimteplatform) en twee er buiten (Netwerk klimaat, Netwerk lokaal circulair).

Tabel 9: Benchmark partnerschapsmodellen en koppeling aan subsidies

	Oriëntatie: Overleg en/of actie	Financiering Subsidies / geen subsidies	De soorten partners: interbestuurlijk / Publiek-privaat	Agendasetting
ATRIA	Kennis- en ervaringsuitwisseling	Dep. Omgeving Geen subsidies	Dep. Omgeving / Lokale besturen	Gezamenlijk
Green Deals	Vrijwillige overeenkomst met de Vlaamse overheid, waarbij deelnemers ondernemen duurzame actie en leren van elkaar rond een concrete (omgevings)uitdaging, samenwerkingsprojecten	Vlaamse overheid Geen subsidies (behalve coördinatie)	Publiek privaat	Van onderuit
Netwerk Klimaat	Netwerk gericht op de realisatie van concrete doelen en acties	Cofinanciering Vlaamse overheid/lokale besturen Subsidies	Interbestuurlijk	Vlaams
Netwerk lokaal circulair	Kennis- en ervaringsuitwisseling	OVAM Projectoproepen innovatieve projecten	Publiek privaat	Gezamenlijk
Open Ruimteplatform	Kennis- en ervaringsuitwisseling	Koppeling aan programma's (waterlandschap, landschapsparken, voedsellandschappen, proeftuinen droogte,...)	Verschillende Vlaamse entiteiten, VVP, VVSG, academici, middenveld, lokale coalities,...	Gezamenlijk

4.5 PIJLER 4: KLANTGERICHT ONTWERP VAN HET PROCESVERLOOP

De laatste pijler van de subsidie strategie is een antwoord op een van de basisvragen bij aanvang van de studie: hoe kunnen we beter inspelen op de behoeften van onze doelgroepen in het verloop van een subsidieproces?

Op basis van de opmerkingen en suggesties van de stakeholders kwamen we tot 17 verbetervoorstellen op de bestaande subsidieprocessen. Verschillende verbetervoorstellen worden trouwens al toegepast in één of meerdere van de bestaande subsidiemaatregelen, konden we tijdens de analyse van de processen vaststellen (zie 2.2).

De aanpassingen die we voorstellen zijn een antwoord op de drempels die stakeholders hebben aangeduid, zie hoger in hoofdstuk 3.3. Daaraan is nog één categorie van voorstellen toegevoegd gericht op het genereren van meer impact.

Figuur 12: verbetervoorstellen op de subsidieflow

subsidiemaatregelen rekening dient mee te worden gehouden (doelgroep betrekken, meervoudige effecten uitlokken).

4.5.1.1 Voorstel 1: Subsidieportaal met info en kalender

We stellen voor om subsidies gekoppeld aan een oproep tijdig (minstens een jaar op voorhand) aan te kondigen in een gedetailleerde **subsidiekalender**. Dit stelt potentiële aanvragers in staat om zich grondig voor te bereiden. Deze stap geeft transparantie en voorspelbaarheid, waardoor aanvragers meer tijd hebben om strategisch te plannen en rekening te houden met capaciteit en vakantieperiodes.

Voor doelgroepen zoals omgevingsverenigingen en dierenwelzijnsorganisaties die vaak afhankelijk zijn van vrijwilligers en publieke middelen is het essentieel om voldoende tijd te hebben om zich te organiseren. Lokale besturen werken dan weer met meerjarenplannen en deze kalender biedt de mogelijkheid om de subsidieaanvraag strategisch in hun planning op te nemen.

Figuur 13: Ontwerp subsidiekalender Departement Omgeving 2024.



In een volgende stap – bij de effectieve lancering van een subsidie - kan een overzichtelijke subsidiefiche op het subsidieportaal gepubliceerd worden, met vaste rubrieken zoals doelstellingen, voorwaarde, deadlines, procedure, etc. Voor de diverse doelgroepen zou de subsidiefiche bovendien maatwerkoplossingen kunnen bieden, zoals specifieke richtlijnen voor het maatschappelijk middenveld of tips voor lokale besturen om grootschalige projecten succesvol te beheeren. Door het subsidieportaal regelmatig te updaten, zorgen we ervoor dat aanvragers altijd de meest accurate en relevante informatie hebben, wat de kans op fouten of misverstanden verkleint.

Subsidieportaal

Momenteel wordt de ontwikkeling van een indieningsplatform op departementaal niveau onderzocht, wat eenmalige verificatie en een eenvoudige interface voor zowel aanvrager als verstrekker moet omvatten.
We zouden dit initiatief kunnen uitbreiden tot een omvattender subsidieportaal voor het Departement Omgeving, waar de voordelen van het bovenvermelde indieningsplatform aanwezig zijn, aangevuld met informatie over procedures, timing, FAQ, historiek van voorgaande aangevraagde subsidies, etc.

4.5.1.2 Voorstel 2: Digitaal loket en automatisch inladen van basisinfo via account

Om te voorkomen dat een terugkerende aanvrager telkens dezelfde basisinformatie moet invullen bij een aanvraag, stellen we voor te werken via accountinformatie die opgeslagen blijft. Dit maakt de drempel om in te dienen opnieuw wat lager en bespaart de aanvrager tijd.

4.5.1.3 Voorstel 3: Doelgroep betrekken bij de ontwikkeling van de subsidie

We stellen voor om in grotere mate feedback én behoeften van de doelgroep mee te nemen bij het (her)ontwikkelen van (nieuwe) subsidiemaatregelen om hun relevantie en doeltreffendheid te verhogen. Ook na afloop van een gesubsidieerd project of werking kan men feedback verzamelen.

Het is ook interessant om gebruikers te consulteren om toekomstige interessante of innovatieve thema's in kaart te brengen. In sommige gevallen zou men ook kunnen overwegen om een structurele samenwerking op te zetten tussen het departement en de doelgroep van de subsidie.

Aandachtspunten:

Tijdens de valorisatieworkshop, die werd gehouden op 19/11/2024 met de werkgroep subsidies binnen het Departement Omgeving, werd gesuggereerd om de interne subsidievoorbereiding te centraliseren per afdeling of cel van het departement, om efficiënt te kunnen werken. Er werd ook benadrukt dat bij het betrekken van stakeholders zowel de representativiteit van de groep als de garantie op objectiviteit absoluut gewaarborgd moeten blijven.

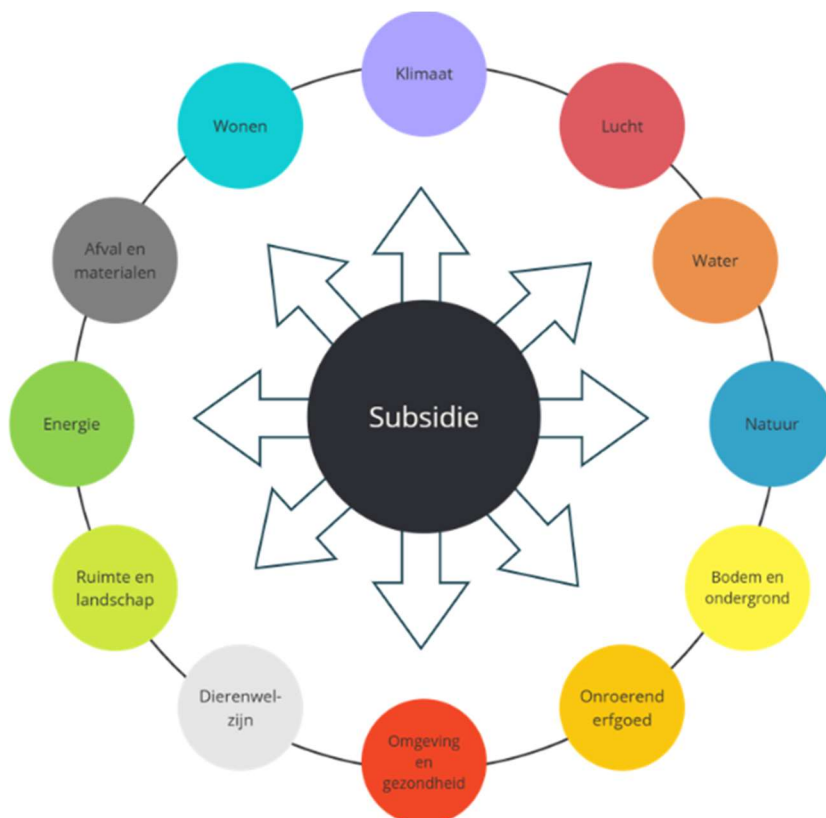
4.5.1.4 Voorstel 4: Meervoudige effecten nastreven

Vanuit de kernwaarden van het departement streven we met elke subsidie naar maximale effecten. We beperken de subsidie niet tot haar primaire focus, maar schuiven in de voorwaarden ook andere omgevingsdoelstellingen mee in functie van een zo breed mogelijke impact.

Dit is geen nieuw gegeven voor het departement. Bij de analyse van de huidige subsidies konden we vaststellen dat zowat alle subsidielijnen bijdragen tot meer dan één omgevingsdoelstelling.

Om dit uitgangspunt bij het ontwerp van subsidies maximaal in rekening te brengen, stellen we het **omgevingswiel** voor, geïnspireerd op het SDG-wiel. Als we een nieuwe subsidie vormgeven confronteren we ze met de verschillende omgevingsdoelstellingen die elk een spaak van het wiel vormen. Hoe kan de betreffende subsidie een bijdrage leveren aan elk van deze doelen? De oefening kan vanzelfsprekend ook gebeuren met bestaande subsidies.

Figuur14: Omgevingswiel



4.5.2 Verbetervoorstellen om in alle subsidies toe te passen

4.5.2.1 Voorstel 5: Communicatie via doelgroepgerichte kanalen

Het bereik van een subsidie kan verbeterd worden door meer doelgerichte communicatie toe te passen. De relevante kanalen en tussenpersonen moeten per thema of per subsidiemaatregel geïdentificeerd worden zodat relevante info en communicatie sneller bij de juiste partijen terecht kan komen. Uiteraard kan dit via een enorme diversiteit van kanalen: leden- en belangenorganisaties, intercommunales, werkgeversorganisaties, kennisinstellingen, andere besturen, etc. Een aandachtspunt voor dit voorstel is het risico van versnipperde informatie en de complexiteit in de kanaalkeuze: het identificeren van de juiste kanalen en tussenpersonen kan veel tijd en middelen vragen.

4.5.2.2 Voorstel 6: Basisondersteuning subsidieaanvragers

We stellen ook voor om bij het lanceren van elke subsidiemaatregel basisinformatie en begeleiding te voorzien. We zien dit als de minimale passieve ondersteuning in tegenstelling tot de actieve ondersteuning die we verder suggereren om selectief toe te passen.

Basisondersteuning bestaat voor ons uit het informeren en inspireren van de doelgroep (bv. via een webinar bij lancering) en het beantwoorden van informatieve vragen. Idealiter zijn er een of meerdere personen waar men zich kan toe richten.

Om de objectiviteit te verzekeren kunnen de antwoorden die worden gegeven op vragen gepubliceerd worden op het subsidieplatform, zodat ze voor iedereen beschikbaar zijn en er niemand bevoorrecht wordt.

4.5.2.3 Voorstel 7: Inzicht geven aan de indiener over de behandeltermijn

Een relatief eenvoudige aanpassing aan het procesverloop: transparantie bieden over de status van de aanvraag (en voornamelijk de behandeltermijn). Wachten op de beoordeling van een subsidievraag wordt minder vervelend als men de termijn kent waarbinnen antwoord mag worden verwacht.

Nog gebruiksvriendelijker wordt het als een aanvrager zelf kan raadplegen in welke fase een aanvraag voor een subsidie zich bevindt en wanneer antwoord of bevestiging mag worden verwacht. Uiteraard is hier de link met het digitale platform snel gelegd: dit is het uitgelezen kanaal om deze info te verstrekken. We merken op dat het implementeren van zo'n systeemtechnische investeringen kan vereisen alsook moeilijk te koppelen kan zijn aan bestaande systemen. Onvoorziene vertragingen in het beoordelingsproces kunnen daarnaast ook leiden tot frustratie bij de aanvrager als de opgegeven termijn niet wordt nageleefd.

4.5.2.4 Voorstel 8: Voldoende (of aangepaste) tijd laten tussen goedkeuring en startdatum i.f.v. voorbereiding (waar mogelijk)

Als de praktijk dit toelaat (het is niet overal mogelijk), zou men de periode tussen de goedkeuring van een subsidie en de startdatum van het project of werking flexibel moeten kunnen inplannen en bespreken met de aanvrager. Na de goedkeuring van een subsidieaanvraag moeten soms nog projectmedewerkers worden aangeworven, contracten afgesloten, partnerschappen geïntensifieerd, etc. Als het project al meteen een aanvang heeft genomen, blijft er minder tijd voor het realiseren van de vooropgestelde resultaten.

4.5.2.5 Voorstel 9: Vereenvoudigde kostenopties

Voor de financiële rapportage willen we **vereenvoudigde kostenopties** voorstellen, een aanpassing die de financiële planning en verantwoording vereenvoudigt voor zowel de uitvoerder als het departement.

Door te werken met forfaitaire financiering (flat rate, bv. op basis van aantal deelnemers aan een project), standaardschalen van eenheidskosten (standard scales of unit costs, bv. een tarief per uur

Voorbeeld: binnen het Vlaamse plattelandsbeleid (LEADER) wordt er in verregaande mate gebruik gemaakt van vereenvoudigde kosten om de administratie te beperken. Zie [handboek LEADER 2023-2027](#). Hier merken we ook op dat het gebruik van forfaitaire financiering het risico op onvoorzien misbruik mogelijks kan vergroten, aangezien minder gedetailleerde verantwoording vereist is. Het bepalen van forfaits en standaardschalen kan wel tijdrovend en complex zijn.

Effectieve subsidie-inzet vereist helder omschreven doelstellingen die op hun impact kunnen worden gemonitord. Door gebruik te maken van SMART-doelstellingen en impactindicatoren kan de voortgang van een project nauwgezet gevolgd en beoordeeld worden. Dit moet helpen om snel in te grijpen als de resultaten achterblijven en om de leerervaringen van succesvolle projecten toe te passen op toekomstige initiatieven. Een ambitie die sterk aansluit bij de ambities van het Vlaams regeerakkoord 2024-2029.

4.5.2.7 Voorstel 11: Kennisdeling als verplichte voorwaarde

Kennisdeling kan informeel zijn en start idealiter tijdens de uitvoering van het project. Als er rond het project of de deelnemer een lerend netwerk bestaat, heeft de betrokkene een voor de hand liggend forum.

Tijdens de valorisatieworkshop werd opgemerkt dat deze kennisdeling ook als een soort van ‘top-up’ gezien kan worden: een optionele extra waar een soort bonussubsidie aan vast kan hangen.

4.5.3 Verbetervoorstellen die we selectief toepassen

4.5.3.1 Voorstel 12: Aanvraag in twee fasen

Tijdens de indiening van de aanvraag introduceren we een tussenstap, waarin een eerste versie (een soort geraamte van het dossier) kan worden ingediend (dit zou via het subsidieportaal moeten kunnen gefaciliteerd worden). Het departement kan zelf inschatten hoever ze willen gaan in het voorzien van feedback of uitwisseling met de aanvrager maar deze aanpassing geeft de aanvrager de kans om in een vroege fase feedback te vragen. Voor complexe, dure en onzekere projecten of werkingen kan dit relevant zijn alsook voor aanvragers die nood hebben aan professionalisering.

4.5.3.2 Voorstel 13: Doorlopend aanvraagstelsysteem

Om tegemoet te komen aan de opmerkingen van partners over teveel oproepen en het feit dat zij zich telkens moeten organiseren op de kalender van het departement, zou voor bepaalde subsidies kunnen overwogen worden om die permanent te laten openstaan. Dat biedt flexibiliteit voor indieners om op eigen tempo en planning een aanvraag in te dienen. Daarom moet de behandeling door het Departement niet op dagelijkse basis te gebeuren, maar kan de verwerking periodiek (maandelijks) gebeuren. Vraagt op het eerste gezicht wat meer organisatie van het Departement, maar tegelijk heeft het ook het voordeel van betere spreiding.

Als verwacht wordt dat de budgetten ontoereikend zullen zijn voor de vraag, is dit voorstel minder aan te bevelen omdat we dan vervallen in de praktijk 'wie eerst komt, eerst maalt'.

4.5.3.3 Voorstel 14: Subsidie op basis van vooropgestelde of bereikte effecten

In sommige gevallen kan het subsidiebedrag afhankelijk worden gemaakt van vooropgestelde of bereikte effecten. Wie veel effect beoogt of ressorteert krijgt m.a.w. meer centen, dan wie die effecten niet vooropstelt of weet te realiseren.

Vanuit die logica kent Sport Vlaanderen een hogere subsidie toe voor bovenlokale sportinfrastructuur¹² aan projecten die ambitieuze doelstellingen vooropstellen.

Tijdens de rondetafelgesprekken kwam zowel vanuit de omgevingsverenigingen als vanuit de dierenasielen een suggestie in die richting: ken subsidies toe op basis van criteria en een score, waardoor projecten of werkingen die het grootste effect genereren de meeste ondersteuning ontvangen.

Subsidies op basis van behaalde prestaties

De provincie Vlaams-Brabant kent gemeenten op het grondgebied het label 'Diervriendelijke Gemeente' toe wanneer ze een beginselverklaring ondertekenen. Jaarlijks wordt de gemeente geëvalueerd of ze het label kunnen behouden. De beginselverklaring bevat 14 vooropgestelde acties¹³.

Deze filosofie zou kunnen overgenomen worden in het subsidiëren van dierenasielen of omgevingsverenigingen. Aan het behalen van elke doelstelling wordt een subsidiebedrag gekoppeld. Wanneer aangetoond kan worden dat de doelstelling behaald werd, kan overgegaan worden tot uitbetaling.

Naast deze prestatiefinanciering, kan ook een basissubsidie worden voorzien om de werking te garanderen.

Het introduceren van zo'n regeling gebeurt idealiter in samenspraak met de doelgroep van de subsidie.

¹² Weblink: <https://www.sport.vlaanderen/nl/wij-helpen-bij-sportinfrastructuur/subsidies-voor-sportinfrastructuur/subsidies-bovenlokale-sportinfrastructuur/>

¹³ Weblink: <https://www.vlaamsbrabant.be/sites/default/files/media/files/2020-05/Beginselverklaring-diervriendelijke-gemeente-provincie-Vlaams-Brabant-dt-2019.pdf>

Het is ook een voorstel om (deels) de nadruk te leggen op het resultaat en de impact van het gesubsidieerde project of werking: zowel bij de goedkeuring, de opvolging en de rapportering van de subsidie. Impact/prestatie moet scherp gedefinieerd worden (hoe gaan we impact meten?). Deze voorwaarden moeten goed gekend zijn bij de aanvrager, en finaal zal dit op een betrouwbare manier moeten worden gemeten. Merk op: deze 'prestatiesubsidie' kan gecombineerd worden met een basissubsidie, die niet kijkt naar impact of prestatie. De indicatoren om impact te meten kunnen samen met eerdere uitvoerders vorm krijgen tijdens actieve valorisatie en kennisdeling van deze projecten of werkingen.

4.5.3.4 Voorstel 15: Langere indienperiode

In sommige situaties hebben aanvragers nood aan een verlenging van de indienperiode. Deze kan bij start al langer worden ingepland, maar zou eventueel ook flexibel kunnen worden aangevraagd. We merken op dat dit voornamelijk interessant kan zijn wanneer een netwerk van partners een aanvraag doet: dit zal in de praktijk altijd meer tijd en afstemming vragen onderling. Om te voorkomen dat een langere indienperiode oneerlijk is ten opzichte van andere indieners, kan men enkele maatregelen nemen die zorgen voor een transparante en gelijkwaardige aanpak: objectieve criteria voorzien voor deze verlenging aan te vragen, gekoppeld aan heldere communicatie naar alle aanvragers toe.

4.5.3.5 Voorstel 16: Actieve ondersteuning

We gaan er niet zomaar vanuit dat alle partners over voldoende kennis, ervaring en innovatiekracht beschikken om omgevingsuitdagingen zelfstandig aan te pakken.

Naast een vorm van basisondersteuning lijkt het ons goed om in bepaalde gevallen een extra proactieve begeleiding en ondersteuning te voorzien voor aanvragers tijdens hun aanvraagproces. Er zijn verschillende mogelijkheden om hen te inspireren en te ondersteunen: goede praktijken publiceren, expertsubsidies aanbieden, een platformwerking faciliteren of ondersteunen waar kennis en ideeën kunnen gedeeld worden. Niet elke partner dient daarbij dezelfde manier ondersteund te worden. Met dit voorstel willen we voornamelijk benadrukken dat er methoden zijn om het speelveld gelijk te trekken, en elke aanvrager een zo gelijk mogelijke kans te geven bij het verkrijgen van subsidie. Aanvragers met ervaring en toegewijde capaciteit om een aanvraag te doen hebben een voordeel ten opzichte van diegenen die dat niet hebben. Het departement heeft natuurlijk de vrijheid om te kiezen waar en wanneer ze deze ondersteuning aanbiedt. Deze ondersteuning kan vanuit verschillende hoeken komen: vanuit het departement zelf, maar dit kan ook een ervaringsdeskundige (bv. vroegere indieners) of een externe partij zijn die expertise ter beschikking stelt.

Subsidies voor expertondersteuning

Tijdens de rondetafel met omgevingsverenigingen werd het voorstel gedaan om aan projectaanvragers de kans te bieden om zich te laten ondersteunen door experts via expertsubsidies (steun waarmee partners advies kunnen inkomen) of vanuit een expertenpool (experten die door het departement worden betaald en waar beroep kan worden op gedaan).

Een voorstel dat enerzijds inspeelt op de behoefte van ondersteuning die zeker bij 'kleine' aanvragers sterk leeft, maar anderzijds ook zorgt voor betere voorstellen met meer impact.

Het departement kan zelf afwegen voor welke thema's en oproepen dit geschikt is. De kandidaturen van de experts worden door het departement goedgekeurd. De experts zijn mee ambassadeur van het Omgevingsbeleid en kennen de inrichtingsprincipes uit het subsidiekader van het departement.

Dit voorstel zorgt voor een directe persoonlijke link en ondersteuning, wat aanvragers in staat stelt om specifieke vragen te stellen en gerichte begeleiding te krijgen, wat drempelverlagend werkt.

Voor lokale besturen, die doorgaans beschikken over professionele basiswerking, kan de actieve ondersteuning helpen bij het navigeren door complexe projecten of grootschalige transitie. Voor ondernemingen, waar subsidies vaak worden gezien als tijdelijke prikkels voor innovatie, kan de ondersteuning dan weer de vorm aannemen van advies over het strategisch inzetten van deze middelen en onderzoeksinstellingen kunnen voornamelijk profiteren van gespecialiseerde begeleiding bij het combineren van subsidies met andere financieringskanalen.

We beseffen dat deze ondersteuning extra middelen en capaciteit vereist van het departement. We vermelden wel (en merkten tijdens de valorisatieworkshop op) dat er tijdswinst te boeken valt, voornamelijk tijdens de beoordeling van de aanvragen, wanneer dossiers kwalitatiever zijn dankzij de ondersteuning. In geval van onvoldoende menskracht kan de ondersteuning selectief worden georganiseerd, vooral gericht op meer complexe aanvragen.

Aandachtspunt is terug de objectiviteit: het mag niet de bedoeling zijn om partners te bevoordelen. Vanuit dat oogpunt kunnen alle vragen en antwoorden (FAQ) op de website of het subsidieportaal van het departement worden gepubliceerd.

4.5.3.6 Voorstel 17: Actieve valorisatie

Actieve valorisatie betekent dat de waardevolle kennis, resultaten en ervaringen die voortvloeien uit gesubsidieerde projecten actief worden ingezet om toekomstige initiatieven te versterken. Dit gaat verder dan rapportage of evaluatie: het is een geïntegreerd proces waarbij inzichten structureel worden gedeeld, benut en omgezet in concrete verbeteringen binnen beleid, praktijk en instrumenten.

SELECTIEF TOEPASSEN IN DE PRAKTIJK

We zoomen hieronder nog verder in op de zes voorstellen die we als ‘selectief’ hebben bestempeld: per voorstel maken we een inschatting wat het effect zal zijn op de flow (met betrekking tot de timing en interacties) alsook kijken we specifiek naar de gepaste context voor de aanpassing (waar en wanneer dit toe te passen?)

Tabel 11: verbetervoorstellen in welbepaalde gevallen toe te passen

Aanpassing in het procesverloop	Impact op het procesverloop (timing en interactie)	Gepaste context (waar en wanneer toepassen?)
Aanvraag in 2 fasen	- Tijdens het indienen van de aanvraag introduceren we een tussenstap, waarin een eerste versie (een soort geraamte van het dossier) kan worden ingediend. - Dit zou via het subsidieportaal moeten kunnen gefaciliteerd worden. - Het departement kan zelf inschatten hoever ze willen gaan in het voorzien van feedback of uitwisseling met de aanvrager.	Complexiteit, onzekerheid én grootschaligheid - Complexe aanvragen met meerjarenplannen, projectsubsidies, een grote impact, veel stakeholder betrekken, grote budgetten, veel onzekerheden... Hier is er vaak nood aan feedback en bijsturing van het project. Nood aan feedback en professionalisering - Subsidieaanvragen voor projecten die zich richten op nieuwe technologieën of ongetoetste methodologieën kunnen baat hebben bij een draft fase. Ook de risico's van innovatieve projecten kunnen hier al in kaart worden gebracht en eventueel besproken worden met het departement. - Kleinere gemeenten met beperkte capaciteit krijgen input op hun eerste voorstellen (gelijk speelveld).

Doorlopend aanvraagstelsysteem	• De aanvraagfase kan op elk mogelijk moment opgestart worden – ‘getriggerd’ door een aanvraag. • Het departement zal zich daar dus op moeten organiseren: een aanvraag kan op elk mogelijk moment gedaan worden. De verstrekker van de subsidie kan ook een aantal momenten doorheen het jaar vastleggen waarop de beoordeling van ingediende aanvragen gebeurt en het mogelijk wordt om aanvragen t.o.v. elkaar af te wegen. Zo vermijden we het ‘eerst komt, eerst maalt’ principe. • In het verdere verloop van het proces zal dit geen effect hebben.	Flexibiliteit voor lokale besturen: • Biedt lokale besturen de flexibiliteit om op eigen tempo een aanvraag in te dienen. Dit kan ook het bestuur aanzetten om moeilijke thema’s alvast op de agenda te plaatsen • Ad-hoc project-werking: Wanneer besturen inspelen op urgente omgevingsuitdagingen, zoals extreme weersomstandigheden of onverwachte milieuvervuiling, kunnen ze zonder vaste deadline een aanvraag indienen. Projecten met onvoorspelbare start/eind data: • Sommige omgevingsprojecten, rond bijvoorbeeld. • Natuurbehoud of milieukundige studies, kunnen afhankelijk zijn van natuurlijke seizoensinvloeden. Een doorlopend systeem biedt flexibiliteit. • Projecten, zoals gebiedsprojecten of de opmaak van een plan, waarvan de planning afhankelijk is van de voltooiing van andere werken of vergunningen kunnen gemakkelijker een subsidie aanvragen wanneer zij daar klaar voor zijn. Ook voor ondernemingen geldt dit: zij kunnen doorlopend ondersteuning zoeken wanneer hun plannen gereed zijn. Dit kan bijdragen aan snellere adoptie van duurzame technologieën.
--	--	--

Subsidie op basis van effect of prestatie	• Hier is het van belang dat de beoogde resultaten of ‘effect’ scherp gedefinieerd is – tijdens de pre-journey: welk effect beogen we en hoe gaan we dit meten? Men kan ook overwegen om het effect te laten meten door de aanvrager zelf waarop het departement dit kan beoordelen. • Hierna is het belangrijk dat de impactvoorwaarden gekend zijn door de aanvrager. Deze moeten dus goed vermeld worden in de criteria van de uitvoering van het project/werking • Finaal zal de impact op een betrouwbare manier moeten worden gemeten. • Merk op: deze prestatiesubsidies kunnen gecombineerd worden met een basissubsidie, die niet op basis van prestatie werkt.	Sturen op impact en prestaties • Kan toegepast worden om duidelijk te laten zien wat wordt verwacht en hen aan te moedigen om dat zoveel mogelijk te realiseren. • Subsidies gaan niet verloren in overhead maar worden aangewend om effecten na te streven
--	---	---



Langere indienperiode	Buiten het verlengen van de deadline heeft deze praktijk geen directe impact op het verloop.	Hier zijn de gepaste context gelijkaardig als bij de eerste aanpassing ‘aanvraag in 2 fase’: grote complexiteit, onzekerheid en grootschaligheid speelt zeker mee. Daarnaast merken we op dat dit zeker een interessante toepassing kan zijn bij subsidieaanvragen waar een netwerk van partners (bv. strategische projecten) samenwerkt: dit zal in de praktijk altijd meer tijd en afstemming vragen.
Actieve ondersteuning	Binnen dit voorstel heeft het departement de vrijheid om te kiezen waar en wanneer ze deze ondersteuning aanbiedt. We maken wel de volgende aanbevelingen: - Bij de lancering /bekendmaking van de subsidie kan het departement direct communiceren naar potentiële subsidie-aanvragers over de opties van ondersteuning. - Bij de opmaak van de aanvraag kan er op verschillende manieren ondersteuning worden aangeboden. We merken 2 sleutelmomenten op: (1) De initiële inschatting om al dan niet een subsidie aan te vragen (komen we in aanmerking?) en (2) de opmaak van de aanvraag zelf (is de aanvraag volledig/correct/kwaliteitsvol?).	Ook hier merken we op dat de context voor dit voorstel en ‘aanvraag in 2 fasen’ gelijkaardig is: actieve ondersteuning is voornamelijk interessant bij complexe en grootschalige aanvragen met veel onzekerheid. Toch een aantal aandachtspunten: (gevoelige) Projecten met een hoge impact op de omgeving - Projecten die mogelijk gevoelige of controversiële kwesties behandelen (zoals grootschalige ruimtelijke ordening of milieu-impactprojecten, bv. Bouwshift) vereisen vaker specifieke technische en/of juridische kennis bij het opmaken van een aanvraag. - Binnen deze projecten kunnen aanvragers profiteren van actieve ondersteuning om ervoor te zorgen dat de aanvraag voldoet aan alle wettelijke en beleidsmatige vereisten.

Actieve valorisatie	• Belangrijk om tijdens de opmaak van de criteria of voorwaarden van de subsidie in de ontwerpfase, de voorwaarden voor valorisatie al te beschrijven. Deze moeten duidelijk zijn voor beide partijen vanaf het begin. • Wanneer een aanvraag goedgekeurd is en de aanvrager deze bevestiging krijgt, lijkt het ons ook een goed idee om de afspraken rond valorisatie samen te overlopen. Dit kan ook bijvoorbeeld gebeuren tijdens de opstart van een project of werking. • Finaal moet de valorisatie opgevolgd worden en wanneer mogelijk en wenselijk, mede-gefaciliteerd of ondersteund door het departement zelf, na afloop van het gesubsidieerd project.	Ondersteunen van onderzoeksprojecten: • Om ervoor te zorgen dat onderzoeksresultaten daadwerkelijk toegepast én gedeeld worden in de praktijk, kan het departement actief betrokken zijn bij de valorisatie. Projecten met een bredere maatschappelijke impact: • Projecten die nieuwe inzichten of technologieën ontwikkelen die ook buiten het specifieke project toepasbaar zijn, kunnen ondersteuning krijgen om de resultaten te verspreiden naar andere relevante actoren en sectoren. • Projecten rond Citizen science en participatie komen ook in aanmerking – we maken de inschatting dat zij veel kunnen profiteren van een (begeleid) valorisatieproces.
----------------------------	---	---



5 VAN VISIE NAAR CONCRETE TOEPASSING

In dit hoofdstuk maken we de vertaalslag van strategie naar de concrete praktijk. We willen de aanbevelingen omzetten in de praktijk via zeven actiesporen.

5.1 (POLITIEKE) VALIDATIE VAN DE STRATEGIE EN COMMUNICATIE BINNEN HET DEPARTEMENT

Deze studieopdracht kwam tot stand kwam in overleg met een dagelijks bestuur en een begeleidingsgroep binnen het departement. Voor er verdere stappen worden gezet, dient er een validatie te gebeuren van de strategie, zowel op het directieniveau als op het politieke niveau.

De vier pijlers van de subsidiestrategie liggen o.i. in lijn met de algemene teneur van efficiënt omspringen met subsidies uit het Vlaams Regeerakkoord 2024-2029 en met de beleidsnota Omgeving 2024-2029. De principiële keuze om de lokale besturen vanuit een partnerschapsmodel te benaderen dient politiek besproken te worden, de meeste andere voorstellen zijn o.i. politiek neutraal en vooral gericht op grotere effectiviteit, efficiëntie en klantentevredenheid. De minister zal eerder vanuit een inhoudelijke invalshoek naar subsidies kijken (op welke beleidsprioriteiten zetten we in), dan vanuit de eerder modelmatige insteek die in deze studie werd gehanteerd.

Gezien het aantal verbetervoorstellen, zou een prioritering voorbereid kunnen worden door de directieraad, kaderend binnen de door de minister bepaalde beleidsprioriteiten.

COMMUNICATIE EN DRAAGVLAK BIJ DE MEDEWERKERS

Na de validatie zal het zaak zijn om de ruimere groep van collega's bij het Departement Omgeving te informeren over de resultaten van de studie en over de manier waarop er verder zal mee worden omgegaan.

Het informeren van medewerkers zal overigens niet volstaan om te komen tot structureel grijpen naar de subsidiestrategie. Daarvoor is een intensievere doorwerking nodig van de aanbevelingen uit deze studie. We stellen voor om dat praktijkgericht te organiseren, via evaluatietrajecten met groepen van medewerkers rond bepaalde subsidies, zie verder 5.3.

5.2 VORMING EN ONDERSTEUNING VAN MEDEWERKERS

Om de aanbevelingen tot effectieve uitvoering te brengen zien we twee kernacties die gericht zijn op vorming, ondersteuning en samenwerking tussen collega's.

VORMING EN SENSIBILISERING ALS MOTOR VOOR VERANDERING

Een goed geïnformeerd netwerk helpt om de aanbevelingen uit dit rapport te laten leven. Het departement kan inzetten op gerichte vormingssessies en sensibiliseringsacties om medewerkers te informeren over de voorgestelde verbeteringen. We denken aan initiatieven zoals:

- Praktijkgerichte workshops over het subsidieontwerp, impactmonitoring, procesoptimalisatie, etc.;
- Het delen van succesvolle praktijkvoorbeelden via webinars of inspiratiebijeenkomsten;

- Samenwerking tussen subsidiecellen, gericht op leren van elkaar: subsidiecellen, zoals die van het departement, zouden periodiek overleg kunnen hebben met collega-subsidiecellen van andere Vlaamse entiteiten om van elkaar te leren. Denk aan het vroegere netwerk '[Slimme subsidies](#)'.

5.5 DIGITAAL PORTAAL, MET KALENDER EN LOKET

Werk maken van een digitaal subsidieportaal, met kalender en loket.

EEN AANTREKKELIJK SUBSIDIEPORTAAL

Een centraal subsidieportaal als het aanspreekpunt voor aanvragers die op zoek zijn naar financiële ondersteuning. Door een overzichtelijke lay-out, slimme zoekfuncties en duidelijke subsidiecategorieën, is het toegankelijk voor gebruikers. Het portaal moet niet enkel informatief zijn, maar ook inspirerend. Zo denken we aan het tonen van goede praktijkvoorbeelden, die meteen ook uitdrukking geven aan de kwaliteit waar het departement naar streeft.

SUBSIDIEKALENDER JAARLIJKS AANKONDIGEN

Het tijdig en structureel communiceren van subsidieaanvragen is een belangrijk onderdeel van een klantgericht ontwerp. Een jaarlijkse subsidiekalender die overzichtelijk weergeeft welke subsidies beschikbaar zijn en wanneer deze ingediend moeten worden, helpt om planning en prioritering bij aanvragers te ondersteunen zodat ze op het juiste moment de mensen en middelen hiervoor kunnen vrijmaken. Deze kalender een plaats geven binnen het aantrekkelijk subsidieportaal lijkt ons een win-win.

SUBSIDIELOKET: ÉÉN CENTRAAL AANSPREEKPUNT

Een centrale toegangspoort naar subsidiemogelijkheden, naar analogie van het ondernemersloket, kan de toegang tot financiering voor omgevingsbeleid aanzienlijk vereenvoudigen. Dit subsidieloket biedt niet alleen een overzicht van alle relevante subsidies, maar kan ook gepersonaliseerd advies bieden. Door de integratie van een chatfunctie of contactpersoon wordt een menselijk gezicht gekoppeld aan het digitale loket, wat de gebruikservaring versterkt.

5.6 OPVOLGING VAN DE SUBSIDIESTRATEGIE VANUIT EEN KWALITEITSKAMER

Op dit moment is het beheer van subsidies versnipperd en ontbreekt een overkoepelend management of beheer. Er bestaat een departementaal kernteam subsidies, maar dat functioneert vandaag eerder als (intern) kennisdelingsplatform. Het kernteam heeft vandaag geen mandaat of capaciteit voor het systematisch toezicht op de ontwikkeling en toepassing van subsidies binnen het departement.

We pleiten voor een doorontwikkeling van dit kernteam in de richting van een kwaliteitskamer die binnen het departement fungeert als een centrale werkgroep waar nieuwe subsidievoorstellen worden geëvalueerd op basis van de subsidiestrategie en de doelstellingen van het departement.

5.7 VERDERE VERKENNING EN UITWERKING VAN HET PARTNERSCHAPSMODEL MET DE LOKALE BESTUREN

Het laatste actiespoor gaat over het uitwerken van de partnerschapsstrategie met de lokale besturen. Deze keuze is fundamenteel en vraagt wat omschakeltijd.

De formalisering van de omgevingsdoelstellingen lijkt ons een goed momentum voor een heroriëntatie richting programma's, al moet de uitrol van deze actie daar niet persé op te wachten. Misschien kan al rond één speerpunt deze meer structurele samenwerking worden geproefdraaid.

6 EPILOOG: DE OEFENING HERHALEN

Aan het eind van ons rapport staan we graag stil bij de aanpak van deze strategie-oefening en de vraag of deze aanpak op dezelfde manier kan worden herhaald in de toekomst, bij het begin van een nieuwe legislatuur.

Zoals toegelicht in paragraaf 1.1 waren er vier grote onderdelen in onze aanpak:

- **Analyse:** een analyse en evaluatie van de bestaande subsidiestromen en hun procesverloop;
- **Consultatie:** een bevraging van de belangrijke stakeholders van het departement d.m.v. een online survey en rondetafelgesprekken.
- **Strategie:** workshops met medewerkers van het departement om de krijtlijnen te benoemen van de subsidiestrategie voor de komende jaren.
- **Implementatie:** het opstellen van een stappenplan voor de implementatie van deze strategie.

Verbeterpunten

De gevolgde aanpak heeft geleid tot resultaat, maar een aantal leerervaringen kunnen ons in de toekomst nog verder brengen. We zetten ze hieronder op een rij.

- **Inventarisatie subsidies.** De inventarisatie van subsidies richtte zich op het jaar 2023. In de toekomst kan de analyse beter een meerjarig perspectief hanteren om te komen tot meer evenwichtige en robuuste conclusies. Het beeld over de jaren verschilt namelijk sterk.
- **Analyse subsidieprocessen.** De onderdelen en goede praktijken in de subsidieprocessen werden benoemd en hebben geleid tot verbetervoorstellen die in de toekomst deels op alle subsidies, deels gericht kunnen toegepast worden. Mogelijks kan in de toekomst nog verder vereenvoudigd worden naar twee of drie standaard processen, met bv. minstens het onderscheid tussen tijdelijke projectoproepen (calls) en de wederkerige, meer structurele subsidies.
- **De onlinebevraging.** De uitkomst uit de bevraging zou kunnen worden verhoogd door:
 - voor sommige groepen, inzonderheid de bedrijven, nog intensiever samen te werken met koepels en beroepsorganisaties;
 - de vragenlijst per doelgroep te differentiëren, waardoor op specifieke aspecten voor die doelgroep dieper kan worden ingezoomd;
 - de respondenten nog fijnmaziger te identificeren. Voor een voldoende grondige interpretatie van de resultaten is een indeling vijf categorieën (de maatschappelijke vijfhoek) te grof gebleken en zouden er beter subcategorieën worden gemaakt.

Andere vertrekpunten bij de volgende oefening

Meer fundamenteel voor een volgende oefening is dat het vertrekpunt anders zal zijn. Vooreerst het feit dat er al een subsidiestrategie voor handen is, wat in deze oefening nog niet het geval was. Daarnaast zullen vermoedelijk ook de omgevingsdoelen duidelijker afgebakend zijn. Beide

elementen vormen o.i. voldoende aanleiding om de toekomstige oefening op een andere manier in te steken:

- Eerste opgave lijkt ons **een evaluatie van de huidige strategie**. Zijn we erin geslaagd om de strategische keuzen (de vier pijlers) om te zetten in de praktijk? Heeft dat ook geleid tot meer resultaten voor het omgevingsbeleid? In het bijzonder dient ingegaan te worden op eventuele pijnpunten en nagedacht over oplossingen. De evaluatie moet uitmonden in een bijsturing van de strategie.
- Tweede opgave is het maken van **een sterkere inhoudelijke koppeling met de omgevingsdoelstellingen**. Binnen deze oefening werd die koppeling niet gemaakt, mede omdat het doelstellingkader nog in ontwikkeling is en ook de beleidsnota op het moment van de workshops nog niet beschikbaar was. Als die prioriteiten er wel zijn, lijkt het logisch dat deze rechtstreeks doorgedacht worden in de subsidie strategie en mee de projecten en programma's bepalen waarvoor met de partners wordt samengewerkt.

De klantenreis dient naar onze mening in een volgende oefening niet onmiddellijk herhaald, zeker niet in zijn totaliteit. Eventueel kunnen kleine verbeteringen aan het procesverloop nog afgetoetst worden bij stakeholders, maar de teneur die vanuit dit traject naar voor kwam zal naar onze mening binnen vijf jaar niet wezenlijk verschillend zijn.

Bijlagen

1. Overzicht doelstellingen omgevingsbeleid

Bron: rapport Vlaamsbrede heroverweging

ISE's ¹⁵	Doelstellingen
Klimaat	• Broeikasgasreductie realiseren in niet ETS-sectoren. • Inzetten op koolstofopslag: geen netto-koolstofverlies uit bodems en biomassa. • Inzetten op klimaatadaptatie.
Lucht	• Emissiereductie NOx, PM, VOS, SOx, NH3 realiseren (NEC) • Luchtkwaliteitsnormen halen • Bevorderen luchtkwaliteit ivm gezondheid en natuur
Water	• Kwalitatief (ecologisch en chemisch – verminderen nutriënten) en kwantitatief oppervlaktewater • Kwalitatief (chemisch – verminderen nutriënten) en kwantitatief grondwater • Waterkwantiteit: terugdringen en bestrijding overstromingsrisico en risico op waterschaarste • Kwalitatief en betaalbaar drinkwater
Natuur	• Instandhouden biodiversiteit: behouden of herstellen van habitats (o.m. Door vermesting en verzuring) en soorten: instandhouden Europese natuur en realisatie Vlaamse natuurlijke structuur • Meer natuur in natuurbeheer • Meer bos • Vergroten natuurbeleving: kwalitatief groen, overal en dichtbij voor iedereen • Schade en overlast beperken door fauna en flora
Bodem en ondergrond	• Saneren historisch verontreinigde risicogronden. • Veerkracht bodem optimaliseren en inzetten op bodemzorg: hergebruik bodem en land (oa grondverzet), herstel bodemdiensten (oa koolstofvoorraden), circulaire aanwending bodemmateriële, preventie bodemverontreiniging, ontharding, vermesting en verzuring tegengaan, bodembiodiversiteit, • Terugdringen en bestrijden bodemerosie. • Bestrijden droogte. • Oppervlaktedelfstoffen: op een duurzame wijze voorzien in de huidige en toekomstige Vlaamse maatschappelijke behoefte aan minerale grondstoffen. • Diepe ondergrond: duurzaam beheren van alle mogelijke toepassingen in de diepe ondergrond.
Onroerend erfgoed	• Selectief beschermen en bewaken selectiviteit van erfgoedwaarden zodat ze in de toekomst relevant blijven • Inzetten op erfgoedzorg zowel ten dienste van erfgoedbehoud als erfgoedontwikkeling • Onroerend erfgoed en erfgoedlandschappen maximaal maatschappelijk valoriseren als cultureel kapitaal, ook economisch.

¹⁵ ISE: Inhoudelijk structurelement. Wordt gehanteerd voor het structureren van de Vlaamse begroting.

Omgeving en gezondheid	• Mens en milieu beschermen tegen verontreiniging die een impact kan hebben op de gezondheid en andere aspecten van het menselijk leven: bescherming tegen gevaarlijke chemische stoffen; voorkomen licht-, geluids-, geur, stralings- en stofhinder; inperken risico's van pesticiden en verminderen gebruik van gewasbeschermingsmiddelen; beperken impact van circulair afval en materialengebruik • Stimuleren van een gezonde leefomgeving in kader van preventie en gezondheidsbevordering: stimuleren positieve impact van natuur op gezondheid; ruimtelijk ontwikkelen met aandacht voor beperking gezondheidsrisico's en verhogen leefkwaliteit • Stimuleren gezond binnenmilieu
Dierenwelzijn	• Dierenwelzijn verbeteren
Ruimte en landschap	• Terugdringen bijkomend ruimtebeslag via hergebruik (van land) en ruimtelijk rendement. • Realiseren nabijheid in tijd en plaats: sterke inbedding van Vlaanderen in de Europese stedelijk-economische ruimte en energienetwerken + woon-werk verdichting, gekoppeld aan collectieve vervoersknopen en fietsinfrastructuur en concentraties van voorzieningen. • Realiseren robuuste open ruimte met meervoudig ruimtegebruik. • Realiseren fijnmazig netwerk van groenblauwe aders. • Inrichten tot en beheren van kwalitatieve (leef)omgevingen en landschappen met inbegrip van het versterken van het palet van kwalitatieve leefomgevingen in sterke steden en dorpen en een vitaal platteland, van het versterken van de open ruimte in functie van het behoud, het herstel en de ontwikkeling van functies en kwaliteiten, van agronatuurbesluit in functie van kwaliteitsvol beheer en inrichting van de omgeving en van landschapszorg. • Terugdringen verharding.
Energie	• Versnelde uitbouw van milieuvriendelijke energieproductie • Energie-efficiëntie: energiebesparing realiseren • Sociaal rechtvaardige energietransitie
Afval en materialen	• Afname van de materialenvoetafdruk van de Vlaamse consumptie • Materiaalbewust bouwen en verbouwen: daling bouw- en sloopafval • Daling van de hoeveelheid consumptiegoederen in het restafval: bedrijfsrestafval, huishoudelijk restafval • Asbesttoepassingen wegnemen • Daling zwerfvuil
Wonen	• Betaalbaar wonen realiseren • Woonzekerheid bieden • Gelijke toegang tot een woning realiseren • Vraag en aanbod aan (geschikte) woningen op elkaar afstemmen • Woningkwaliteit bevorderen

2. Subsidie-overzicht 2018

Bron: IDEA Consult (2019), Subsidiekader Departement Omgeving, uitgevoerd in opdracht van het Vlaams Planbureau voor Omgeving. [weblink \(vlaanderen.be\)](http://weblink.vlaanderen.be)

Omschrijving subsidie		Subsidiebudget 2018
1.	Subsidies bijdragen aan multilaterale milieu- en natuurverdragen en samenwerkingsakkoorden (milieu)	€811.000
2.	Ad nominatum subsidie – Milieuboot	€300.000
3.	Subsidies DAC-statuu	€4.976.000
4.	Ad nominatum subsidie – VESOC	€346.000
5.	Ad nominatum subsidie – Integraal Waterbeleid Verdrag van Gent	€174.000
6.	Subsidie erosiebestrijdingsmaatregelen	€1.653.000
7.	Subsidie voor Steunpunt Milieu en Gezondheid	€513.000
8.	Subsidie apparatuur geluidsmeting (handhaving)	€7.000
9.	Klimaatoproep lokale projecten ¹⁶	€12.000.000
10.	Laadpaalinfrastructuur op carpoolarkings	€237.500
11.	ESPON-bijdrage voor intergewestelijke en internationale projecten, cofinanciering voor communautaire initiatieven inzake ruimtelijke ordening.	€50.000
12.	Subsidie ondersteuning organisaties doorwerken ruimtelijk beleid – VRP	€8.000
13.	Ad nominatum subsidie – VRP	€149.000
14.	Subsidies voor projecten in uitvoering van Vlaams strategisch belang (coördinatie)	€1.500.000
15.	Subsidies voor projecten in uitvoering van Vlaams strategisch belang (verwerving)	€600.000
16.	Subsidies bestuurskracht ruimtelijke projecten: gemeentelijk stedenbouwkundig ambtenaar en lokale ruimtelijke projecten	€0
17.	Subsidies bestuurskracht ruimtelijke projecten: opmaak ruimtelijke uitvoeringsplannen en gemeentelijk ruimtelijk structuurplan	€550.000
18.	Subsidies bestuurskracht ruimtelijke projecten: proeftuinen BRV	€0
19.	Subsidies digitale omgevingsvergunningenloket	€0
20.	Subsidie opmaak vergunningenregister en plannenregister	€40.000
21.	Subsidie voor opmaak en actualisatie register onbebouwde percelen	€97.000
22.	Subsidies leegstaande bedrijfsruimten	€10.959.000
23.	Subsidies voor ruimtelijke impulsprojecten	€3.000.000
24.	Subsidies bijdragen multilaterale energieverdragen en samenwerkingsakkoorden (energie)	€81.000
25.	Subsidie bevordering dierenwelzijn	€0
26.	Subsidies voor de projectoproep met betrekking tot 'Proeftuinen Ontharding'	€5.000.000
27.	Subsidies erkende milieu- en natuurverenigingen	€5.243.000
28.	Financiering internationale projecten of initiatieven ter uitvoering van internationale engagementen gerelateerd aan het milieu- en natuurbeleid, duurzame ontwikkeling en ontwikkelingssamenwerking (o.a. water, klimaat, biodiversiteit)	€393.000
29.	Doelgerichte subsidies milieu, klimaat en duurzaamheid. Subsidies uitvoering natuur- en milieutaken door doelgroepwerknemers	€3.234.000
30.	Doelgerichte subsidies milieu, klimaat en duurzaamheid. Ondersteuning projecten en partnerschappen.	€404.000
TOTAAL		€52.825.500

¹⁶ De klimaatprojecten zijn het resultaat van een eenmalige oproep in 2018. De middelen van het klimaatfonds voor 2019 werden voor andere projecten gebruikt: ontharding, vergroening (ANB) en groendaken/gevels.

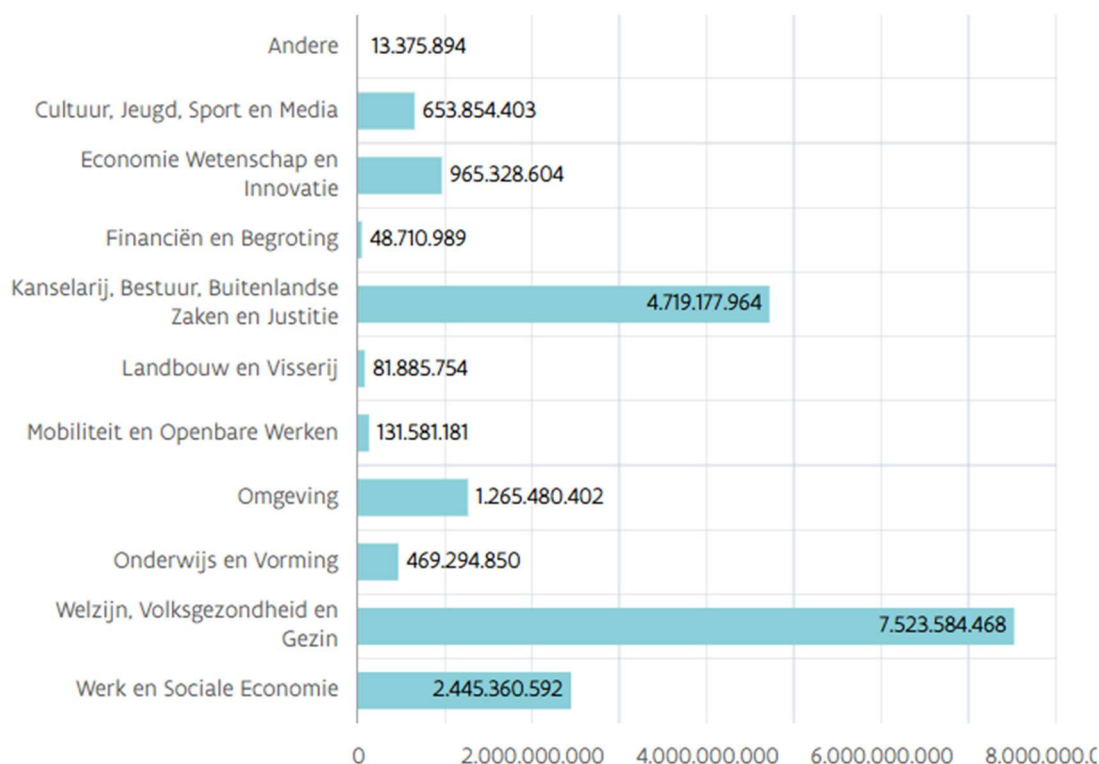
3. Analyse subsidies van het Beleidsdomein Omgeving

Uit het [subsidieregister](#) kunnen we het belang van het instrument subsidies afleiden voor de Vlaamse overheid. Het register brengt op een heldere manier die subsidies in kaart die sinds 1 januari 2022 vanuit de Vlaamse overheid werden toegekend of uitbetaald aan ondernemingen, organisaties, feitelijke verenigingen en lokale besturen. In 2023 gaat het om een gecumuleerd bedrag van € 18,32 miljard aan in totaal 60.014 ontvangers. Dat staat gelijk aan 31% van de totale uitgaven van de Vlaamse overheid.¹⁷

Uitgesplitst naar beleidsdomein, levert dat onderstaand beeld op. De drie grootste subsidieverstrekkers zijn:

- Welzijn, volksgezondheid en gezin, waar meer dan de helft van de bedragen betrekking hebben op residentiële ouderenzorg en personen met een beperking;
- Kancelarij, bestuur, binnenlandse zaken en justitie, waar het leeuwendeel betrekking heeft op het Vlaams gemeentefonds;
- Werk en sociale economie, waar het leeuwenaandeel betrekking heeft op dienstencheques.

Figuur 15: Vlaamse toegekende subsidies (2023), uitgesplitst per beleidsdomein



Bron: Subsidieregister Vlaanderen

¹⁷ De Vlaamse begroting 2023 raamt de ESR-geconsolideerde ontvangsten en uitgaven op respectievelijk 57,0 en 59,9 miljard euro, Bron: [Rekenhof](#) of ook 'het centenboekje'.

Uit voorgaande tabel kunnen ook de subsidies binnen het beleidsdomein Omgeving worden afgeleid. Het gaat in totaal om **1.265.480.402 EUR** in 2023 of 6,9% van het Vlaamse totaal. Daarmee bekleedt het beleidsdomein een vierde plaats qua grootte in uitgaven.

BEGUNSTIGDEN

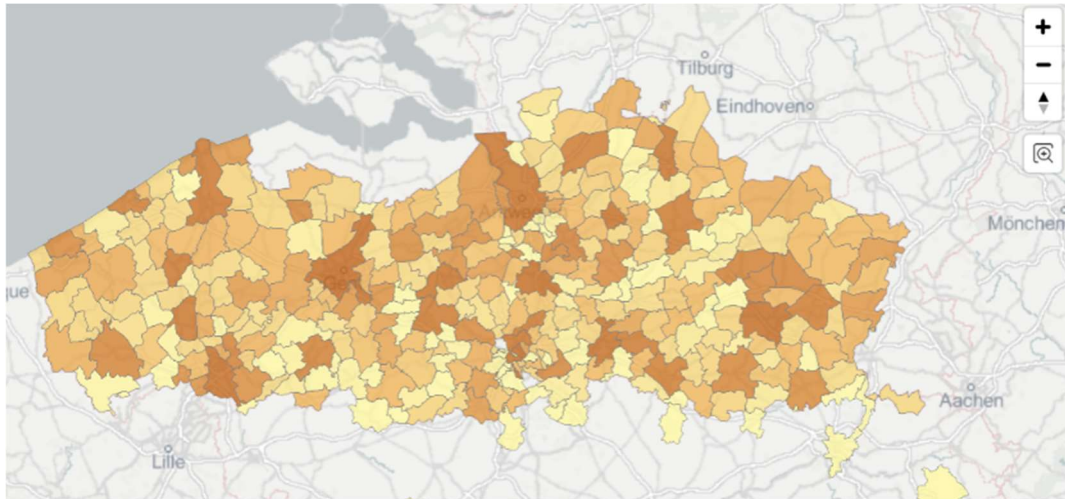
1. Natuurpunt Beheer, Vereniging voor Natuurbeheer: 23 subsidies, goed voor 0.53% van het totaal.
2. Limburgs Landschap: 20 subsidies, goed voor 0.46% van het totaal.
3. Provincie West-Vlaanderen: 19 subsidies, goed voor 0.44% van het totaal.
4. Provincie Oost-Vlaanderen: 17 subsidies, goed voor 0.39% van het totaal.
5. Provincie Antwerpen: 17 subsidies, goed voor 0.39% van het totaal.
6. Fluvius Limburg: 16 subsidies, goed voor 0.37% van het totaal.
7. Fluvius West: 15 subsidies, goed voor 0.35% van het totaal.
8. Fluvius Antwerpen: 14 subsidies, goed voor 0.32% van het totaal.
9. Sibelgas: 14 subsidies, goed voor 0.32% van het totaal.
10. Iverlek: 14 subsidies, goed voor 0.32% van het totaal.

1. Fluvius Limburg: €86.275.386,25 (6,82%)
2. Vlaamse Maatschappij voor Watervoorziening: €78.109.093,77 (6,18%)
3. Intercommunale Maatschappij voor Energievoorziening in West- en Oost-Vlaanderen: €55.341.680,41 (4,38%)
4. Intercommunale Maatschappij voor Gas en Elektriciteit van het Westen: €52.077.447,46 (4,12%)
5. Iverlek: €49.849.689,29 (3,94%)
6. PIDPA: €45.082.199,56 (3,57%)
7. Fluvius Antwerpen: €40.079.457,11 (3,17%)
8. Farys: €36.332.173,38 (2,87%)
9. Intercommunale Vereniging voor Energielieferingen in Midden-Vlaanderen: €34.203.305,33 (2,71%)
10. Natuurpunt Beheer, Vereniging voor Natuurbeheer en Landschapszorg in Vlaanderen: €30.992.440,75 (2,45%)

pagina 68 van 87

Het beleidsdomein Omgeving verdeelt haar subsidies gelijkmatig over Vlaanderen, zoals onderstaande figuur weergeeft. De indeling dit doet het Departement Financiën en Begroting aan de hand van de adresgegevens van de begunstigde waarover ze in hun systeem beschikken. Dat kan dus het adres van de hoofdzetel zijn, maar in het ideale geval wordt de subsidie verwerkt op vestigingsniveau en dan gebruiken ze deze info. Hoe donkerder de kleur, hoe hoger het uitbetaalde bedrag. De (centrum)steden springen in het oog, wat niet automatisch betekent dat het stadsbestuur de begunstigde is. Het kan ook om andere rechtspersonen (bedrijven, verenigingen, intercommunales,...) op het grondgebied gaan.

Figuur 16: Geografische spreiding subsidies beleidsdomein Omgeving



Bron: Subsidieregister Vlaanderen

THEMA'S

Het subsidieregister laat toe om nog verder af te dalen. We laten hieronder zien voor welke thema's subsidies werden verstrekt. De twee grootste groepen – samen goed voor 76% - zijn energie (vooral netbeheerdersvergoedingen opkoop certificaten en investeringspremies van de netbeheerder voor zonnepanelen) en aanbodzijde woningmarkt (financiering vanuit Vlaams Sociaal Woonbeleid).

Tabel 12: detail subsidies binnen het beleidsdomein Omgeving. Bron: Subsidieregister Vlaanderen.

4. Analyse van de subsidies van het Departement Omgeving

ALGEMEEN OVERZICHT (2023)

In 2023 tellen we voor het departement Omgeving 27 subsidies, die samen een bedrag vertegenwoordigen van **€ 89.842.839,39** aan toegekende subsidies. We spreken over het vastgelegde bedrag in 2023.

Uitdovende subsidies en subsidies die niet rechtstreeks vanuit het Departement Omgeving vertrekken – maar bijvoorbeeld vanuit OVAM, VLM of VMM (denk aan erfgoedsubsidies, wonen in Vlaanderen, VEKA) – worden niet meegenomen in de analyse.

Het subsidiebudget van het Departement Omgeving (afgerond €90 miljoen) is in 2023 uitzonderlijk hoog omwille van VAP-budgetten (Vlaams adaptatieplan), een PFAS-subsidie in Zwijndrecht (onder partnerschappen) en resterende relancemiddelen. Ter vergelijking: toen IDEA Consult de inventarisatie maakte in 2018 vertegenwoordigden de toenmalige 30 subsidies een budget van € 52.825.500 (budgetrapporten 2018, VAK 2018).

Tabel 13: Overzicht van toegekende subsidies vanuit het Departement Omgeving

	Omschrijving subsidie	Subsidiebudget 2023	Procentueel aandeel
1.	Projectoproep Natuur in je school	€20.023.000	22,3%
2.	Financiering projecten internationale klimaatfinanciering – Vlaams klimaatfonds	€17.433.823	19,4%
3.	Projecten partnerschappen	€16.338.210	18,2%
4.	Lokale Gebiedsdeal Droogte 2.0	€7.021.064	7,8%
5.	Subsidies erkende milieu- en natuurverenigingen	€5.512.000	6,1%
6.	Uitdoofbeleid pelsdierhouderijen en foie gras producenten	€5.266.000	5,9%
7.	Subsidies VIA-akkoorden – koopkrachtverhoging en uitbreidingstewerkstelling	€4.852.436	5,4%
8.	Subsidies voor ondersteuning bepaalde milieu- en natuurverenigingen voor de inzet van werknemers in een voormalig DAC-statuu	€ 2.390.110	2,7%
9.	Subsidie voor erosiebestrijdingsmaatregelen: - opmaak erosiebestrijdingsplan - aanstellen erosiecoördinator - uitvoeren erosiebestrijdingswerken	€2.053.000	2,3%
10	Subsidies ter voorkoming van leegstaande en/verwaarloosde bedrijfsruimten – sanering & verwerving	€1.603.848	1,8%
11	Subsidies voor strategische projecten ruimtelijk beleid - projectcoördinatie	€1.500.000	1,7%
12	Subsidie aan erkende dierenasielen	€763.966	0,9%
13	Subsidie voor ondersteuning provincies en Vlaamse gemeenschapscommissie voor MOS	€721.000	0,8%
14	Ad nominatum subsidie Kennishub Omgeving en Gezondheid	€679.000	0,8%
15	Projectoproep 'KMO in een omgeving voor de toekomst'.	€674.475	0,8%

We maken hieronder een indeling van de 27 bovengenoemde subsidies naar aard. Subsidies kunnen namelijk gericht zijn op:¹⁸

- het (gedeeltelijk) vergoeden van personeelkosten;
- het (gedeeltelijk) vergoeden van werkingskosten;
- het (gedeeltelijk) vergoeden van investeringskosten.

Soms gaat het ook om een combinatie van deze categorieën. In dat laatste geval hebben we de subsidie (uitzonderlijk voor dit overzicht) dubbel geteld. Bijvoorbeeld de subsidie voor internationale projecten voor de uitvoering van internationale engagementen werd zowel geteld bij investerings- als werkingsubsidies.

In aantal richten de subsidies van het departement zich overwegend op de terugbetaling van werkingskosten (16). In termen van budget is er een overwicht voor investeringen (€ 55.544.250,69).

Werkingsubsidies	Investeringsubsidies	Personeelssubsidies
16	11	7
€ 46.552.151,74	€ 55.544.250,69	€ 29.518.410,96

BRON: IDEA Consult op basis van verzamelde input van het Departement Omgeving

DOELSTELLING VAN DE SUBSIDIE

Om beter zicht te krijgen op de doelstellingen waar de subsidies zich op richten, gebruikten we de lijst van omgevingsdoelstellingen die door het departement werd opgesteld tijdens de Vlaamsbrede Heroverweging. We hebben de lijst opgenomen in Bijlage 1.

De omgevingsdoelstellingen werden geclusterd volgens de inhoudelijke structuurelementen (ISE) in de Vlaamse begroting.¹⁹ De koppeling tussen de subsidies en de ISE-categorieën werd gemaakt door de medewerkers/subsidieverantwoordelijken van het Departement Omgeving. Het overgewicht aan subsidies onder ISE 'Thema-overschrijdend instrumentarium' zorgt er ook voor dat een merkelijk aandeel van subsidies niet is gelinkt aan een specifiek thema.

Tabel 15: subsidies naar doelstelling. Bron: IDEA Consult, op basis van data van het Departement Omgeving

Thema	Aantal	Indicatief budget
Afval en materialen	1	€ 568 041,00
Bodem en ondergrond	1	€ 205 300,00
Dierenwelzijn	4	€ 6 920 862,78
Energie	0	€ 0,00
Klimaat	5	€ 45 720 402,62
Lucht	1	€ 568 041,00
Natuur	4	€ 21 285 516,00
Omgeving en gezondheid	2	€ 680 000,00
Onroerend erfgoed	0	€ 0,00
Ruimte en landschap	8	€ 11 604 812,69
Themaoverschrijdend	5	€ 29 813 756,92
Water	2	€ 868 041,00
Wonen	0	€ 0,00

¹⁸ Deze driedeling van kosten wordt vaak gemaakt in subsidiebesluiten om aan te geven welke kosten in aanmerking komen voor subsidiëring:

- Investeringskosten: kosten voor duurzame goederen of diensten die langer dan één jaar meegaan, zoals apparatuur of gebouwen.
- Personeelskosten: alle kosten die verband houden met het in dienst hebben van personeel, zoals salarissen en sociale bijdragen..
- Werkingskosten: terugkerende kosten voor de dagelijkse werking, zoals huur, nutsvoorzieningen en kantoorbenodigdheden.

¹⁹ Merk op dat ISE's als (enige) finaliteit hebben om de begroting te structureren en dus niet om uitgaven te evalueren op inhoudelijke doelstellingen.

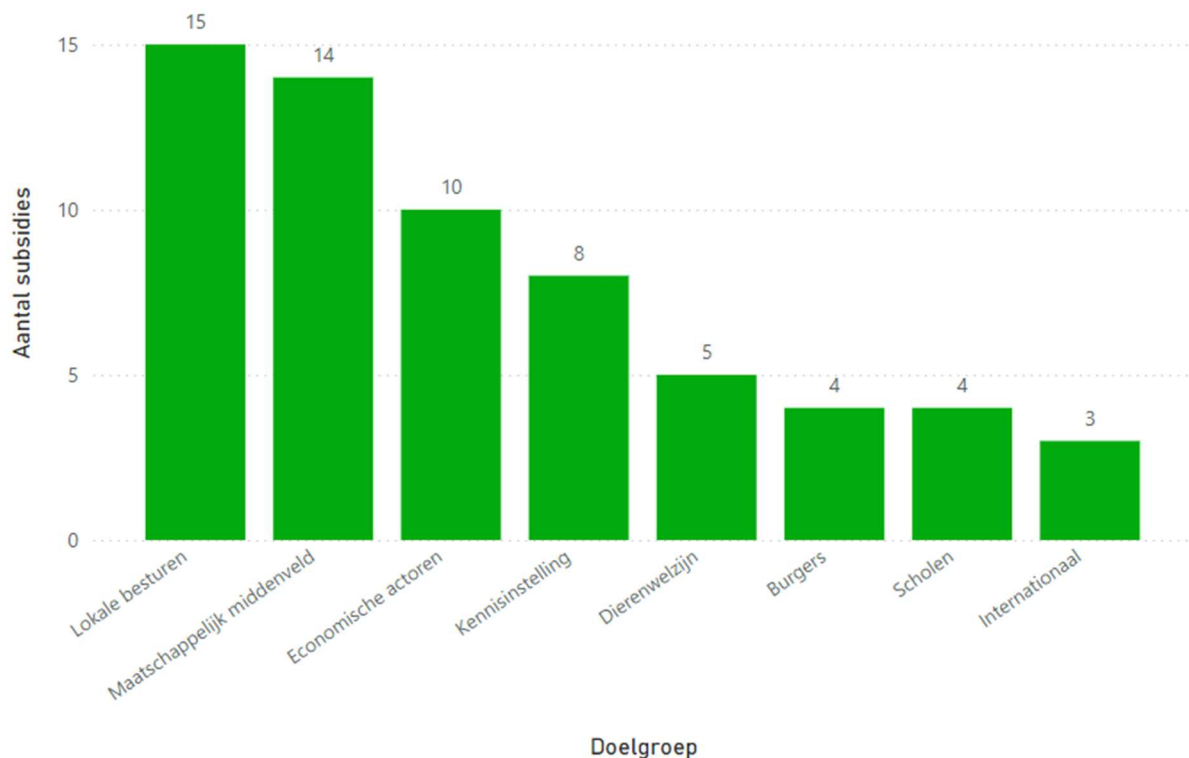
Thema's als Onroerend Erfgoed en Wonen worden vanuit andere entiteiten gesubsidieerd.

Eigen aan het Departement Omgeving is de brede waaier aan actoren in haar netwerk. Naar doelgroepen van de subsidies maken we volgend onderscheid op basis van de analyse van de departementale subsidies:

- Burgers;
- Scholen;
- Dierenwelzijnsorganisaties;
- Internationale organisaties;
- Kennis- of onderzoeksinstelling: subsidie kan ontvangen worden door een onderzoeksinstelling (vb. universiteiten, VITO,...);
- Economische actoren: private partijen (vb. ondernemingen, zelfstandige ondernemers,...);
- Maatschappelijk middenveld (bv. omgevingsvereniging);
- Lokale besturen: steden, gemeenten, IGS-verbanden, provinciebestuur of provinciale instelling (vb. POM);

Figuur 17: Aantal subsidies per doelgroep

Subsidies naar doelgroep



BRON: IDEA Consult op basis van verzamelde input van het Departement Omgeving

Merk op dat we hier geen subsidiebedragen sommeren per doelgroep want dat geeft een vertekend beeld. We kunnen niet concluderen dat er x-aantal euro naar een bepaalde doelgroep gaat omdat sommige subsidiemaatregelen voor meerdere doelgroepen zijn bedoeld.

ALGEMENE CONCLUSIES UIT DE INVENTARISATIE

De inventarisatie en screening van de bestaande subsidies resulteert in volgend beeld:

- Binnen het Departement Omgeving tellen we in 2023 **27 subsidies**. Uitdovende subsidies en subsidies die niet rechtstreeks vanuit het Departement Omgeving worden verstrekt, maar bijvoorbeeld vanuit OVAM, VLM of VMM, werden niet meegenomen in de analyse;

- Als we deze conclusies naast de bevindingen leggen uit een eerdere inventarisatie in 2018²⁰ (zie bijlage 2), stellen we vast:

- ²⁰ IDEA Consult (2019), Subsidiekader Departement Omgeving. Een afwegings- en uitwerkingskader voor bestaande en toekomstige subsidies van het Departement Omgeving. Uitgevoerd in opdracht van het Vlaams Planbureau voor Omgeving.

5. Resultaten online bevraging stakeholders

In de periode van 8 februari tot 8 maart 2024 vond een online survey plaats bij stakeholders die in aanmerking komen voor subsidies van het departement en er doorgaans vandaag ook al ontvangen. Volgende thema's werden bevroegd:

1. Kennis en gebruik van de subsidies van het departement;
2. Communicatiekanalen;
3. Noden en uitdagingen, met detail per doelgroep;
4. Evaluatie van subsidies als instrument;
5. Evaluatie van het procesverloop dat in subsidietrajecten wordt gevolgd.

Aan het eind van de bevraging werd ook een vrij veld voorzien voor eventuele opmerkingen buiten deze thema's.

DEELNAME AAN DE BEVRAGING

De bevraging werd breed verspreid onder de verschillende doelgroepen. 1.100 respondenten bekeken de startpagina, 498 vatten de bevraging aan en 226 respondenten bereikten het einde. De lokale besturen (gemeenten, provincies en intercommunales) waren bij uitstek de grootste groep van respondenten (42%) gevolgd door de verenigingen (28%).

Door het afvallen van mensen tijdens de bevraging, zal het opvallen dat het aantal respondenten op de eerste vragen in de survey (kennis en gebruik van subsidies) hoger ligt dan op de laatste vragen (procesverloop).

DISCLAIMER

Bij de interpretatie van de resultaten moet er rekening gehouden worden met het feit dat de doelgroepen niet op een representatieve manier zijn vertegenwoordigd. Zo is er bv. een oververtegenwoordiging van dierenwelzijnsorganisaties en een ondervertegenwoordiging van kenniscentra, KMO's en bedrijven. Waar de resultaten in onze ogen vertekend zijn, zullen we dat ook weergeven in de tekst.

De aandachtige lezer zal ook opmerken dat er vragen gesteld worden over subsidies vanaf 2019 in plaats van uitsluitend 2023. Dat was een bewuste keuze. Zo bevragen we de doelgroepen in context van de voorgaande legislatuur.

Kennis en gebruik van de subsidies van het departement

We vroegen de respondenten naar hun kennis en gebruik van de subsidies van het Departement Omgeving. Welke subsidies zijn goed gekend, welke minder?

KENNIS VAN SUBSIDIES

De subsidie aan erkende dierenasielen komt als meest gekende subsidie uit de bus. Dat heeft te maken met de sterke deelname van deze groep aan de bevraging. Daarnaast zijn de projectoproepen 'Proeftuinen ontharding 2.0' en 'Groenblauwe dooradering in de bebouwde ruimte 2.0' en ook de subsidies voor erkende milieu- en natuurverenigingen gekend bij 30% van de respondenten of meer. De subsidies voor internationale klimaatfinanciering, loonkosten voor werknemers in een voormalig DAC-statuuat en projecten 'Vlaams Partnerschap Water voor Ontwikkeling' zeggen de groep van 213 respondenten het minst. Hier speelt zeker mee dat KMO's en bedrijven ondervertegenwoordigd waren in deze bevraging.

Hieronder vatten we de grootste uitdagingen samen. Ze kunnen worden geclusterd in volgende categorieën: klimaat en milieu, ruimtelijke ordening en stedenbouw, water, beleid en regelgeving en financiële en personele middelen. Merk op dat uitdagingen vaak aan meerdere categorieën kunnen worden opgehangen.

Uitdaging	Categorie
Versnelling van de klimaatambities, katalysator zijn om dit mogelijk te maken	Klimaat en milieu
Klimaatmitigatie, vooral voor kleinere gemeenten dreigt dit onbetaalbaar te worden	Klimaat en milieu
Uitschrijven kernverdichtingsvisie	Ruimtelijke ordening en stedenbouw
Aanpak natte gebieden en droogteproblematiek	Water
Sociaal-ecologisch beleid	Beleid en regelgeving
Natuurbehoud	Klimaat en milieu
Steeds meer taken bij lokale overheden zonder budget	Financiële en personele middelen
Financiële ondersteuning bij herbestemming van grond	Ruimtelijke ordening en stedenbouw
Klimaatadaptatie en het draagvlak hiervoor vinden	Klimaat en milieu
Realisatie bouwshift	Ruimtelijke ordening en stedenbouw
Bouwshift(-fonds)	Ruimtelijke ordening en stedenbouw
Ontharden en vergroenen	Ruimtelijke ordening, stedenbouw, klimaat en milieu
Wateroverlast en droogte	Water, Ruimtelijke ordening en stedenbouw
Subsidies voor innovaties binnen het omgevingsbeleid	Beleid en regelgeving
Personeelskosten	Financiële en personele middelen

We zoomen hieronder meer in detail in op de noden voor de groep van besturen, het maatschappelijk middenveld en de ondernemingen.

Bij elk van de groepen komen zowel maatschappelijke uitdagingen naar boven (vooral klimaat en open ruimte), als financieel-organisatorische (werking en personeel). Onderscheidend tussen de groepen zijn:

- De klacht van steden en gemeenten over het decentraliseren van bevoegdheden vanuit de Vlaamse overheid naar de lokale besturen zonder extra middelen. Ook de vraag naar een duidelijk Vlaams kader en eenvoudige regels;
- Meer vraag naar ondersteuning voor natuurdoelstellingen binnen de omgevingsverenigingen, wat niet hoeft te verwonderen gezien vooral de milieu- en natuurverenigingen hier deel van zijn. Ook de vraag naar middelen voor innovatie. In het bijzonder de dierenwelzijnsorganisaties formuleren de vraag naar financiële middelen en infrastructuur;
- De kritische houding bij een deel van de ondernemers tegenover subsidies en de klachten rond complexiteit van regelgeving en het gebrek aan handhaving.

Noden lokale besturen

Onder de lokale besturen vatten we zowel de steden en gemeenten, de provinciebesturen, de intercommunales en andere samenwerkingsverbanden zoals de woonmaatschappijen. De belangrijkste uitdagingen waar ze ondersteuning van de Vlaamse overheid verwachten zijn:

- Klimaat, water en milieu
 - Klimaatverandering en mitigatie met o.a. versnelling van de klimaatambities en klimaatmitigatie en energietransitie en renovatie van oude gebouwen

- Klimaatadaptatie (en het draagvlak hiervoor vinden) met o.a. aanpak natte gebieden en droogteproblematiek en wateroverlast en droogte in stedelijke contexten
- Natuur- en waterbeheer met o.a. de financiering van groenblauwe oplossingen en onthardingsplannen
- Ruimtelijke ordening en stedenbouw
 - Kernverdichting (uitschrijven kernverdichtingsvisie)
 - Bouwshift en bescherming open ruimte
 - Financiële ondersteuning voor grondgebruik (herbestemming gronden en grondverwerving)
- Beleid en regelgeving
 - Nood aan een scherper wetgevend kader en vereenvoudiging van regelgeving
 - Rechtszekerheid voor vergunningsaanvragers
 - Handhaving van asbestregels en andere milieuregelgevingen
- Financiële en personele middelen
 - Steeds meer taken bij lokale overheden zonder extra budget en personeel
 - Financiële ondersteuning bij herbestemmingen en plannen
 - Personeelscapaciteit versterken bij lokale besturen

Noden maatschappelijk middenveld

Onder middenveld omvatten we de omgevingsverenigingen, zorg- en welzijnsorganisaties, de sector onderwijs, asielen, etc. De belangrijkste uitdagingen waar ze ondersteuning van de Vlaamse overheid verwachten zijn:

- Natuur en milieu
 - Sociaal-ecologisch beleid en eerlijke transitie
 - Begeleiding bij vergroeningstrajecten en lange termijnprojecten
 - Samenwerking in open ruimte
- Ruimtelijke ordening en stedenbouw
 - Bouwshift en bescherming open ruimte
 - Ondersteuning van kleinschalige ontwikkelingen en herontwikkeling van industrieterreinen
 - Ontlinting en afbouw van urban sprawl
- Beleid en regelgeving
 - Transparant beleid en handhaving bij inbeslagnames van dieren
 - Aandacht voor sectorale uitdagingen zoals asbest en dierenleed
 - Vereenvoudiging van regelgeving en ondersteuning bij milieu- en omgevingsbeleid
- Financiële en personele middelen
 - Meer financiële steun voor dierenwelzijnsorganisaties en milieuverenigingen
 - Capaciteitsproblemen in dierenwelzijnsorganisaties en nood aan financiële middelen voor professionalisering
- Andere: innovatie, projecten, infrastructuur
 - Subsidies voor innovaties binnen het omgevingsbeleid
 - Projectsubsidies voor strategische doelstellingen
 - Ondersteuning bij het vinden van geschikte locaties voor dierenwelzijnsorganisaties

Noden ondernemingen

De belangrijkste uitdagingen waar ondernemingen ondersteuning van de Vlaamse overheid verwachten zijn:

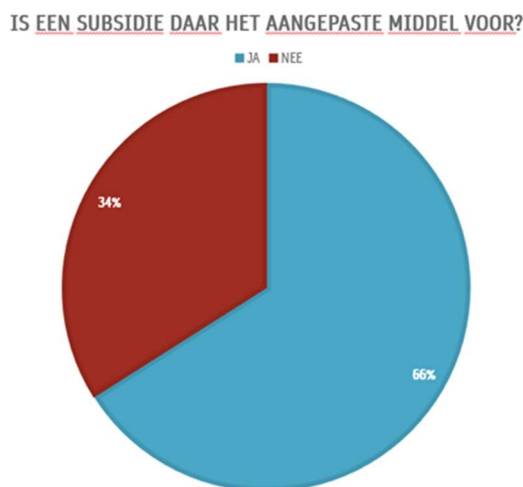
- Klimaat, milieu en water

- Ondersteuning bij energietransitie en waterbeheer
- Problemen met water- en droogtestress in landbouwgebieden
- Subsidies voor circulaire economie en klimaatrobuust bouwen
- Ruimtelijke ordening en stedenbouw
 - Bouwshift en aankoopbeleid van gronden
 - Realisatie van groenblauwe dooradering door landbouwgebieden en bebouwde kernen
- Beleid en regelgeving
 - Complexiteit van milieuregelgeving en impact van maatregelen
 - Stoppen met subsidiëren en zorgen voor helder, uitvoerbaar beleid
 - Handhaving van milieuregels en transparantie bij inbeslagnames
- Financiële en personele middelen
 - Investeringsmiddelen voor groenblauwe maatregelen
 - Gebrek aan goed opgeleide medewerkers voor omgevingsfactoren
 - Flexibiliteit in het geven van extra's aan personeel

Evaluatie van subsidies als instrument

Zijn subsidies de goede manier om de noden van de doelgroepen in te vullen? 66% van de respondenten antwoordt positief, 34% zegt nee. Een aandeel van 1/3 dat niet verwaarloosbaar is.

Figuur 19: Subsidie als instrument om de behoeften in te vullen



EEN KRITISCHE GROEP

Een analyse van de antwoorden leert ons dat de kritische houding tegenover het subsidie-instrument ("subsidies afschaffen") vooral komt van de groep die vandaag nog geen subsidies ontvangt. Zij lijken vooral aan te dringen op het excellent uitvoeren van de basistaken: sterke kaders, sluitende regelgeving, administratieve vereenvoudiging en handhaving. Ook sensibilisering, samenwerking en netwerking worden aangegeven als alternatieve instrumenten.

DE VOORSTANDERS

Dat de grootste groep van respondenten (2/3) een meerwaarde ziet in subsidies hoeft niet te verbazen. We zien voornamelijk dat financiële steun om de werking mogelijk te maken en het 'hefboomeffect' om kwaliteitsvolle projecten te realiseren van subsidies als meerwaarde genoemd worden. Samengevat zagen we 5 meerwaardedomeinen tussen de antwoorden terugkomen:

1. **Financiële hefboom:** essentiële financiële steun die het mogelijk maakt om projecten te realiseren die anders onbetaalbaar of onmogelijk zouden zijn.
2. **Vergroting van de realisatiecapaciteit:** om organisaties in staat te stellen sneller hun doelen te bereiken, of om grootschalige projecten op te starten die anders op de lange baan zouden worden geschoven.
3. **Ademruimte voor operationele kosten:** voor verschillende verenigingen, vooral in dierenwelzijnssector, biedt subsidiëring ondersteuning om dagdagelijks operationele kosten (dierenartskosten) te dekken.
4. **Stimulans om in actie te komen:** de subsidie als driver om projecten die in planningsfase zaten, daadwerkelijk op te starten.
5. **Partnerschappen en erkenning:** de subsidie helpt om nieuwe samenwerkingen aan te gaan en om de erkenning te vergroten binnen het werkveld.

Evaluatie van het procesverloop

De onlinesurvey peilde ook naar de ervaringen met het procesverloop bij subsidies. 180 respondenten namen de tijd om mee na te denken over het bestaande procesverloop.

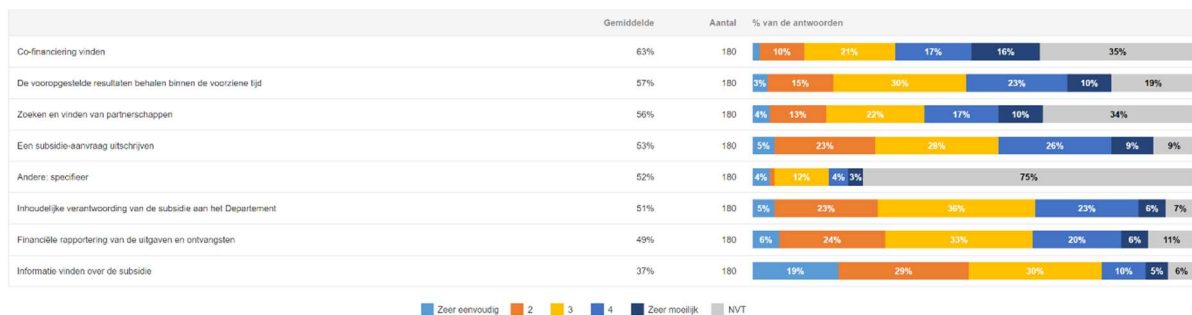
Op de vraag hoe ze de procedure om een subsidie te verkrijgen hebben ervaren, antwoordde 11% dat de procedure eenvoudiger was dan verwacht. 58% vond de procedure billijk en in verhouding tot het subsidiebedrag. 33% vond de procedure dan weer te zwaar in relatie tot het subsidiebedrag.

Wanneer we de verschillende fases van dichterbij bekijken en we de scores 4 en 5 (moeilijk en zeer moeilijk) van onderstaande figuur samenvoegen, zien we volgende uitdagingen:

- **Een subsidieaanvraag uitschrijven (34%):** Het opstellen van een subsidieaanvraag wordt door een belangrijke groep als problematisch ervaren. Het is soms frustrerend om te moeten motiveren hoe innovatief en nieuw een project is, terwijl het moeilijker is om bestaande projecten die hun meerwaarde hebben bewezen, te belonen. Bovendien zijn de termijnen vaak onrealistisch, vooral wanneer aanvragen ook nog politiek moeten worden goedgekeurd door meerdere besturen.
- **De voorgestelde resultaten behalen binnen de voorziene tijd (33%):** Het behalen van de voorgestelde resultaten binnen de gestelde tijd wordt als zeer moeilijk ervaren.
- **Co-financiering vinden (33%):** Het vinden van co-financiering is een uitdaging voor 1/3 van de respondenten.
- **Inhoudelijke verantwoording van de subsidie aan het departement (29%):** De verantwoording aan het departement voelt soms verouderd aan. In de praktijk blijkt het ingewikkelder dan het wordt voorgesteld. Voortgangsrapportages zijn vaak lijvige documenten en de verantwoording staat vaak niet altijd in verhouding tot het subsidiebedrag.
- **Zoeken en vinden van partnerschappen (27%):** Het zoeken en vinden van partnerschappen wordt als uitdagend gezien. Hoewel er goede tips van het departement komen, is er een vraag naar meer netwerking en het samenbrengen van mensen.

Figuur 20: evaluatie van het procesverloop door de doelgroepen

Hoe ervoer je onderstaande activiteiten? Waarbij 1 zeer eenvoudig is en 5 zeer moeilijk.



Uit de enquête blijkt verder dat er verschillende uitdagingen zijn bij het aanvragen en beheren van subsidies. We gaan hieronder in op de antwoorden op de verschillende stellingen:

- **Doel en verwachte acties binnen de subsidie zijn duidelijk: 86% antwoordt met ja.** Slechts 14% van de respondenten vindt dat het doel en de verwachte acties binnen de subsidie onvoldoende duidelijk zijn. Een overgrote meerderheid van 86% ervaart hier duidelijkheid.
- **Voorwaarden en vereisten om de subsidie te verkrijgen zijn helder: 83% antwoordt met ja.** Hoewel 17% aangeeft dat de voorwaarden en vereisten niet helder zijn, geeft 83% aan dat dit wel het geval is. De hooftoon is m.a.w. positief, maar dit kan wel als aandachtspunt worden meegenomen.
- **Termijn om de subsidie-aanvraag in te dienen is voldoende: 69% antwoordt met ja.** 31% van de respondenten vindt de termijn onvoldoende, terwijl 69% aangeeft dat de termijn haalbaar is. De huidige deadlines zijn m.a.w. voor de meeste organisaties haalbaar, maar tegelijk zien we een verwijzing naar de eerdere opmerking dat voor complexe aanvragen meer tijd nodig is.
- **Voldoende capaciteit om subsidies aan te vragen en te beheren: 65% antwoordt ja.** Een derde van de respondenten (35%) geeft aan dat ze niet over voldoende capaciteit beschikken om subsidies aan te vragen en te beheren. Echter, 65% ervaart hier geen capaciteitsproblemen.
- **Subsidieaanvraag met partnerschap: 31% antwoordt ja.** 31% van de respondenten geeft aan dat ze een subsidieaanvraag indienden in partnerschap. Hier moeten we nog op terugkomen, gezien samenwerking en partnerschappen verder in dit document als een transversale voorwaarde wordt benoemd in toekomstige subsidies. De huidige 31% is dan een werkpunt.
- **Subsidiebedrag voldoende om project te realiseren: 26% antwoordt ja.** Een groot deel van de respondenten (74%) vindt dat het subsidiebedrag onvoldoende is om hun project te realiseren. 26% vindt dit voldoende. Hierbij moet worden vermeld dat het departement cofinanciering vanuit de organisatie belangrijk vindt als uitdrukking van medeverantwoordelijkheid en engagement.
- **Schakelen externe expertise in om subsidie aan te vragen, beheren of verantwoorden: 20% antwoordt ja.** Een minderheid van 20% schakelt externe expertise in voor het aanvragen, beheren of verantwoorden van subsidies.

Figuur 21: meningen over de subsidies van het departement

Antwoord met 'ja' of 'neen' op de volgende stellingen. Als je ervaring hebt met meerdere subsidies, kun je in het algemeen antwoorden en in het veld duiding eventuele verschillen of nuances duiden.

	Gemiddelde	Aantal	% van de antwoorden
Het doel en de verwachte acties binnen de subsidie waren duidelijk	14%	167	86% 14%
De voorwaarden en vereisten om de subsidie te verkrijgen waren helder	17%	167	83% 17%
De termijn om de subsidie in te dienen was voldoende	31%	167	69% 31%
We beschikten als organisatie over voldoende capaciteit om subsidies aan te vragen en te beheren	35%	167	65% 35%
We vormden voor de subsidieaanvraag een partnerschap	69%	167	31% 69%
Het subsidiebedrag was voldoende om mijn project te realiseren	74%	167	26% 74%
We schakelden externe expertise in om de subsidie aan te vragen, te beheren of te verantwoorden	80%	167	20% 80%

Ja
 Neen

N 167

Algemene opmerkingen online survey

De respondenten konden in een open veld nog bijkomende suggesties geven, die ze elders in de bevraging niet kwijt konden. Dat resulteerde in een aantal opmerkingen die hoger nog niet aan bod kwamen:

- Een terugkomende vraag naar reguliere- i.p.v. projectsubsidies. Achterliggend bij deze opmerking moet men een zekere moeheid lezen bij de doelgroepen om subsidie per subsidie dossiers te moeten indienen en verantwoorden.
- Afstemming met andere Vlaamse entiteiten: er wordt gevraagd om voldoende af te stemmen tussen Vlaamse entiteiten en op die manier de complementariteit met andere Vlaamse subsidies te verbeteren. Het Departement Omgeving zou meer op kwaliteit kunnen inzetten als realisaties door anderen worden gesubsidieerd.
- Er wordt te weinig rekening gehouden met de lokale context en de situatie op het terrein. Men ervaart sommige beslissingen op Vlaams niveau als uit 'de ivoren toren'. Twee citaten als illustratie:

‘Meer luisteren/kijken naar het terrein en de concrete parameters die de subsidie bepalen en niet enkel van de theorie uitgaan. Open staan voor suggesties en verbeteringen, wat in het verleden vaak niet het geval was.’

‘Betrekt uw lokale besturen... zij weten de noden.... luister naar hen.’

- Het aanvragen van subsidies haalbaar maken voor de kleinere spelers.
- Lokale besturen hebben een eigen kalender (bv. meerjarenplanning). Het departement zou daar meer rekening kunnen mee houden. Het tijdig aankondigen van subsidies kan soelaas bieden. Op tijd de kalender communiceren en daarbinnen ook de diversiteit van de subsidies aangeven, zodat men op de juiste oproepen kan inspelen.

6. Uitgebreide kwalitatieve analyse rondetafelgesprekken

Kwalitatieve validatie via rondetafelgesprekken met stakeholders

Om de bevindingen uit de online survey te verdiepen werden rondetafelgesprekken met de prioritaire stakeholdergroepen georganiseerd op 22 mei 2024 in het Herman Teirlinckgebouw.

Op 30 juli 2024 vond een tweede consultatie plaats met de 5 Vlaamse Provincies. Initieel was de opzet een diepte-interview met de Vereniging van Vlaamse Provincies, maar de ruime interesse vanuit de Vlaamse provincies heeft uiteindelijk geleid tot een tweede workshop.

Aan de stakeholdersessie namen de verschillende stakeholdergroepen deel, waaronder dierenwelzijnsorganisaties, ondernemingen, lokale besturen en omgevingsverenigingen. Het onderzoeksveld was niet vertegenwoordigd.

De sessies verliepen in twee delen: een verkenning van de samenwerking rond het omgevingsbeleid en de behoefte aan subsidies daarvoor, gevolgd door een discussie over de opportuniteiten en drempels in het subsidieproces.

Het laatste onderwerp (drempels en opportuniteiten in het procesverloop) is opgenomen in het hoofdgedeelte van het rapport (3.3). Hieronder gaan we in op de samenwerking rond het omgevingsbeleid en de verwachtingen (subsidies en andere) die stakeholders daarbij hebben naar het Departement Omgeving.

Tabel 17: potentiële inbreng en verwachtingen van stakeholders naar het Vlaamse omgevingsbeleid

Lokale besturen	
Bijdrage aan het omgevingsbeleid	Gemeenten zijn als regelgever, als ontwikkelaar, als vergunningverlener actief op zowel ruimtelijke ordening als leefmilieu. Ook op alle belendende thema's (afval, energie, wonen, onroerend erfgoed,...) zijn ze bevoegd en nemen ze initiatieven. Hun (potentiële) impact en bijdrage aan het omgevingsbeleid is m.a.w. bijzonder groot. Dat kan in rol van initiator maar evengoed als regisseur (samenwerking tussen verschillende overheidslagen en andere stakeholders, sensibilisering naar de burger) of het delen van goede praktijken met collega-besturen.
Nood aan subsidies	Lokale besturen hebben subsidies nodig om de bouwshift (planschade betalen) te kunnen waarmaken. Ze benadrukken ook de nood aan financiële ondersteuning voor projecten die weinig commercieel rendement opleveren, zoals de herbestemming van gronden of de openhouding van ruimte in woongebieden. Voor kleine besturen ligt de lat bij subsidies hoog. Zij vragen dat rekening gehouden wordt met draagkracht (geen overdreven focus op innovatie, voldoende tijd, juridische ondersteuning, etc.).
Andere noden	Naast financiële ondersteuning stellen lokale besturen de vraag naar ondersteuning in de vorm van extra mankracht en juridische begeleiding om complexe projecten aan te kunnen. Ze vragen ook meer aandacht voor handhaving en ondersteuning bij het realiseren van een ruimer draagvlak voor een aantal transitie-opgaven bij de politiek.
Ondernemingen	
Bijdrage aan het omgevingsbeleid	Ondernemingen dragen bij aan het omgevingsbeleid door zich te confirmeren aan de Vlaamse regelgeving op vlak van ruimte en

	dierenwelzijnsorganisaties zijn in staat opleidingen te organiseren en expertise te delen over onderwerpen zoals het chippen en steriliseren van dieren, en de aanpak van zwervkatten. Optreden als een centrale kennisbron voor informatie over dierenwelzijn als het ware.
Nood aan subsidies	Dierenwelzijnsorganisaties hebben subsidies nodig voor de professionalisering van hun sector, het verbeteren van hun infrastructuur, en het bekostigen van werkmiddelen en loonkosten. Deze organisaties pleiten voor subsidies die zijn afgestemd op de groei van opvanglocaties en die hen helpen bij het beheren van onkosten.
Andere noden	Voor dierenwelzijnsactoren is er een behoefte aan ondersteuning door regelgeving. Zo kwam er eerder al een erkenning van dieren in de grondwet. Daarnaast is er ondersteuning nodig in de vorm van controle, zoals op de overpopulatie van asielen, de handhaving van de sterilisatieplicht voor katten of het euthanasiebeleid binnen asielen. Tot slot kan het Departement Omgeving als facilitator fungeren door een netwerk op te zetten met links naar andere Vlaamse entiteiten.
Provinciebesturen	
Bijdrage aan het Omgevingsbeleid	Er werd gepleit voor gebiedsgerichte budgetten en meer interbestuurlijke samenwerking. Provincies gaven aan dat ze een sleutelrol kunnen spelen als gebiedsregisseur of facilitator van gebiedscoalities rond de actuele omgevingsuitdagingen.
Nood aan subsidies	Subsidies zijn volgens de provinciebesturen onontbeerlijk voor geïntegreerde projecten en het realiseren van bovenlokale visies, voor innovatie, voor grondverwerving en voor het realiseren van de bouwshift.
Andere noden	De deelnemers bespraken het belang van een structureel subsidiebeleid, waarbij projectmatige ondersteuning plaatsmaakt voor een meer planmatige aanpak. De samenwerking met het departement is idealiter gebaseerd op een langetermijnvisie met voorspelbare subsidiekalenders en partnerschappen.