

Samen Sterk

Hoe kunnen we van de ruimtelijke ontwikkeling een gedeeld verhaal maken

Kathelijne Toebak, Sylvianne Van Butsele, Kathleen Maes, Sabine Weynants

Deze paper gaat in op waarom samenwerken en hoe incorporeren met het oog op een gebiedsgericht interbestuurlijk samenspel. Met welke condities en succesfactoren moeten we rekening houden? Welke processtappen zijn cruciaal om resultaten te halen? We toetsen de theorie aan de praktijk en formuleren aanbevelingen richting succesvolle samenwerking in de ruimtelijke ontwikkeling.

Ruimte Vlaanderen

Koning Albert II-laan 19 bus 12, 1210 Brussel

De auteurs schreven deze paper in eigen naam.

Samen Sterk

Hoe kunnen we van de ruimtelijke ontwikkeling een gedeeld verhaal maken

Waarom samenwerken

Het tijdperk van netwerken

Vandaag in Vlaanderen en overal in de wereld, maken hiërarchische benaderingen plaats voor netwerkbenaderingen. De netwerksamenleving wordt gekenmerkt door verandering, onzekerheid, complexiteit en ambiguïteit. Om op deze ‘vloeiende’ samenleving te kunnen inspelen moeten we ons sneller, wendbaarder, creatiever, innovatiever, genetwerkt en experimenteel opstellen (Hinssen 2015).

De netwerksamenleving vraagt om nieuwe samenwerkingsvormen. Het oude werken maakt plaats voor het nieuwe werken (Wigman 2011). In plaats van centraal te sturen en alles op voorhand te bepalen moeten we uitgaan van wederzijdse beïnvloeding en inspelen op opportuniteiten. Rechthoekigheid is dood (Hinssen 2015). Lineaire processen maken plaats voor complexe, groeiende en adaptieve processen, starre kaders voor flexibele antwoorden op maat, commando en controle voor verbinden, vertrouwen en vakmanschap. Snelheid, informatiestromen en connectie worden cruciaal.

Het nieuwe werken is samenwerken

In het nieuwe werken is samenwerken essentieel. Samenwerking biedt ruimte aan afstemming en samenhang, speelt makkelijker in op opportuniteiten en onvoorziene omstandigheden, genereert schaalvoordelen en leereffecten, leidt makkelijker tot cocreatie en creëert meer draagvlak. In een samenwerkingsverband zoeken we naar zaken waarover we het eens zijn, meningsverschillen praten we door zodat vernieuwing een kans krijgt. Waarden als gelijkwaardigheid, wederkerigheid, openheid en vertrouwen spelen daarbij een belangrijke rol (Begeer 2015).

“Cocreatie is een praatbarak, een veel te grote oefening” schertst Begeer. Tegenstanders opperen argumenten zoals verlies aan kennis, tijd, beslissingskracht en autonomie. Dit kan kloppen in een omgeving waar alles voorspelbaar is en het hiërarchisch model (centrale sturing, controle en toezicht, lineaire processen) of het concurrentiemodel (centrale sturing, decentrale uitvoering, ieder eigen bevoegdheid en verantwoordelijkheid) kunnen gedijen (Begeer 2015). Een complexe, adaptieve en groeiende omgeving vraagt echter om een netwerkmodel, waar gedeelde verantwoordelijkheid, cocreatie en gedragenheid gedijen. Alleen, ieder voor zich, lukt het niet.

Van ruimtelijke ordening naar ruimtelijke ontwikkeling

Sturing en controle maken ook in de ruimtelijke ordening plaats voor verantwoordelijkheid en vertrouwen. Elke bevoegde overheid moet zijn eigen rol kunnen spelen en tegelijkertijd is het in het belang van alle partners om het interbestuurlijk samenspel vorm te geven en manieren te vinden om af te stemmen en samen te werken (Van Butsele, Toebak 2015).

Ruimte Vlaanderen zet bijgevolg in op doorgedreven subsidiariteit en interbestuurlijk partnerschap. Ze doet dit door 1) te investeren in een kennisnetwerk, 2) projecten en processen waar Vlaamse ruimtelijke doelstellingen uitgewerkt worden te begeleiden en 3) de nodige instrumenten en processen in te zetten en aan te passen.

Vanuit de pilootprojecten in het kader van de oproep strategische projecten krijgen een aantal samenwerkingsverbanden vorm. Samenwerking krijgt tegelijkertijd beleidsmatig vorm in de ambtelijke werktekst van het Witboek van het Beleidsplan Ruimte Vlaanderen (BRV). De werktekst stelt vandaag een geïntegreerde gebiedsontwikkeling voorop als methode om actief aan ruimtelijke ontwikkeling te doen. Als vehikel voor samenwerking worden regionale platforms voorgesteld. Deze gaan aan de slag gaan rond een verbindend project waarvoor een gezamenlijke aanpak een duidelijke meerwaarde genereert.

Conditie en succesfactoren

Voor een zin- en succesvolle samenwerking is het essentieel om van bij de start de condities te bepalen die de nodige energie in het proces brengen en factoren te kennen die het vertrouwen en de verbinding faciliteren.

Conditie

Twee condities zijn cruciaal (Van Delden 2009): het urgentiebesef en het impulsmoment. Dit zijn de duwende krachten richting verandering en samenwerking (Wigman 2013). Essentieel is dat de bestuurders of het management duidelijk hiervoor willen gaan (Beaulieu en Carrière 2000), het urgentiebesef onderkennen en het impulsmoment faciliteren. Kotter (2006) spreekt in dit verband van “setting the stage”.

1. **Urgentiebesef:** De overheid die tot samenwerking wil overgaan, moet hiertoe overtuigende argumenten aanreiken. “Create a sense of urgency” (Kotter 2006). In een samenwerking stappen vraagt moed en energie. Je stapt uit je vertrouwde werkomgeving. Opdat een partner die stap waagt, moet duidelijk zijn waarom die samenwerking belangrijk en noodzakelijk is. Het besef van meerwaarde is nodig om op een voldoende open en energetische manier in de samenwerking te stappen.
2. **Impulsmoment** (impulsoverheid en impulsgroep): De overheid die tot samenwerking wil aanzetten, moet de nodige impulsen lanceren door mensen en middelen in te zetten. “Pulling together a team to guide the needed change” (Kotter 2006). Het is belangrijk dat een krachtige groep samengesteld wordt om de samenwerking op te zetten, de nodige voorbereidingen te treffen richting een gedeelde ambitie en de koers blijvend te begeleiden. Dit kan wanneer een impulsoverheid zelf een verkennende rol opneemt bij het opzetten van de samenwerking of door een oproep te lanceren en initiatieven te faciliteren. In deze groep, ook wel het kernteam of de planningsgroep genoemd, moeten de verschillende stakeholders zich vertegenwoordigd voelen (Begeer, Vanleke 2015). De beslissers (bestuurders) duiden deze voortrekkers aan. De impulsoverheid staat naast de planningsgroep en adviseert, inspireert, legt linken met eigen strategieën en projecten, confronteert en doet nadenken (gebaseerd op rollen volgens Wigman 2013). Geld werkt ook als aanjager voor samenwerking bijvoorbeeld door de werking van de planningsgroep te subsidiëren indien op een voldoende doordachte manier ingezet: niet te eenzijdig, niet te tijdelijk en niet zonder opvolging (Van Delden 2009).

Succesfactoren

Behalve de juiste condities die de nodige energie in de samenwerking verzekeren, is het noodzakelijk te werken op verbinden en vertrouwen waarvan de kracht van het netwerk afhangt (Hinssen 2015). De succesfactoren betreffen (vrij naar Van Delden 2009):

1. **Platformen:** Samenkomen is noodzakelijk bij intens samenwerken. We stellen dat een platform een belangrijk vehikel is om een structurele samenwerking te faciliteren. We spreken hier over een programmatische samenwerking (joint programs), niet over een samenwerking die moet leiden tot een nieuwe organisatie (joint venture). Van Berlo (2012) stelt dat de overheid een netwerkpartner wordt die maatschappelijke processen faciliteert door het bieden van platformen, waarbij een bijzondere sterkte is dat de overheden zich hierbij profileren als een samenhangende organisatie. Zo ontwikkelde Ruimte Vlaanderen het Atrium Lerend Netwerk als interbestuurlijk samenwerkingsplatform om kennisdeling te faciliteren, versterkt met een Yammer-platform als digitale poot (Van Butsele, Toebak 2015).
2. **Alle partners aan tafel:** “Het hele systeem in één ruimte brengen” (Begeer 2015). Van bij aanvang alle relevante partners betrekken en open staan voor nieuwe partners en stakeholders in de loop van het proces.
3. **Verbindend leiderschap:** Voorwaarde in een samenwerking in netwerkbenadering is dat niemand hiërarchische macht heeft (Kaats-Opheij 2012). Samenwerken gaat niet over posities en eenzijdig beslissen, maar over verbinden en interageren.
4. **Voortbouwen op bestaande samenwerking:** Het sociaal kapitaal van relaties en vertrouwen is waardevol en vergt tijd. Bestaande samenwerkingen vormen een goede basis voor verdere systeemstabiliteit.

Gedeelde ambitie

Enmaal de condities duidelijk zijn en we uitgaan van de succesfactoren, kunnen we nadenken over ambities, ook gekend als de reflectiefase (Van Delden 2009) of de “decide what to do” (Kotter 2006).

Groep maakt plan, plan maakt groep

De eerste stap naar “het samen werken” is het samen ontwikkelen van een gedeelde, betekenisvolle ambitie. Deze ambitie moet de trekkende kracht vormen (Wigman 2013). Het verbindend project, de “Large Scale Intervention” en het “gezamenlijk willen” zijn de drijfveren die energie brengen in de samenwerking (Kaats en Opheij 2012, Begeer 2015, Van Delden 2009).

Deze eerste opgave voor het samenwerkingsproces vraagt een goede aanpak waarvoor tijd uitgetrokken moet worden. Om echter te voorkomen dat dit proces te langdradig wordt en tijd opsloort ten koste van daadkracht, is een advies van Kaats en Opheij (2012) om ‘samen de hei op te gaan’. Een meerdaagse werkconferentie is interessant om snel vooruitgang te boeken en de energie erin te houden, zowel om de inhoud van de ambitie scherp te krijgen als om het interpersoonlijk proces een flinke duw te geven. De uitdaging om deze stap goed te zetten is immers groot: partners moeten elkaar gaan begrijpen, spraakverwarring moet uitgeschakeld worden, de puzzel van de belangen moet gelegd worden, de doelen dienen bepaald. Essentieel voor een duurzame samenwerking is een open dialoog die streeft naar win-win op belangenniveau waarbij het eigenbelang wordt overstegen. De samenwerking moet durven gaan van ik-denken naar wij-denken, een bereidheid om samen risico’s te dragen. Integratief onderhandelen gaat veel verder en dieper dan een positioneel onderhandelen waarbij naar compromissen op basis van standpunten wordt gezocht (Kaats en Opheij 2012). Het potentieel van de groep bestaat uit de combinatie van alle inzichten, beelden en perspectieven. Dit potentieel speelt in op het groepsbewuste (wat iedereen weet) en het groepsonbewuste (wat niet iedereen weet) (Kramer 2014). Net in de onuitgesproken zaken zit de valkuil in de samenwerking. Als belangen niet doorgesproken zijn, blijf je in een permanente staat van onderhandeling en defensief. Dan daalt het groepspotentieel.

Open kunnen zijn over issues tussen partners en belangen die spelen kan alleen in een context van vertrouwen. Die context kan ontstaan door tegelijk met het inhoudelijke denkproces te werken aan de interpersoonlijke sfeer en het vertrouwen tussen de betrokken organisaties. Dit is mogelijk door mensen creatief te stimuleren om open te zijn en uit hun denkraam te treden door workshops en groepsessies. We geven hiertoe een aantal concrete tips (geïnspireerd op Kaats en Opheij 2012) mee: Je krijgt een waardevollere discussie als je partners vragen laat voorbereiden, samen met hun achterban, over hun verwachtingen en belangen. Een groepsreis faciliteert informele contacten en verdiept daardoor relaties. Voorafgaand onderzoek of data-analyses kunnen een neutrale basis voor dialoog zijn. Je kunt de openheid en groepsdynamiek stimuleren door elk overleg te beginnen met een rondje ‘ontwikkelingen’, waarin de deelnemers nieuwe gegevens vanuit hun belang en achterban op tafel moeten gooien, en afsluiten met een evaluatiemoment van het proces en de vergadering. Het lijkt hiertoe aangewezen dat de voorzitter onafhankelijk is ten aanzien van de inhoud en zich in het bijzonder richt op het bewaken en sturen van het proces en de groepsdynamiek. Zo stelden we bij de geformuleerde condities reeds dat nood is aan een verbindend leiderschap. Het is zinvol rond deze voorzitter een kernteam te bouwen dat instaat voor het ontwerp en de regie van het proces.

Sluitstuk van deze ontwikkelfase naar een gedeelde ambitie is logischerwijze een convenant met doelstellingen en engagementen, gedragen door de beslissers, als tastbaar resultaat. Immers als de fase van louter reflectie te lang duurt, vloeit de energie uit de samenwerking.

Make it happen

Samenwerking is een middel, de bedoeling is dat er iets moet gebeuren (Kotter 2006). Als er niet snel resultaten zichtbaar worden, ebt de dynamiek van de samenwerking weg. De uitdaging ligt erin het opgebouwd vertrouwen te behouden en te verdiepen bij het gezamenlijk handelen in interactie met de reflectiefase (Van Delden 2009).

Samen aan de slag (blijven)

Samenwerken heeft baat bij een duidelijke structuur, gedefinieerde rollen en heldere afspraken. Deze aspecten horen bij het procesontwerp waarvoor de planningsgroep instaat. Er moet duidelijkheid zijn over wie er meedenkt, wie er meedoet en wie mee moet weten, over beslissen, mandaten en verantwoordelijkheid (Wigman 2013). Er moet tevens duidelijkheid zijn over een aantal stapstenen, terugkoppel-, afklop- en bijstuurmomenten. Dit procesontwerp biedt een houvast en zekerheid in de onzekere en complexe inhoud en helpt het vertrouwen en de samenwerkingsenergie in stand te houden.

Ga voor korte termijnresultaten (Kotter 2006). Kleine acties en quickwins zijn de stapstenen richting realisatie. Een (indruk van een) praatdoos is nefast voor de energie en het vertrouwen. Maak de korte termijnambities daarom niet te groots en breng de pioniers en gangmakers aan zet. Toon ook de resultaten. Communicatie is essentieel om het draagvlak te regelen. Door te investeren in digitale platformen en sociale media kunnen verbindingen worden geïntensiveerd en kan de samenwerking naar een hoger plan worden gebracht (Van Berlo 2012).

Inherent aan een samenwerkingsproces is een voortdurend evalueren. Je moet immers weten of de samenwerking je dichterbij de realisatie van de ambities brengt, kunnen reageren op veranderingen en leren om te kunnen verbeteren. Het is opportuun dat iemand binnen de samenwerking, bijvoorbeeld de

voorzitter zelf of iemand uit de planningsgroep, de rol krijgt om het proces op dit punt te bewaken en dialoog hierrond te faciliteren (Kaats-Opheij 2012).

In een voldoende stabiele context zal de samenwerking verder rijpen, in cycli van leren en optimaliseren. In het begin zal de ontwikkelingscyclus van doelen formuleren, uitvoeren en evalueren tamelijk opeenvolgend verlopen. Het grondig doorlopen van deze stappen is een belangrijk groeiproces voor de samenwerking en levert in potentie de sterkste samenwerkingsverbanden en de meeste resultaten op (Van Delden 2009). Tegelijkertijd zal de samenwerking moeten uitgaan van complexe, groeiende en adaptieve processen waarbij de volgorde van de stappen niet lineair is.

Pilootproject Stadsregionale samenwerking Antwerpen

“Groep maakt plan, plan maakt groep” is een credo dat uitermate geschikt is om het proces van het pilootproject ‘Stadsregionale samenwerking Antwerpen’ te omschrijven.

Aanvankelijk wilde de stad Antwerpen alleen starten met een project gericht op de demografische uitdaging met nadruk op een ruimtelijke visie voor de 20^e-eeuwse gordel. Op aansturen van Ruimte Vlaanderen ontstond het inzicht dat de 20^e-eeuwse gordel zich buiten de stadsgrenzen uitstrekt. Een samenwerking met de randgemeenten in de zuidelijke en zuidoostelijke rand bleek essentieel. De stad Antwerpen nam verder initiatief en stelde eind 2013 het project ‘Stadsregionale samenwerking: de uitdaging van bevolkingstoename’ voor. De bijhorende engagementen van de aanpalende gemeenten overtuigden minister Schauvliege om het project te erkennen als strategisch project en de subsidie toe te kennen.

Hoewel Aartselaar, Boechout, Borsbeek, Edegem, Hemiksem, Hove, Kontich, Lint, Mortsel, Niel, Schelle, Wommelgem en Wijnegem het nut inzagen van samenwerking op stadsregionale schaal was er tevens sprake van een vrees voor overmacht van de stad Antwerpen. Dit wantrouwen uitte zich opvallend toen een klein aantal gemeenten de intentieverklaring niet wensten te ondertekenen. De oplossing kwam er met de aanstelling van de projectcoördinator. Om de welwillendheid van de randgemeenten tegenover de nieuwe projectcoördinator te bevorderen werd bij de sollicitatieprocedure een jury samengesteld met een afvaardiging vanuit de randgemeenten. De neutraliteit van de gekozen projectcoördinator was hierdoor gewaarborgd.

De projectcoördinator vormt vandaag de stuwende kracht achter het samenwerkingsproces. Ze kan daarbij rekenen op de input van een klankbordgroep samengesteld uit de gemeentelijke stedenbouwkundige ambtenaren van een vijftal gemeenten en een ambtenaar van Ruimte Vlaanderen. Deze groep geeft richting aan het project en bereidt de agenda voor het bredere ambtelijke overleg voor. Het bestuurlijke overleg bestaat uit burgemeesters en schepenen ruimtelijke ordening en komt twee keer per jaar samen om zaken af te stemmen en een consensus te zoeken. De validatie van beslissingen ligt bij de afzonderlijke gemeenten, op uitdrukkelijke vraag van alle lokale besturen.

Vertrouwen en verbinden is essentieel. Van bij het begin van haar nieuwe taak heeft de projectcoördinator van haar neutraliteit een punt gemaakt. Het helpt dat ze gemiddeld één dag per week werkt bij Ruimte Vlaanderen. Voor de randgemeenten biedt dit een garantie dat de projectcoördinator in het belang van de hele regio werkt. Wat ook bijdraagt aan het toenemende vertrouwen is de goede sfeer zodat op een open en eerlijke manier kan worden gecommuniceerd, ook in het bestuurlijke overlegplatform.

Naast het aanwakkeren van het onderlinge vertrouwen, bestond de eerste taak van de projectcoördinator erin om de ambitie van de regio scherp te stellen. Uit gesprekken met lokale ambtenaren en politici groeide het besef dat de deelnemers in het begin te veel naar onderlinge contrasten keken, terwijl men verbazend veel bezorgdheden op ruimtelijk vlak deelt. Elk bestuur ondervindt dat de aangroei van haar bevolking resulteert in nood aan meer openbare voorzieningen zoals scholen, crèches en openbaar groen. De regio zoekt nu ook samen naar mogelijkheden tot opleggen van lasten bij vergunningen en ruimtelijke plannen en tot het delen van data. Om het project te voeden met nieuwe inzichten en om reflecties van stakeholders te kunnen meenemen, worden de gemeentelijke commissies voor ruimtelijke ordening inmiddels betrokken.

De projectcoördinator heeft deze verbindende factoren aangegrepen voor de opmaak van een ruimtelijke ambitienota die uiteindelijk zal moeten leiden tot een regionale visie en actieplan met betrekking tot de demografische uitdaging. De eerste versie van de ambitienota is gedragen in het ambtelijke en het bestuurlijke overlegplatform. Nu moet het nog door elk bestuur afzonderlijk worden gevalideerd.

De ambitienota is geen star document maar zal verder vorm krijgen, groeien en aangepast worden naarmate de samenwerking vordert. Het plan groeit en daarmee ook het netwerk en de samenwerking.

Pilootproject Regionet Leuven

Het project Regionet Leuven vindt zijn oorsprong in de mobiliteitsproblemen in en rond Leuven en een onderzoek dat hieromtrent werd uitgevoerd door BUUR e.a.. Door de suburbanisatie in de regio, gekarakteriseerd door een verspreide bebouwing, nemen de kriskrasverplaatsingen toe. Deze verplaatsingen gebeuren in belangrijke mate met de auto, met steeds meer dichtgeslibde wegen tot gevolg. De problemen dreigen in de toekomst nog toe te nemen als gevolg van de belangrijke demografische en economische groei die de regio te wachten staat. De ruimte om deze groei op te vangen is beschikbaar, echter verspreid in de regio.

“De ambitie van Regionet Leuven is om tegen 2030 de verplaatsingen met de auto met 20% te doen dalen en het gebruik van het fiets en het openbaar vervoer met respectievelijk factor 2 en 2,5 te doen toenemen” (BUUR 2014). Om de ambitie binnen Regionet waar te maken, dienen verplaatsingen te worden gebundeld langsheen corridors voorzien van een hoogwaardig openbaar vervoerssysteem en gekoppeld met een goede fietsinfrastructuur. De haltes langsheen deze corridors zijn de plekken bij uitstek waar plaats is voor toekomstige ontwikkelingen.

Een interbestuurlijke samenwerking binnen de regio, tussen lokale besturen en actoren in de mobiliteitssector, was noodzakelijk. Zo kwam er een samenwerking tot stand tussen de provincie Vlaams-Brabant, de stad Leuven, de Lijn Vlaams-Brabant en Interleuven (een intercommunale als vertegenwoordiger van de gemeenten). Later sloten de NMBS en Afdeling Wegen en Verkeer Vlaams-Brabant zich aan bij deze groep. Eind 2014 werd het project erkend als strategisch project door minister Schauvliege. De subsidies financieren de aanstelling van een projectcoördinator, aangeduid vanuit de provincie Vlaams-Brabant, mee.

Deze partners nemen initiatieven om de realiseerbaarheid van het project na te gaan. Ook de (36!) gemeenten zijn elk op zich een belangrijke partner. Zij worden in eerste instantie geïnformeerd via het burgemeestersoverleg, een platform dat in handen ligt van Interleuven. Vanuit dit platform wordt

vooral de politieke vleugel van de gemeenten betrokken. Duidelijk is dat niet elke gemeente op dezelfde wijze aandacht schenkt aan het project en de urgentie gelijk inschat. Daarenboven leek het belangrijk om de gemeentelijke stedenbouwkundige en mobiliteitsambtenaren rechtstreeks te informeren en te betrekken bij het project door hen te laten meedenken. Hiervoor werd een atrium georganiseerd (een door Ruimte Vlaanderen gefaciliteerd interbestuurlijk overlegplatform). Uit deze bijeenkomst is een sterk verschillende houding van de gemeenten ten aanzien van het project gebleken. In globa is er een onderscheid te merken tussen de gemeenten die gelegen zijn op een corridor van openbaar vervoer en de gemeenten die gelegen zijn in de gebieden tussen deze corridors. Dit uiteraard omwille van het verschil in ontwikkelingsmogelijkheden. Het denken over de gemeentegrens heen blijkt geen makkelijke oefening wanneer geen perspectief wordt geboden voor de 'eigen' ontwikkelingen. De slaagkansen van het project hangen hiermee samen. Een aangepaste overlegstructuur werd voorgesteld met een opdeling van de regio in groepjes van vijf tot tien gemeenten met een gelijkaardig ruimtelijk profiel volgens de Regionetbenadering.

In de komende maanden zal gewerkt worden op deze schaal om de gemeenten vertrouwd te laten worden met het project en een bewustzijn te ontwikkelen van het belang en de urgentie, zowel voor de eigen gemeente als voor de regio. Een eerste bespreking met een groep gemeenten gelegen buiten de corridor leverde reeds positieve en constructieve reacties op en was een grote stap in de erkenning van de noodzaak van een gemeenschappelijke aanpak voor de regio.

Wat betekent dit voor de Vlaamse ruimtelijke ontwikkeling

De analyse die we hier maakten op basis van toepasselijke literatuur en de eerste ervaringen met twee vrij recent opgestarte pilootprojecten, leert ons meer over hoe we in de context van ruimtelijke ontwikkeling kunnen inspelen op de netwerksamenleving en de samenwerkingsmogelijkheden die hieruit voortvloeien. De aanpak via regionale samenwerkingsplatforms die de werktekst BRV naar voor schuift, blijkt een interessant en uit te diepen spoor.

Om lokale besturen te engageren tot een structurele samenwerking in functie van een bovenlokale benadering van ruimtelijke uitdagingen, is een algemeen erkende urgentie nodig. Er moet een duidelijk verbindend project zijn, een uitdaging waar ieder zich rond schaart en waarin ruimtelijke opdrachten rond wonen, werken, open ruimte en kwaliteit vorm en zin krijgen. Een wervend verhaal alleen is niet genoeg, wetende dat we het over thema's hebben met financiële implicaties en politieke belangen (meer woningen, meer bedrijven, meer geld). De urgentie vraagt een heldere Vlaamse keuze voor bovenlokale samenwerking verankerd in beleid en regelgeving. Het voordeel om samen te werken moet groot genoeg zijn, het nadeel om niet samen te werken ook.

Als impulsoverheid kan Ruimte Vlaanderen tegelijkertijd verschillende rollen opnemen in de regioplatforms. Als adviseur die concrete beleidsopgaven aanreikt en meedenkt over aanpak en nodige instrumenten. Als antenne die detecteert waar lokale en Vlaamse potenties en agenda's elkaar versterken en kunnen verbonden worden (over Vlaamse sectoren heen). Het lerend netwerk van Vlaanderen met de lokale besturen wordt zo nodig beter afgestemd op de opgestarte samenwerkingsverbanden. De uitbouw van een uitwisselingsnetwerk met de coördinatoren over de regio's heen lijkt zeer zinvol. Een duidelijk kader voor de regionale samenwerking kan bestaande en nieuwe pilootprojecten een extra impuls geven.

Inzake de regie in het samenwerkingsverband wordt afgeraden om die in de handen van een hiërarchische partner te leggen (Vlaanderen/provincie). Dit ontwricht het netwerkmodel. Aanbeveling is te werken met een regisserend team, representatief voor de samenwerkingsgroep, dat het proces trekt en lokaal verankerd is. Een proces met expliciete aandacht voor de aspecten verbinding, vertrouwen en energie. Eén van de teamleden neemt de rol van voorzitter van het platform op zich, niet vanuit een inhoudelijke deskundigheid maar vanuit een verbindende competentie die open en creatieve dialoog stimuleert. Het doorlopen van cycli van leren en optimaliseren van de samenwerking is waardevol, zowel inhoudelijk als voor het opbouwen van sociaal kapitaal. Dit pleit voor de systeemstabiliteit die de werktekst BRV met de referentieregio's beoogt. Een samenwerking moet kunnen rijpen met oog op continuïteit, daadkracht en ruimte voor onderhandeling over thema's heen.

Gezien de sleutelrol die intergemeentelijke en interbestuurlijke samenwerking in de ruimtelijke beleidsontwikkeling lijkt te krijgen, is een maximale afstemming van de Vlaamse subsidiepot hierop logisch en cruciaal. Zowel de literatuur als de cases geven aan dat een kernteam een belangrijke motor is voor het samenwerkingsproces. Het is daarom evenzeer te overwegen de subsidiëring meer op een team te richten dan op één coördinator, en daarbij ook andere kostenposten zoals het nodige onderzoek en datadeling niet uit het oog te verliezen.

Conclusie

Het netwerktimeperk vergt een nieuwe manier van werken, waarbij samenwerken essentieel wordt. In de ruimtelijke planning worden stappen in die richting gezet, zowel in de interbestuurlijke benadering, in de beleidsontwikkeling als in pilootprojecten rond stadsregionale samenwerking. Vertrouwen, verbinding en energie vormen de rode draad. Een gebiedsgericht samenspel met een urgente opdracht, onder regie van een lokaal verankerd en verbindend kernteam en onder sterke impuls van een faciliterende Vlaamse overheid, in een voldoende stabiel samenwerkingsstelsel zijn de sleutels voor succes. Dit vat de aanbevelingen voor een gebiedsgericht interbestuurlijk samenspel kernachtig samen. Samen aan de slag, samen sterk.

Referenties

- Beaulieu J.P, Carrière E.J.. Mobiliser l'organisation face à son avenir. Montreal. 2000.
- Begeer H., Vanleke L., Cocreatie is ...13 mythen ontkracht. Leuven. 2015.
- Buur, KULeuven (OSA), UHasselt (IMOB), VUB (MOSI-T), LAB'URBA. Regionet Leuven. 2014
- Cabus, P.: Partners in Ruimte .Vlaanderen en de gemeenten worden gelijkwaardige partners. Lokaal nr 4, pp16-20. Brussel. 2012.
- Consortium UGent/UA/KUL, Bestuurskracht van gemeenten: naar een nieuwe vorm van interbestuurlijke relatie rond ruimtelijk beleid. Brussel. 2014.
- Hinssen P., The network always wins. Leuven. 2015.
- Kaats E., Opheij W.: Leren samenwerken tussen organisaties. Deventer. 2012.
- Kotter J., Our iceberg is melting. London. 2006.
- Kramer J., Deep democracy. Zaltbommel. 2014.
- Schauvliege J., Beleidsnota 2014-2019. Omgeving. Brussel 2014.
- Van Berlo D.: Wij, de overheid, Cocreatie in de netwerksamenleving, Programma Ambtenaar 2.0, 2012.
- Van Butsele S., Toebak K. en Coelmont I.: Bouwen aan interbestuurlijk partnerschap. Plandag 2014, pp 299-310, Delft. 2014.

Van Butsele S., Toebak K., Beosiere F., Coelmont I., Maes K., Van de Water E., Intergovernmental partnership, assemble together. Realcorp. Gent. 2015.

Van Delden P.: Samenwerking in de publieke dienstverlening, Ontwikkelingsverloop en resultaten, Delft/Zutphen, 2009.

Vlaamse Overheid: Vlabest MEMORANDUM 2014-2019, bestuurlijke aanbevelingen aan de nieuwe Vlaamse Regering. Brussel. 2014.

Wigman M., Regel jij het draagvlak. 2011.

<https://www.ruimtevlaanderen.be/NL/Beleid/Beleidsontwikkeling/BeleidsplanRuimte/Witboek>