



Vlaanderen
is ruimte



Evaluatie subsidies projectcoördinator

STEUNPUNT RUIMTE

OVER STEUNPUNT RUIMTE

Het Steunpunt Ruimte is één van de eenentwintig door de Vlaamse regering erkende Steunpunten voor Beleidsrelevant Onderzoek. Steunpunt Ruimte wou een beter inzicht verwerven in de transformaties in de ruimte die in Vlaanderen plaatsvinden en nagaan waarom en hoe die transformatie kunnen gebeuren.

Het Steunpunt Ruimte is een consortium bestaande uit de KULeuven, UGent en UAntwerpen. Het beleidsrelevante onderzoek focust zich op enkele waardevolle en actuele thema's met betrekking tot Ruimtelijke Planning.

Het Steunpunt Ruimte werd gefinancierd door de Vlaamse overheid, binnen het programma 'Steunpunten voor Beleidsrelevant Onderzoek 2012-2015'. De onderzoeksactiviteiten werden nauw opgevolgd door de afdeling Onderzoek en Monitoring van het departement Ruimte Vlaanderen.

Opdrachtgever:

Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap Departement Ruimte Vlaanderen

Opdrachthouder:

Steunpunt Ruimte 2012-2016

Partners voor deze publicatie:

UAntwerpen, UGent



2016

Foto cover vooraan – bron:

katarinagondova@123RF

Disclaimer:

Deze publicatie bevat de mening van de auteur(s) en niet noodzakelijk die van de Vlaamse overheid.

Verantwoordelijke uitgever:

Peter Cabus
Secretaris-generaal
Departement Ruimte Vlaanderen
Koning Albert II-laan 19 bus 12
1210 Brussel

Een evaluatie van subsidies voor de projectcoördinatie van strategische projecten in Turnhout en Aalst

Tom Coppens, Joris Van Den Broeck en Elisabet Van Wymeersch

INHOUD

1. Inleiding	6
Onderzoekscontext en situering binnen het Steunpunt Ruimte	6
Probleemstelling.....	7
Opbouw onderzoek	8
2. Strategische Projecten als uitvoering van het ruimtelijke beleid.....	8
Strategische projecten in het ruimtelijk beleid.....	8
Subsidies voor strategische projecten	9
Criteria voor subsidies.....	10
De projectcoördinator.....	11
3. Strategisch project als complex probleem binnen een netwerk-theorie over besluitvorming	13
De rol van de projectcoördinator in het netwerkmodel.....	15
Projectcoördinatie en realisatie	16
4. Evaluatiedesign en methode.....	18
Evaluatie scope	18
Gebruikte evaluatiemethode	19
Gebruikte data.....	20
5. Case Turnhout 2012	21
Inleiding.....	21
Context en voorgeschiedenis.....	21
Het gebruik van de projectsubsidies	27
6. Case Aalst Siesegemkouter	31
Inleiding.....	31
Context en voorgeschiedenis.....	32
Het gebruik van de projectsubsidies	53

7. Beschouwingen bij de cases	57
Inleiding.....	57
Over processen van strategische projecten in uitvoering van het RSV	57
Over de aanwending van subsidies en de rol van project coördinatie	61
Impact van projectcoördinatie op de realisatiekans	63
8. Aanbevelingen en besluit.....	64
Aanbevelingen	64
Besluit	66
Bronnen.....	67

1. Inleiding

Onderzoekscontext en situering binnen het Steunpunt Ruimte

Dit rapport vormt een onderdeel van werkpakket 4, 'Monitoring & Evaluatie', van het Steunpunt Ruimte. In het meerjarenprogramma van het Steunpunt werd het doel van dit werkpakket omschreven *als het detecteren van evoluties, het evalueren van beleid in functie van een cyclisch en pro-actief planningsstelsel* (Steunpunt Ruimte, 2011, p73)

Het werkpakket WP4 bestaat uit twee deelpakketten:

- Het eerste deelpakket betreft monitoring en de verdere ontwikkeling van de Ruimtemonitor en werd uitgewerkt door de KU Leuven (SADL).
- Het tweede deelpakket richt zich op evaluatiemethoden, en de integratie van evaluatiemethoden in een cyclisch planningsproces. In het meerjarenprogramma staat de doelstelling beschreven als *het ontwikkelen van verschillende methodes voor beleidsevaluaties en het evalueren van een selectie van ruimtelijke projecten in functie van een aanpassing van planningsinstrumenten, processen, concepten en strategieën naar een meer cyclisch planningsstelsel*. Dit deelpakket werd getrokken door de U Gent (AMPRP), in samenwerking met de U Antwerpen (voorheen Artesis) en de KU Leuven (Public Management Institute).
- Het onderzoek van de U Gent situeert zich op een meer methodologisch-theoretische benadering rond de integratie van evaluatiesystemen in planningsprocessen en resulteerde in het doctoraatsonderzoek van Els Terryn (U Gent).
- Het onderzoek van de U Antwerpen is veel beperkter van insteek en omvang en heeft als doel een ruimtelijk beleidsproces te evalueren. De evaluatie gebeurt volgens het methodologisch kader dat werd uitgewerkt door De Peuter et al (2007a en 2007b). Dit werkpakket werd begeleid via bilateraal overleg met de administratie Ruimte en werd uitgewerkt in onderling overleg met de U Gent en de KU Leuven.

Binnen het U Antwerpen onderzoek werd geopteerd om twee case studies te analyseren, met name de strategische projecten 'Turnhout 2012' en 'Aalst Siesegemkouter'.

De keuze voor strategische projecten hangt samen binnen een ruimer onderzoeksdesign. Het evaluatieonderzoek van WP4 richt zich immers op strategische projecten. Boelens en Terryn motiveren de keuze als volgt: *Kort samengevat werd deze keuze onder meer verantwoord doordat strategische projecten in essentie een volledige beleidscyclus doorlopen van visievorming tot uitvoering en onder meer hierdoor interessante cases zijn. Het zijn projecten die de verschillende rollen van ruimtelijke ordening in de samenleving vervullen: inspireren door visievorming, integreren door afweging van verschillende ruimteclaims en initiëren door het voortouw te nemen in een gebiedsgericht proces (Vlaamse overheid - Departement RWO - Afdeling Ruimtelijke Planning, 2012). Door de integrale, gebiedsgerichte focus over sector- en bestuursgrenzen heen, zijn deze projecten bovendien kenmerkende voorbeelden van het multi-actor verhaal in de ruimtelijke planning. De recente publicatie 'Planning in uitvoering' (Ruimte Vlaanderen, 2013) en de daaraan verbonden studiedag over strategische projecten tonen aan dat de thematiek momenteel zeer sterk leeft. (Terryn en Boelens, 2014, p5)*

De selectie van de cases "Turnhout" en "Aalst Siesegemkouter" werd eveneens afgestemd met de onderzoekspartners en Ruimte Vlaanderen. Er werd met de U Gent afgesproken om gezamenlijk cases te analyseren vanuit een verschillende focus. Zo werd de case Turnhout gemeenschappelijk onderzocht. Na de analyse van de case Turnhout bleek een verandering noodzakelijk van het

analysekader in het onderzoek van de U Gent, waardoor er geen gemeenschappelijke tweede case werd onderzocht. Vanuit de bevindingen van de case Turnhout werd gekozen om de case Aalst Siesegemkouter te analyseren. Aan de basis van deze keuze lag de opmerkelijke vaststelling dat de case Aalst ondanks de toekenning van subsidies nog maar weinig gevorderd was in de implementatie.

Dit onderzoek verliep over de hele looptijd van het steunpunt met een zwaartepunt in jaar 2 en jaar 3. Het werd noodgedwongen door verschillende onderzoekers uitgevoerd. Een deel van het onderzoek met de case Turnhout resulteerde in een reeds goedgekeurd tussentijds rapport. In dit rapport hebben we het tussentijds rapport en de bijkomende de casestudie Aalst geïntegreerd tot één eindrapport.

Probleemstelling

Het doel van dit onderzoek is om het gebruik van subsidies voor de projectcoördinatie van strategische projecten te evalueren. De centrale vraag in dit rapport is *wat de invloed van Vlaamse subsidies voor projectcoördinatie is op de kans op realisatie van strategische projecten*. Deze vraag is maatschappelijk, beleidsmatig en wetenschappelijk relevant. Strategische projecten worden immers gekenmerkt door een meervoudige complexiteit (de Bruijn et al. 1996). De gevolgen van deze meervoudige complexiteit laten zich voelen in de moeizame implementatie en realisatie van strategische projecten. Flyvbjerg (Flyvbjerg et al. 2003) toonde aan dat de kosten en doorlooptijden van grote infrastructuurprojecten systematisch uit de hand lopen. Doorlooptijden van initiatie tot ingebruikname tussen de 10 en de 20 jaar zijn niet ongewoon, en sommigen projecten kennen zelfs een doorlooptijd langer dan 30 jaar. De lange doorlooptijden hebben vaak ook inhoudelijke gevolgen. Projecten die ooit zinvol bleken kunnen hun betekenis hebben verloren na 20 jaar. Een snel evoluerende technologische omgeving maakt sommige projecten overbodig nog voor ze klaar zijn. Maatschappelijke behoeften, normen en waarden kunnen verschoven zijn, waardoor de initiële opzet van het project achterhaald is (Priemus et al. 2008). De lange doorlooptijden vormen tot slot ook een economisch probleem: noodzakelijke investeringen in de modernisering van infrastructures en voorzieningen kunnen immers niet tijdig plaats vinden waardoor de economische attractiviteit van de regio in het gevaar komt. Naast lange doorlooptijden kennen complexe projecten ook vaak doelverschuivingen - of voor wie een minder neutrale term wil - kwaliteitsverlies. Kwaliteitsniveaus worden verlaagd in functie van de pragmatiek van de realisatie of worden eenvoudigweg uit het oog verloren wanneer actoren komen en gaan in de projectgeschiedenis.

De wetenschappelijke literatuur stelt dat de realisatie van complexe projecten af hangt van een gedegen procesmanagement die projecten veeleer benadert als sociale collaboratieve processen dan technisch-rationele projecten (de Bruijn et al. 1998; Innes 1996; Klijn et al. 1997; Koppenjan en Klijn 2004). De procesmanager is daarbij een consensusfiguur die de verschillende actoren coördineert en bemiddelt bij tegengestelde belangen en conflicten. Door procesmanagement zouden de realisatiekansen van complexe projecten aanzienlijk verhogen.

Deze redenering zette de Vlaamse regering er toe aan om in 2004 te beslissen subsidies te verlenen aan publieke actoren voor de projectcoördinatie van strategische projecten in uitvoering van het RSV. De beslissing vertrekt van de hypothese dat deze middelen bijdragen tot een snellere en betere realisatie. Deze coördinator bestaat uit *een persoon of groep personen, aangesteld door één of meer betrokken actoren in de projectstructuur, met als taak de realisatie en uitwerking van een strategisch project te coördineren*¹. Ruimte Vlaanderen (2013, p18) omschrijft zijn taak als volgt: *“Het is de taak van de projectcoördinator of het coördinatieteam om het geheel te regisseren. De coördinatie zorgt voor afstemming en overleg. Zij detecteert opportuniteiten om verschillende aspecten van het plan in beeld te brengen en zorgt zo voor tijds winst: geen aparte vergaderingen meer in hetzelfde gebied over een brownfieldconvenant, stadsvernieuwingsproject of stationsomgeving, maar alles in één overleg. Door de regie wordt de breedte en de reikwijdte van het plan veel duidelijker voor de partners. Elke partij kent zijn verantwoordelijkheid en daardoor versnelt de realisatie op terrein*”.

¹ Besluit van de Vlaamse Regering van 5 OKTOBER 2007 tot bepaling van de voorwaarden voor de toekenning van subsidies voor strategische projecten ter uitvoering van het Ruimtelijk Structuurplan Vlaanderen

de Vlaamse overheid reeds 10 miljoen Euro gesubsidieerd voor de projectcoördinatie van een 44-tal projecten.

Maar hoe complexe projecten al dan niet beter gerealiseerd worden door deze projectcoördinatie is alsnog onduidelijk. De theorieën van de Bruijn en collega's werden immers vooral ontwikkeld en getest in de Nederlandse context, die toch aanzienlijke verschillen vertoont met de Vlaamse-Belgische context van besluitvorming. Een eerste exploratieve evaluatie van implementatieprocessen van strategische projecten is dus onontbeerlijk om een beter zicht te krijgen op de relatie tussen subsidies, projectcoördinatie en realisatie. Wat breder gesteld, is er nood aan een beter begrip over de rol van procesmanagement bij complexe projecten. Is de procesmanager inderdaad de regisseur van de complexe interactieprocessen en slaagt de procesmanager er dan in snellere en betere projecten te realiseren? Of spelen andere factoren een rol, die buiten het bereik van de procesmanager liggen? Zo ja, welke zijn deze factoren dan?

Opbouw onderzoek

In **hoofdstuk 2** bespreken we de concrete inhoud van een strategisch project. Hierbij worden volgende vragen gesteld: (i) Wat is een strategisch project?; (ii) welke evolutie heeft dit instrument meegemaakt doorheen de jaren; en (iii) hoe maakt de jury zijn beslissing omtrent welke strategisch projecten in aanmerking komen voor subsidiëring van de Vlaamse Overheid?. Er wordt stil gestaan bij de rol van de projectcoördinator of strategisch coördinator in het strategisch project.

In **hoofdstuk 3** wordt de netwerktheorie gebruikt om de rol van de projectcoördinator binnen een complex beleidssysteem theoretisch te duiden. We bespreken vervolgens de netwerktheorie (policy games, arena, netwerken,...) en de rol van procesmanagement binnen de netwerktheorie.

Hoofdstuk 4 beschrijft hoe het gevoerde onderzoek kadert binnen de evaluatiemethodiek. We baseren ons daarbij op het kader van De Peuter et al. (2007a). In dit hoofdstuk lichten we toe wat de gebruikte evaluandum, evaluatietype, -vragen en -criteria zijn. Verder worden ook de gebruikte evaluatietechnieken en methode in dit hoofdstuk belicht.

De toelichting van de onderzochte strategische projecten gebeurt in **hoofdstuk 5 en 6** met name 'Turnhout 2012' en 'Aalst Siesegemkouter'. Hierbij wordt eerst geschetst wat het strategisch project juist inhoudt. Vervolgens worden de context en voorgeschiedenis waarbinnen stadsontwikkeling plaatsvond, weergegeven. Verder wordt er stil gestaan bij het gebruik van de subsidies. En ten slotte wordt de impact van de projectcoördinator besproken.

In **hoofdstuk 7** volgen beschouwingen, aanbevelingen en conclusie. We koppelen daarbij de empirie uit hoofdstuk 5 en 6 aan het theoretisch kader uit hoofdstuk 2. In dit hoofdstuk worden voorzichtige antwoorden gegeven op de onderzoeksvragen: 'Hoe verlopen besluitvormingsprocessen van strategische projecten', 'leiden de subsidies tot een beter procesmanagement?' en 'leidt het procesmanagement tot de realisatie van het project zoals vooropgesteld door de Vlaamse Overheid?'. Verder wordt in dit hoofdstuk een aantal aanbevelingen gegeven.

2. Strategische Projecten als uitvoering van het ruimtelijke beleid

Strategische projecten in het ruimtelijk beleid

Strategische projecten zijn onlosmakelijk verbonden met de opkomst van de strategische planning sinds het einde van de jaren 1990. De strategische planning, waarvan de structuurplanning de Vlaamse variant is, wordt als alternatief beschouwd voor de meer statische bestemmingsplanning. In de strategische planning neemt de overheid een meer actieve rol op in de ontwikkeling van de ruimte.

Het realiseren van strategische projecten vormt daarbij een belangrijk sluitstuk. In 1997 werd het begrip 'strategisch project' voor het eerst geïntroduceerd in het Ruimtelijk Structuurplan Vlaanderen (RSV). Het stedelijk strategisch project wordt gedefinieerd als (Ministerie Vlaamse Gemeenschap, 1997, p566) *"een project die de grote potenties van de stedelijke gebieden op een gecoördineerde wijze en efficiënt moeten illustreren en op korte en halflange termijn kunnen worden uitgevoerd. Ze moeten het kwaliteitsniveau van de gewenste ontwikkeling van het stedelijke gebied weergeven. De strategische stedelijke projecten hebben de volgende kenmerken:*

- *Ze stimuleren het vernieuwingsproces in de stedelijke gebieden*
- *Ze hebben een performante voorbeeld- en signaalfunctie voor andere delen van het stedelijke gebied*
- *Ze stellen een kwaliteitsnorm voor de aanpak op andere plaatsen in het stedelijk gebied*
- *Ze zijn structurerend voor het geheel of voor delen van het stedelijk gebied*
- *Ze hebben een functionele, ruimtelijke en administratief-institutionele complexiteit die de mogelijkheden van het lokaal bestuur voor de realisatie ervan overstijgen*
- *Ze hebben een integraal karakter (economisch, sociaal, ruimtelijke) dat een meerwaarde oplevert voor het stedelijk gebied.*

Strategische project voor het buitengebied worden gedefinieerd als *projecten die betrekking hebben op het behoud, de ontwikkelingen en de verweving van de natuurlijke, de agrarische structuur, de nederzettingsstructuur en de infrastructuur* (Ministerie Vlaamse Gemeenschap, 1997, p566).

Strategische projecten dus zijn complexe en ambitieuze ruimtelijke projecten, die verschillende beleidssectoren en belangen integreren en tegelijk bijdragen tot de centrale visie van het structuurplan Vlaanderen. Het tijdsperspectief is beperkt (10 tot 15 jaar) omdat ze passen binnen programma's en budgetten. Strategische projecten moeten ook leiden tot een tastbaar resultaat, wat vaak ook een stuk publieke vastgoedontwikkeling en een actief grondbeleid impliceert. Met de invoering van het structuurplan Vlaanderen vond de Vlaamse overheid het ook belangrijk om strategische projecten op Vlaams niveau te identificeren. Zo werden in de stedelijke gebieden ondermeer verschillende stationsomgevingen, nieuwe woonomgevingen en innovatieve bedrijventerreinen als strategisch project aangeduid. Maar ook buiten de steden werden strategische projecten geïnitieerd zoals de inrichting van nieuwe stadbossen of natuurgebieden. In de praktijk bestaat er een grote verscheidenheid aan typen strategische projecten. Sommige van deze projecten kwamen bijvoorbeeld tot stand binnen de afbakeningsplannen van de Vlaamse overheid, in samenspraak met het lokale niveau. Andere projecten werden dan weer geïnitieerd door het lokale niveau, zodat er sprake is van zowel top-down als meer bottom-up projecten. Verder ziet men dat in de praktijk dat een strategisch project steeds minder uit één specifiek project bestaat. Een project kan dus zowel een wel omschreven bouwopgave zijn, als een verzameling van deelprojecten in een ruimer geheel (Ruimte Vlaanderen 2013).

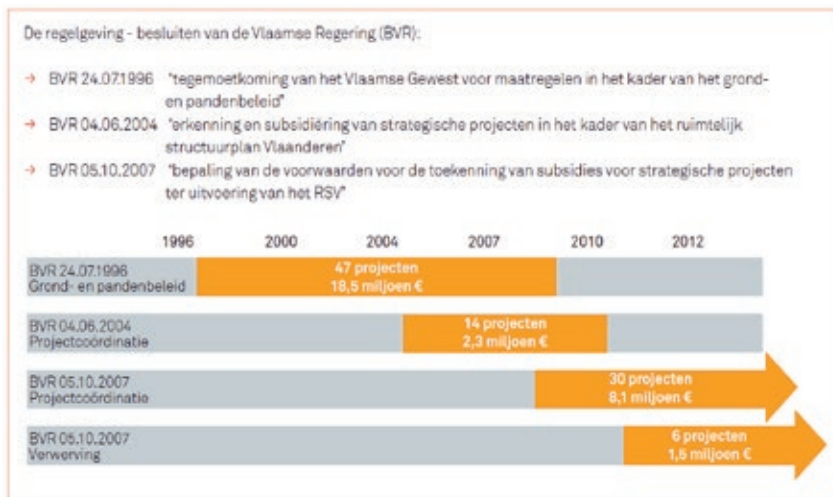
Subsidies voor strategische projecten

Sinds 1996 investeerde het Vlaams gewest ongeveer 30 miljoen euro aan subsidies in strategische projecten, waarvan 20 miljoen euro voor de verwerving van gronden en ongeveer 10 miljoen euro aan subsidies voor de projectcoördinatie. Aanvankelijk werden er enkel subsidies verleend voor de verwerving van gronden. Bij de opmaak van de eerste ruimtelijke uitvoeringsplannen voor strategische projecten werd echter vrij snel vastgesteld dat meer aandacht moest geschonken worden aan de effectieve uitvoering. De planning mocht niet stranden in papieren documenten, een meer realisatiegerichte rol van de overheid en andere actoren moest aangemoedigd worden. Daarom werd vanaf 2004 de subsidieregeling uitgebreid en werden ook subsidies ter beschikking gesteld voor de projectcoördinatie (Ruimte Vlaanderen, 2013).

In 2004, de beginfase van de subsidiëring voor projectcoördinatie, werd nog niet met een oproep gewerkt maar konden publieke actoren een aanvraag indienen op om het even welk moment.

Naargelang er middelen beschikbaar waren, kreeg het project subsidies. Aalst Siesegemkouter, Gent Scharnier en de bedrijventerreinen van Stadsregio Turnhout waren de eerste projecten die op deze manier subsidies ontvingen van de Vlaamse Overheid.

In 2007 werd een nieuw besluit goedgekeurd waarbij het subsidiëringssysteem werd aangepast. Sinds dit besluit komen zowel projectcoördinatie als grondverwerving in aanmerking voor subsidiëring door het Vlaams Gewest, maar werd de regeling tevens selectiever. Er werden voorwaarden opgesteld waar enerzijds het strategisch project in het algemeen, anderzijds de professionele coördinatie moeten voldoen indien ze in aanmerking wilden komen voor een subsidie. Sinds het besluit van 2007 kunnen subsidies enkel nog verkregen worden wanneer de vragende publieke actor een aanvraag indient dat voldoet aan deze vooropgestelde criteria. Bovendien kan de aanvraag enkel ingediend worden na een 'oproep' van de Vlaamse Overheid². Sinds 2007 zijn 36 projecten binnen deze regeling gesubsidieerd (figuur 1).



FIGUUR 1: SUBSIDIERING VLAAMSE OVERHEID SINDS 1996, BRON: RUIMTE VLAANDEREN
(brond: Ruimte Vlaanderen 2013, p9)

Criteria voor subsidies

De hoofdvoorwaarde om als strategisch project in aanmerking te komen voor een subsidie, bestaat eruit dat het project moet bijdragen aan de uitvoering van het Ruimtelijk Structuurplan Vlaanderen. Het project moet een impact hebben op Vlaams niveau, vertrekken vanuit bestaande visies en de samenwerking van ruimtelijke actoren in een gebied stimuleren (Departement Ruimte Vlaanderen, 2013).

De aanvrager van deze subsidie hoort steeds een publieke actor te zijn. Dit kan bijvoorbeeld een provincie, een gemeente, een vereniging van gemeenten, of een openbare instelling zijn die door de Vlaamse Gemeenschap gemachtigd is om, in naam van het algemeen belang, onteigeningen uit te voeren. Aangezien deze publieke actoren zowel tot het stedelijk gebied als tot het buitengebied kunnen behoren, kunnen strategische projecten zowel bijdragen tot het stedelijk beleid als het beleid voor de open ruimte zoals vastgelegd in het RSV.

Concreet moet het project beantwoorden aan volgende voorwaarden³:

² Stalenhoef, G, Ruimte Vlaanderen, op citaat

³ Besluit van de Vlaamse Regering van 5 OKTOBER 2007 tot bepaling van de voorwaarden voor de toekenning van subsidies voor strategische projecten ter uitvoering van het Ruimtelijk Structuurplan Vlaanderen

1. Bovenlokaal niveau en gerelateerd aan een ruimtelijk planningsproces
2. Voorbeeld- en signaalfunctie
3. Integraal karakter
4. Vergroot de functionele verwevenheid
5. Stimuleert een vernieuwingsproces
6. Administratieve en institutionele complexiteit

Een commissie van deskundigen – min. 3 interne leden van het RWO, en min. 3 externe leden- beoordeelt de ingediende projecten op basis van deze voorwaarden, en rangschikt deze. De commissie bekijkt alle aanvragen, en screent deze of ze voldoen aan alle vereisten (zijn ze op tijd ingediend, zijn ze volledig?). De aanvragen die niet voldoen aan deze vereisten, worden er uit gehaald. De overgebleven aanvragen worden beoordeeld op bovenstaande criteria, waarvan er 3 doorslaggevend zijn, nl. criteria 1, 5 & 6. Wanneer projecten niet aan deze criteria voldoen, vallen ze af. Indien wel, worden ze ook beoordeeld op criteria 2, 3 & 4. Aan het einde van de beoordeling, wordt er een relatieve rangschikking gemaakt. Hoe hoger er op de verschillende deelcriteria apart gescoord wordt, hoe hoger men terecht komt op de rangschikking⁴

Vervolgens beslist de bevoegde minister op basis van het beschikbare budget over de hoogst gerangschikte projecten. De volledige voorwaarden en procedure voor het bekomen van subsidies worden uiteengezet in het Besluit van de Vlaamse Regering van 5 oktober 2007 tot bepaling van de voorwaarden voor de toekenning van subsidies voor strategische projecten ter uitvoering van het Ruimtelijk Structuurplan Vlaanderen.

Sinds de eerste oproep in 2007, werden er 30 projecten van de 67 ingediende projecten voor projectcoördinatie goedgekeurd.

	Aantal ingediende aanvragen	Aantal goedgekeurde projecten
Eerste oproep 2008/2009	25	10
Tweede oproep 2009/2010	20	7
Derde oproep 2010/2011	8	6
Vierde oproep 2011/2012	11	5
Bijkomende oproep 2012 'stadsregio's'	3	2

FIGUUR 2: OVERZICHT INGEDIENDE & GOEDGEKEURDE PROJECTEN, BRON RUIMTE VLAANDEREN

De projectcoördinator

Functie projectcoördinator

Ieder strategisch project dat subsidies ontvangt van de Vlaamse Overheid, dient een projectcoördinator aan te stellen. Deze coördinator bestaat uit “*een persoon of groep personen, aangesteld door één of meer betrokken actoren in de projectstructuur, met als taak de realisatie en uitwerking van een strategisch project te coördineren*”⁵. Dit betekent dat de projectcoördinatie niet noodzakelijk door één persoon gebeurt, maar dat de term projectcoördinator ook op een groep personen kan slaan.

Ruimte Vlaanderen (2013, p 18) omschrijft zijn taak als volgt: “*Het is de taak van de projectcoördinator of het coördinatieteam om het geheel te regisseren. De coördinatie zorgt voor afstemming en overleg. Zij detecteert opportuniteiten om verschillende aspecten van het plan in beeld te brengen en zorgt zo voor tijdswinst: geen aparte vergaderingen meer in hetzelfde gebied over een brownfieldconvenant, stadsvernieuwingsproject of stationsomgeving, maar alles in één overleg. Door de regie wordt de breedte en de reikwijdte van het plan veel duidelijker voor de partners. Elke partij*

⁴ Gerard Stalenhoef, op citaat

⁵ Besluit van de Vlaamse Regering van 5 OKTOBER 2007 tot bepaling van de voorwaarden voor de toekenning van subsidies voor strategische projecten ter uitvoering van het Ruimtelijk Structuurplan Vlaanderen

kent zijn verantwoordelijkheid en daardoor versnelt de realisatie op terrein". De concrete taakinvoering van de projectcoördinator verschilt van strategisch project tot strategisch project.

Om de autonomie van de projectcoördinator te garanderen, moet deze voltijds aangesteld zijn op het strategisch project. Ten tweede moet het duidelijk zijn dat de coördinator optreedt voor alle actoren die betrokken zijn in de projectstructuur. Ten derde moet, in geval van aanneming, detachering of vrijstelling, blijken dat de projectcoördinator niet langer onder het inhoudelijk gezag staat van de werkgever waarvoor hij tot dan toe werkte. Tenslotte mag de coördinator geen vennoot zijn van, of financiële belangen hebben bij, de werking van één van de in de projectstructuur betrokken actoren of van een andere rechtspersoon die betrokken is bij de realisatie van het strategische project ⁶.

Verloop & opvolging subsidiëring

De aanvragende overheid kan een subsidiebedrag binnenhalen dat 80 procent van de raming van de personeels-⁷ en werkingskosten⁸ van de projectcoördinator bedraagt en maximaal 100.000 euro op jaarbasis is. De subsidieperiode kan maximaal drie jaar omvatten, ongeacht de ingeschatte tijdsduur of de reële tijdsduur van het strategische project.

De subsidie wordt uitbetaald in halfjaarlijkse schijven, berekend op grond van het subsidiebedrag. Een eerste schijf wordt onmiddellijk uitbetaald bij het begin van de subsidieperiode. De volgende schijven worden uitbetaald op aanvraag. Deze aanvragen worden begeleid door een beknopt voortgangsrapport waarin (i.) eventuele ontwikkeling van de projectstructuur; (ii.) de werking van de projectcoördinator; (iii.) de genomen initiatieven en ondernomen acties; en (iv.) de realisaties worden op gelijst. Verder wordt ook jaarlijks een boekhouding, gebaseerd op het minimaal genormaliseerde rekeningstelsel, aan deze aanvraag toegevoegd.

Pas nadat de subsidieperiode is afgelopen, wordt de laatste schijf uitbetaald. De aanvraag van de laatste schijf bevat naast een laatste rapportage over het project en de laatste boekhoudingsdocumenten, alle loonstaten of facturen, en een overzicht en stavingstukken voor de werkingskosten. Bij de uitbetaling van de laatste schijf wordt het bedrag verrekend dat ten opzichte van de werkelijke uitgaven in min of meer betaald werd bij de uitbetaling van de eerdere schijven.

Hoewel de opvolging van de projectcoördinator een belangrijk item is, blijft de regelgeving hierover vrij vaag. In twee korte artikels somt het op hoe de voortgangscontrole moet worden opgevat.

HOOFDSTUK III. - Toezicht en voortgangscontrole ⁹

Art. 17. Het departement voert de controle uit op de naleving van de voorwaarden, vermeld in dit besluit.

Art. 18. Binnen het departement kan een ambtenaar worden aangewezen om een strategisch project inhoudelijk op te volgen. Die aanwijzing wordt gemeld aan de projectcoördinator. In onderling overleg tussen de betrokken ambtenaar en de projectcoördinator wordt bepaald hoe de betrokken ambtenaar het project inhoudelijk kan opvolgen.

⁶ Besluit van de Vlaamse Regering van 5 OKTOBER 2007 tot bepaling van de voorwaarden voor de toekenning van subsidies voor strategische projecten ter uitvoering van het Ruimtelijk Structuurplan Vlaanderen.

⁷ **Personeelskosten:** de personeelskosten die in aanmerking komen voor subsidies zijn onder andere: het brutoloon van de projectcoördinator; de werkgeversbijdragen, zijnde wettelijk voorzien bijdragen; het vakantiegeld; de eindejaarspremie(2008c).

⁸ **Werkingskosten:** werkingskosten die eventueel in aanmerking komen zijn onder andere: de huisvesting van de projectcoördinator; kantoorbenodigdheden en uitrusting van de projectcoördinator; communicatie-initiatieven van de projectcoördinator, gekoppeld aan het strategisch project; kosten verbonden aan het overleg door de projectcoördinator; verplaatsingskosten; kosten sociaal secretariaat(2008c).

⁹ Besluit van de Vlaamse Regering van 5 OKTOBER 2007 tot bepaling van de voorwaarden voor de toekenning van subsidies voor strategische projecten ter uitvoering van het Ruimtelijk Structuurplan Vlaanderen

3. Strategisch project als complex probleem binnen een netwerk-theorie over besluitvorming

Beleidsnetwerken en policy games

In dit hoofdstuk plaatsen we de projectcoördinatie van strategische projecten binnen een theoretisch kader over besluitvorming. Volgens Teisman (Teisman 2000) kan de besluitvorming bij complexe beleidsprojecten worden beschreven aan de hand van 3 verschillende modellen. Het fasemodel sluit aan bij het rationeel comprehensief model van besluitvorming. Hier wordt het besluitvormingsproces opgevat als een lineair, sequentieel proces dat verloopt in verschillende fasen die elkaar logischerwijs opvolgen. Vaak onderscheidt men een probleemdefinitiefase, en ontwerpfase, een uitwerkingsfase, een uitvoeringsfase en ten slotte een beheersfase. Het wordt algemeen aangenomen dat het fasemodel een goede heuristiek is om beleidsprocessen te ordenen, maar dat het weinig analytische waarde heeft. Het fasemodel weerspiegelt immers een technisch-rationele kijk op projecten, die in de werkelijkheid haast zelden voorkomt.

Het stromenmodel heeft een meer sociale kijk op besluitvorming. Het vat het besluitvormingsproces op als een stroom van problemen, oplossingen en besluitvormingsmomenten. Elk van die stromen is kent een vrij autonoom verloop, maar op een gegeven moment kan een policy entrepreneur een gegeven probleem koppelen met een beleidsoplossing op een beslismoment. Het stromenmodel wordt doorgaans gebruikt om de agendering van beleidsprojecten te verklaren, maar biedt minder houvast om het procesmanagement van project te kaderen.

Het rondendmodel tenslotte vat het besluitvormingsproces als een serie van onderhandelingen (of games) tussen actoren die elk hun eigen belangen trachten te verdedigen. Het rondendmodel is uitermate geschikt om projecten te analyseren waarbij meerdere actoren betrokken zijn, die wederzijds afhankelijk zijn en deels samenlopende en deels tegengestelde doelen hebben. Het moet duidelijk zijn uit dat strategische projecten van nature worden gekenmerkt door een grote actorencomplexiteit. Een verscheidenheid aan beleidsverantwoordelijken op verschillende bestuursniveaus zijn betrokken bij dit type projecten. Vermits strategische projecten ook proberen verschillende sectoren te integreren, zullen er van nature ook meerdere sectoren met uiteenlopende belangen betrokken zijn. Omwille van de realisatiegerichtheid zijn ook vaak naast publieke actoren ook semi-publieke en private actoren betrokken.

Deze actoren staan in permanente interactie met elkaar – vaak noodgedwongen – gedurende de looptijd van het project. Onderzoekers zoals Van Bueren, Klijn & Koppenjan stellen dat deze actoren daarom in **actorennetwerken** opereren (Klijn and Koppenjan 2000;Koppenjan and Klijn 2004;Van Bueren et al. 2003). Een actorennetwerk kan verschillende soorten relaties bevatten. Doorgaans wordt een onderscheid gemaakt tussen hiërarchische relaties, wederkerige relaties en marktrelaties. Hiërarchische relaties veronderstellen een ondergeschiktheid van een actor ten opzichte van de andere actor. Zo is er een zekere hiërarchie in de bevoegdheden, waarbij de Vlaamse bevoegdheden in hiërarchische relatie staan met de lokale bevoegdheden. Wederkerige relaties zijn relaties die gevormd worden door wederzijdse afhankelijkheid. De verschillende sectoren zoals bv mobiliteit, natuur, economie zijn steeds afhankelijk van elkaar in projecten voor het realiseren van hun eigen doelstellingen. Tot slot zijn er ook marktrelaties die tot stand komen op basis van prijsafspraken.

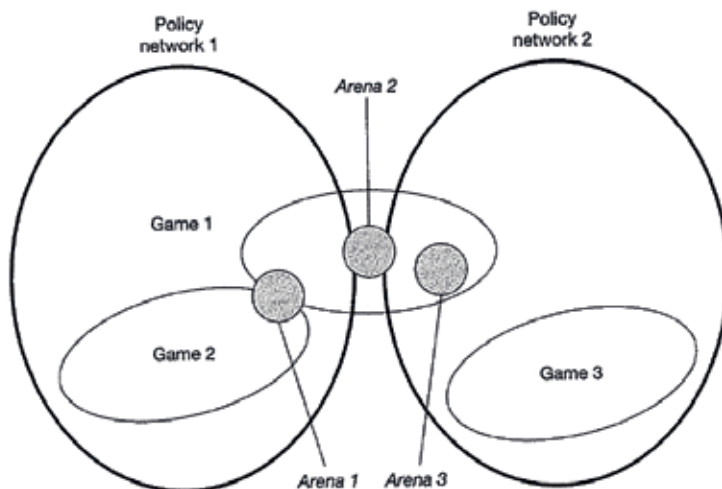
De interactie tussen de actoren gebeurt doorheen verschillende 'policy games' in een complex kluwen van beleidsarena's die zich in een beleidsnetwerk gevormd hebben. '**Policy games**' zijn processen waarin actoren hun eigen strategische doelstellingen trachten te bereiken in interactie met andere actoren. De actoren trachten daarbij de probleemstellingen, oplossingen en procedures inzake de aanpak van het beleid te beïnvloeden. Een policy game wordt gekenmerkt door het aantal actoren die belang hebben bij het project, de aard van de eigen belangen van die actoren (winst, politiek gewin,

administratieve eenduidigheid), de posities die deze actoren innemen over het project en ten slotte de alternatieven die de actoren hebben naast de onderhandelde uitkomst. Het is duidelijk dat het beleidsproces dat met een strategische project gepaard gaat, vanuit de netwerktheorie gezien kan worden als een serie van 'policy games', waarbij verschillende belanghebbende actoren elk hun eigen doelen trachten te bereiken en daarbij wederzijds afhankelijk zijn van elkaar.

Arena's kunnen in deze context omschreven worden als plaatsen waar specifieke groepen van actoren frequent communiceren over een bepaald onderwerp en keuzes maken over specifieke aspecten van de problematiek (Van Bueren, Klijn, & Koppenjan 2003), of waar policy games worden "uitgespeeld". Een arena bestaat dus uit een reeks van actoren, de besluitvormingssituatie waarin deze actoren kunnen worden gevonden, en de organisatorische arrangementen die daar mee gepaard gaan. Concrete voorbeelden van dergelijke arena's, zijn onder meer stuurgroepen, klankbordgroepen, projectteams, de GECORO, het college ed,... die betrokken zijn bij de totstandkoming van strategische projecten. Arena's kunnen echter ook informeel zijn, zoals bij geheime politieke onderhandelingen, of afspraken die informeel worden gemaakt tussen private en publieke actoren.

Belanghebbende **actoren** zijn in deze arena's: politici, administraties, autonome gemeentebedrijven ontwerp-, studie- & architectenbureaus, actoren uit de private sector die invloed zullen ondervinden door de realisatie van het strategisch project, burgers die in de buurt wonen van het project,... Al deze actoren maken deel uit van één of meerdere arena's. In deze arena's kunnen de actoren communiceren over hun visie op de uitwerking van het strategisch project en kunnen ze keuzes maken over specifieke aspecten van de problematiek. Elk van deze actoren heeft dus zijn eigen belangen, en zal strategieën hanteren om de probleemstellingen, oplossingen en procedures inzake de aanpak van het beleid, te beïnvloeden in zijn voordeel.

Een **beleidsnetwerk**, moet dus gezien worden als een verzameling van stabiele relaties tussen wederzijds afhankelijke actoren (Van Bueren, Klijn, & Koppenjan 2003). Deze netwerken ontwikkelen zich door frequente interacties in één of meerdere arena's. Beleidsnetwerken zijn meer omvattender en over het algemeen duurzamer dan arena's. Beleidsarena's en –netwerken zijn echter geen twee compleet afgescheiden gegevens. Het is namelijk zo dat arena's delen zijn van netwerken waarbinnen actoren zich activeren rond één concreet probleem binnen het beleid. Het bestaan van netwerken maakt interactie en samenwerking tussen de verschillende partijen in de 'policy games' en arena's makkelijker, omdat ze ondersteuning brengen via de institutionele regels (Van Bueren, Klijn, & Koppenjan 2003). Die institutionele regels geven aan hoe de actoren over een langere termijn met elkaar kunnen interageren, en wordt ook vaak als het procesontwerp of de procesarchitectuur omschreven. In onderstaande figuur wordt duidelijk hoe de verschillende concepten uit de netwerktheorie zich onderling verhouden.



FIGUUR 3: 'POLICY GAMES' IN VERSCHILLENDE ARENA'S EN BELEIDSNETWERKEN, (KOPPENJAN & KLIJN 2004)

De rol van de projectcoördinator in het netwerkmodel

Het "beleid" of het "project" is dus volgens de netwerktheorie de resultante van rondes van onderhandelingsprocessen of policy games binnen beleidsnetwerken tussen actoren die eigen doelen nastreven. Die onderhandelingsprocessen kunnen echter frequent vast lopen en resulteren in een stilstand of een blokkage van het project. Het is namelijk helemaal niet vanzelfsprekend binnen complexe 'policy games' dat de interactie tussen de verschillende actoren gestructureerd verloopt. Dit kan verklaard worden door het feit dat elk van deze actoren andere belangen, onzekerheden en risico's moet overwegen in zijn strategie. De complexiteit van de interactie is vooral duidelijk zichtbaar wanneer de 'policy games' door verschillende beleidsnetwerken heen snijdt, waarbij de actoren uit elk van deze netwerken hun eigen visies hebben, andere regels hanteren, en verschillende talen spreken. Veelal zijn er geen gezaghebbende arena's, zodat allerhande parallele circuits van besluitvorming plaats vinden. Bij strategische projecten kan een ambtelijk samengestelde stuurgroep bijvoorbeeld machteloos zijn als arena, indien tegelijk politici rechtstreeks met ontwikkelaars onderhandelen in achterkamers.

Netwerkbeheer is om die reden een belangrijke strategie voor de preventie van impasses en het stimuleren van doorbraken in het besluitvormingsproces als gevolg van sociale, cognitieve en institutionele factoren (Koppenjan & Klijn 2004; Van Bueren, Klijn, & Koppenjan 2004). Eén of meerdere actoren die in dit proces optreden als bemiddelaar of netwerk- en procesmanager, kunnen voor een doorbraak in het besluitvormingsproces zorgen. Netwerktheoretici als Koppenjan & Klijn (2004) geloven sterk dat "*when one or more actors operate as broker, facilitator, conflict manager or arbiter, there are increased chances for preventing or at least limiting the destructive influence of deadlocks, realizing breakthroughs and making decisions*". Figuur 4 geeft visueel weer hoe deze verschillende factoren met elkaar en met interactieproces in relatie staan.

Volgens de Bruijn, Klijn en Kickert (de Bruijn et al. 1998) en Coppens (Boudry et al. 2006) is er overigens een fundamenteel onderscheid tussen projectmanagers en procesmanagers. Projectmanagement bestaat uit een set van technieken om binnen vooraf bepaalde randvoorwaarden een project tot een goed einde te brengen (Wijnen et al. 1996). Het beheersen van tijd, geld, kwaliteit, informatie en organisatie staat daarbij centraal. Projectmanagement sluit daarbij veeleer aan bij het fasemodel van besluitvorming, waarbij een project van de initiatiefase tot de implementatie tot een goed einde wordt gebracht binnen een bepaalde tijd en budget. Tot het typische takenpakket van de

projectmanager behoort het opstellen van tijdsplanningen, budgetbeheer, procedures voor communicatie en informatie-uitwisseling, opvolgen en monitoren van de voortgang, en eventueel bijsturen.

De Bruijn et al. menen echter dat deze aanpak faalt bij meer complexe multi-actor projecten (de Bruijn, Ten Heuvelhof, & In 't Veld 1998). De projectmanager heeft immers geen macht of mandaat om actoren buiten de eigen organisatie aan te sturen. Procesmanagement sluit aan bij het netwerkmodel van besluitvorming en heeft als doel om de interactie tussen de actoren in de rondes van policy games te faciliteren en te structureren. De auteurs onderscheiden daarbij spelmanagement en netwerkmanagement. Spelmanagement heeft als doel om de interactie tussen de actoren te begeleiden zodat een consensus (of compromis) kan gevonden tussen de actoren worden over het project. De taken daarbij zijn onder andere het structureren en faciliteren van de interactie, bemiddelen bij conflicten, zoeken naar gedeelde percepties ed. Netwerkmanagement speelt zich meer af op metaniveau en omhelst het (her)structureren van beleidsnetwerken en het selecteren of deselecteren van actoren die deelnemen aan de besluitvorming. Via netwerkmanagement kan de inzet van een policy game worden aangepast: wanneer een actiegroep van bewoners bv wordt toegelaten tot de besluitvorming zal de inzet en het spel rond het project aanzienlijk veranderen. Netwerkmanagers bepalen dus in grote mate welke actoren en welke belangen een vertegenwoordiging krijgen in de policy arena's.

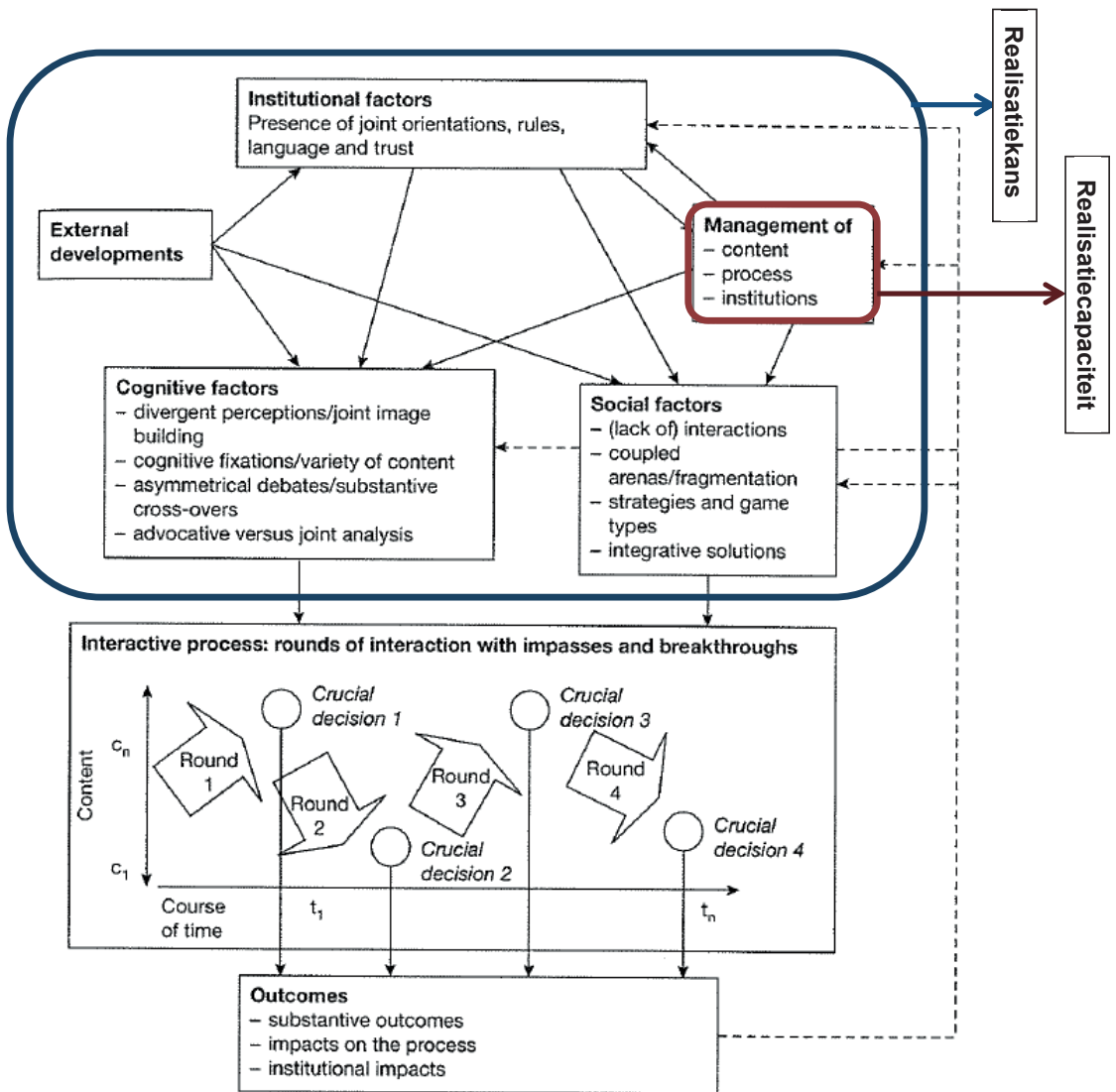
Deze omschrijving van de spel- en netwerkmanager kan toegepast worden op de projectcoördinator die wordt aangesteld bij ieder strategisch project. De projectcoördinator wordt namelijk aangesteld om de interacties in het complexe kluwen van actoren en arena's binnen het netwerk dat relevant is voor de uitvoering van het strategisch project te faciliteren en te bemiddelen. Door deze regie wordt, volgens Ruimte Vlaanderen (2013) de breedte en de reikwijdte van het plan veel duidelijker voor de partners. Naast een regisseertaak, heeft deze ook een bemiddelingstaak. De coördinator of het coördinatieteam zorgt voor afstemming en overleg tussen de betrokken partners.

Projectcoördinatie en realisatie

Netwerktheoretici gaan er dus van uit dat de kans op realisatie van een complex project aanzienlijk stijgt bij een doorgedreven spelmanagement en netwerkmanagement. Nochtans moet realisatie hier niet verstaan worden als de realisatie van een vooraf vastgesteld doel. Door de onderhandelingen kan de inhoud immers grondig wijzigen, waardoor het oorspronkelijk opgezette project niet meer wenselijk lijkt. Doelverschuiving is daarom een natuurlijk gegeven binnen de netwerktheorie. Uiteraard is het niet de bedoeling dat het doel van het project zover verschuift dat het niet meer als strategisch project kan beschouwd worden. Onder realisatie verstaan we daarom de mate waarin de actorenconstellatie binnen een redelijke termijn een strategische project op het terrein heeft verwezenlijkt.

In het kader van dit onderzoek, is het tot slot van belang een onderscheid te maken tussen de term 'realisatiecapaciteit' en de term 'realisatiekans'. De realisatiekans wordt door een veel ruimer aantal externe factoren beïnvloed dan de realisatiecapaciteit van een bepaald beleid of project. Zo hangt de realisatiekans zowel van institutionele, sociale, cognitieve, 'managerial' als externe factoren af. Verschillende van deze factoren kunnen niet onmiddellijk door een stadsbestuur veranderd worden.

De realisatiecapaciteit slaat echter op het vermogen van de overheid om zelf er voor te zorgen dat een bepaald beleid of project tot een goed einde wordt gebracht. Hierbij is het managen van problemen die opduiken tijdens het uitvoeringsproces, van cruciaal belang (figuur 4).



FIGUUR 4: ANALYTISCH SCHEMA NETWERK PERSPECTIEF (Koppenjan & Klijn 2004, eigen aanvulling)

Vanuit de netwerktheorie bekeken, kan netwerkmanagement dus wel de realisatiecapaciteit van een project verhogen, maar betekent dit niet noodzakelijk dat het ook de realisatiekans beïnvloedt. Deze hangt namelijk van veel meer variabelen af. Toegepast op onze case rond strategische projecten betekent dit dat de projectcoördinatie slechts één van de factoren is die mee de realisatiekans bepalen. Subsidiëring van deze projectcoördinatie verhoogt m.a.w. enkel de kans op slagen indien alle andere factoren constant blijven.

4. Evaluatiedesign en methode

In dit hoofdstuk worden het evaluandum en stappenplan weergegeven die bij de uitvoering van de evaluatie gebruikt werden. Hierbij baseren we ons op de handleiding beleidsevaluatie van De Peuter et al. (2007a). De belangrijkste concepten van een evaluatiedesign, met name de evaluatiescope, en de gebruikte evaluatietechnieken worden verduidelijkt en toegepast.

Evaluatie scope

Evaluandum

Bij de start van elke beleidsevaluatie is het essentieel het evaluandum, of wat men nu precies wil onderzoeken, accuraat te definiëren. Voorbeelden van te onderzoeken evaluandum kunnen bijvoorbeeld zijn: een beleidsplan, een beleidsinstrument, een programma, een aparte maatregel,... De Peuter et al. (2007a) stellen dat hierbij aandacht moet gegeven worden aan het institutioneel kader, de beleidsinhoud en context, de tijdsdimensie en de geografische dimensie. In deze evaluatie bestaat het evaluandum uit de **subsidies voor projectcoördinatie** van de Vlaamse overheid voor de realisatie van strategische projecten in steden en gemeenten. Er werd geopteerd om de scope te leggen op één type subsidiëring, met name de subsidiëringmiddelen die de betaling van de werkingskosten van de projectencoördinator ondersteunt. Gezien het exploratieve en beperkte karakter van deze studie zijn we voornamelijk geïnteresseerd in een verkenning van de oorzakelijke relaties tussen subsidies en projectcoördinatie enerzijds en projectcoördinatie en realisatiekansen anderzijds.

Identificatie stakeholders, evaluatietype, -vragen & -criteria

De Peuter et al. (2007a) stellen dat men vervolgens dient af te bakenen wat men concreet wil weten over dit evaluandum. Om daartoe te komen, zijn volgens De Peuter et al. (2007a) twee deelstappen van belang, met name: (i.) het identificeren van stakeholders en (ii.) het opstellen en selecteren van evaluatievragen en –criteria. Verder is het ook noodzakelijk een geschikt evaluatietype te identificeren om de evaluatievragen op gepaste wijze te kunnen beantwoorden.

Met betrekking tot de eerste stap, namelijk het identificeren van **stakeholders**, kunnen er in de evaluatie van strategische projecten volgende stakeholders als sleutelactoren naar voor geschoven worden: (i) de publieke aanvrager, (ii) de Vlaamse Overheid, (iii) de publieke of private partners in het project, en (iv) de burgers. Tijdens de diepte-interviews voorafgegaan aan dit rapport, werden stakeholders bij de Vlaamse overheid en de publieke aanvrager, alsook bij de publieke partners in het project bevroegd.

De identificatie van de **evaluatievragen** voor dit onderzoek, gebeurt op basis van het vastgelegde evaluatiescope. De vragen moeten dus zodanig opgesteld zijn dat ze een volledig beeld kunnen geven van de effectiviteit & efficiëntie van subsidiëringmiddelen voor de projectcoördinator, uitgereikt door de Vlaamse overheid. Om dit te bewerkstelligen, werden volgende vragen naar voor geschoven:

HOOFDVRAAG:

- Hoe beïnvloeden subsidies voor projectcoördinatie, uitgereikt door de Vlaamse Overheid, op de realisatiekansen van strategische ruimtelijke projecten?

BIJVRAGEN:

- Hoe verlopen processen van besluitvorming in strategische projecten?
- Hoe werden de subsidies aangewend. Welke taken nemen de gesubsidieerde projectcoördinatoren op binnen het proces- en projectmanagement? Welke rol speelt de projectcoördinator in de realisatie van het project?

De hoofdvraag heeft als doel inzicht te krijgen in de manier waarop subsidies leiden tot een hogere realisatiekans. De hoofdvraag vereist echter vooreerst een beter inzicht in 1) hoe de besluitvormingsprocessen van complexe projecten verlopen, 2) hoe de subsidies worden aangewend en 3) hoe de projectcoördinator de realisatiekans van het project kan beïnvloeden.

Als **evaluatietype**, is er geopteerd voor een ex post evaluatie. De Peuter et al (2007a) omschrijven dit type evaluatie als “*de evaluatie van een bestaand beleid, een beleid dat reeds tot uitvoering is gebracht*”. Het doel van dergelijke ex post beleidsevaluaties bestaat dan voornamelijk uit beleidsleren en het afleggen van verantwoording. Het beleidslerend aspect van dit rapport is voornamelijk gericht aan de Vlaamse overheid. Het kan namelijk interessant zijn na te gaan of de subsidiëring in werkelijkheid ook bijdraagt tot het effectieve procesmanagement in strategische projecten. Door na te gaan in hoeverre de subsidiëring heeft bijgedragen tot de doelbereiking, namelijk de realisatie van het strategisch project, kunnen conclusies getrokken worden voor toekomstige strategische projecten. Voorts worden er in deze evaluatie andere factoren meegegeven die het welslagen van het strategisch project stimuleren of juist tegen gaan. Ook via deze weg kan dit onderzoek het beleidsleren bevorderen.

De Peuter et al. (2007a) duiden in hun handleiding beleidsevaluatie een hele reeks **evaluatiecriteria** aan voor ex post evaluaties. Zo zien zij de consistentie, efficiëntie, de mate van doelbereiking, effectiviteit, duurzaamheid, adequaatheid, aanvaardbaarheid en logica van een bepaald beleid als mogelijke evaluatiecriteria¹⁰. In deze evaluatie van strategische projecten worden de mate van consistentie (hoe worden de middelen besteed? Hoe neemt de procescoördinator zijn rol op?), en doelbereiking (leidt de aanwending van deze subsidies tot de effectieve verwezenlijking van strategische projecten?), waarmee het strategische project is verwezenlijkt als evaluatiecriteria genomen.

Gebruikte evaluatiemethode

De eenvoudige onderzoeksvraag stoot echter gauw op een aantal methodologische beperkingen. Een eerste moeilijkheid betreft het ontbreken van een duidelijke populatie en controlegroep. De populatie van ruimtelijke projecten in Vlaanderen zou men kunnen onder verdelen zoals aangegeven in tabel 1. Ruimtelijke projecten kunnen voldoen aan de criteria van strategisch project of niet. Van alle ruimtelijke projecten is er een klein deel dat subsidie heeft aangevraagd en verkregen. Er is ook een deel dat subsidie heeft aangevraagd en niet verkregen. Ten slotte is er een grote groep strategische projecten die geen subsidies heeft aangevraagd. Zoals blijkt uit tabel 1 kunnen we nooit achterhalen hoe groot de verschillende doelgroepen zijn binnen deze categorieën, net zomin kunnen we achterhalen hoe groot de populatie is van ruimtelijke projecten. Dit betekent dat, bij gebrek aan afbakening van de populatie en het gebrek aan het kunnen identificeren van een controlegroep dat een kwantitatieve, statistische benadering haast is uitgesloten.

TABEL 1: POPULATIE VAN RUIMTELIJKE PROJECTEN

Populatie ruimtelijke projecten	Strategische ruimtelijke projecten	Niet strategische ruimtelijke projecten
Gesubsidieerd	Doelgroep gekend (N=44)	In principe lege doelgroep
Aangevraagd maar niet gesubsidieerd	Doelgroep niet gekend (het is niet geweten welke niet gesubsidieerde projecten al dan niet strategisch zijn)	Doelgroep niet gekend (het is niet geweten welke niet gesubsidieerde projecten al dan niet strategisch zijn)
Niet aangevraagd	Doelgroep niet gekend	Doelgroep niet gekend

¹⁰ Voor meer informatie rond evaluatiecriteria, zie De Peuter, De Smedt, & Bouckaert (2007). Handleiding Beleidsevaluatie. Deel 1: Evaluatiedesign en –management.

Zoals eerder aangehaald zullen we deze evaluatie meer richten op een kwalitatieve evaluatiemethodiek. Kwalitatief onderzoek heeft niet als doel om te komen tot statistisch generaliseerbare uitspraken (Yin, 1989), maar is vooral geschikt om de interne relaties binnen complexe onderzoekseenheden te exploreren. Kwalitatief onderzoek is daarom geschikt om hypothesen te ontwikkelen die eventueel later kunnen getoetst worden door meer kwantitatieve onderzoekstechnieken.

Er werd binnen deze kwalitatieve onderzoeksopzet geopteerd om 2 cases te analyseren: de case Turnhout en de case Aalst. Zoals aangehaald is de keuze van de cases ontstaan vanuit een bredere onderzoeksopzet binnen werkpakket 4. De U Gent selecteerde 4 cases, waarvan een case door zowel de onderzoekers van Artesis (later Uantwerpen) als de UGent zou opgevolgd worden.

Nochtans zijn er ook inhoudelijk-methodologische redenen die de keuze van de twee cases kunnen motiveren. Beide cases het gelijkenissen: ze ontvingen reeds zeer vroeg subsidies voor projectcoördinatie voor projecten die samen hangen met de afbakeningsprocessen van het stedelijk gebied. Er zijn echter ook verschillen. Er wordt vermoed dat de twee cases erg contrasterend zijn met betrekking tot het effect van de subsidies. De stad Turnhout heeft ondertussen een ruime ervaring met het ontwikkelen en uitvoeren van strategische projecten. Het afbakeningsproces van het stedelijk gebied Turnhout heeft immers geleid tot de selectie van meerdere strategische projecten en de oprichting van een intergemeentelijk samenwerkingsverband voor de uitvoering van deze projecten. De stad Turnhout slaagt er ook zeer goed meerdere subsidiekanalen aan te spreken voor de uitvoering van strategische projecten. Dit doet ons vermoeden dat de stad Turnhout een eerder hoge realisatiecapaciteit heeft. De uitvoering van projecten uit de afbakeningsprocessen in de stad Aalst lopen daarentegen op het eerste zicht moeizamer. Het valt op dat het project Siesegemkouter, waarvoor de projectsubsidie werd aangevraagd een extreem lange doorlooptijd kent. Aalst beschikt(e) niet over een structuur voor de uitvoering van strategische projecten, wat ons doet vermoeden dat de realisatiecapaciteit veeleer laag is.

Gebruikte data

Voor de dataverzameling zowel gebruik gemaakt van een systematische literatuurstudie omtrent de geschiedenis en regelgeving van strategische projecten, relevante beleidsdocumenten, wetenschappelijke artikels en boeken, nieuwsartikels en semigestructureerde diepte-interviews.¹¹In de behandeling van de cases zal de lezer merken dat de case Aalst een veel uitgebreidere projectbeschrijving kent op basis van nieuwsartikels, beleidsdocumenten en interviews. De case Turnhout werd immers ook onderzocht door de onderzoekers van de U Gent. Voor een meer uitgebreide projectbeschrijving van het project Turnhout verwijzen we naar het rapport van Boelens en Terry (Terry, Boelens 2014).

Er werden semi gestructureerde diepte-interviews afgenomen met volgende actoren. De interviews werden opgenomen, maar niet getranscribeerd. De uitgeschreven case Aalst werd ook ter controle voorgelegd aan de projectcoördinatoren.

Henckens Dirk, 8 november 2013, Gent	Onderhandelaar project Turnhout
Meeus Hugo, 16 oktober 2013, Turnhout	Dienst ruimtelijke ordening Turnhout
Stijnen Francis, 26 november 2013, Turnhout	Schepen Ruimtelijke ordening Turnhout
Stalenhoef Gerard, 25 november 2013, Brussel	Administratie Ruimtelijke Planning
Teunckens Hanne, 3 oktober 2013, Turnhout	Projectcoördinator Turnhout
Marieke van Poucke, 14 augustus 2015, Gent	Projectcoördinator Aalst Siesegemkouter
Anne-leen Denolf, 14 augustus 2015, Gent	Assistent Projectcoördinator Aalst Siesegemkouter

¹¹ Zie (De Peuter et al. 2007b) voor meer informatie omtrent evaluatietechnieken

5. Case Turnhout 2012

Inleiding

In dit hoofdstuk bespreken we het strategische project Turnhout 2012 en het gebruik van de projectsubsidies. De Case Turnhout is een interessante case omdat de stad Turnhout reeds heel wat ervaring heeft opgebouwd inzake het proces- en projectmanagement van strategische complexe projecten en er dus op dat vlak heel wat capaciteit aanwezig is. Turnhout kent een lange geschiedenis van ambitieuze stadsontwikkelingsdoelstellingen. Projecten als de Warande, de herbestemming van de militaire kazerne Blairon en het hergebruik van de Nieuwe kaai zijn slechts enkele voorbeelden (De Bruyn & Van Acker, 2012). Met in de invoering van het Ruimtelijk Structuurplan Turnhout kwam de stadsvernieuwing in een stroomversnelling. Onder andere de heraanleg van de Grote Markt, de uitbreiding van het bedrijventerrein Veedijk en de herbestemming van de Brepolssite tot het nieuwe stadsdeel Turnova werden in dit Structuurplan uitgewerkt. Turnhout was ook één van de eerste regionaalstedelijke gebieden waar de Vlaamse overheid een afbakeningsproces heeft opgestart met een aantal strategische projecten.

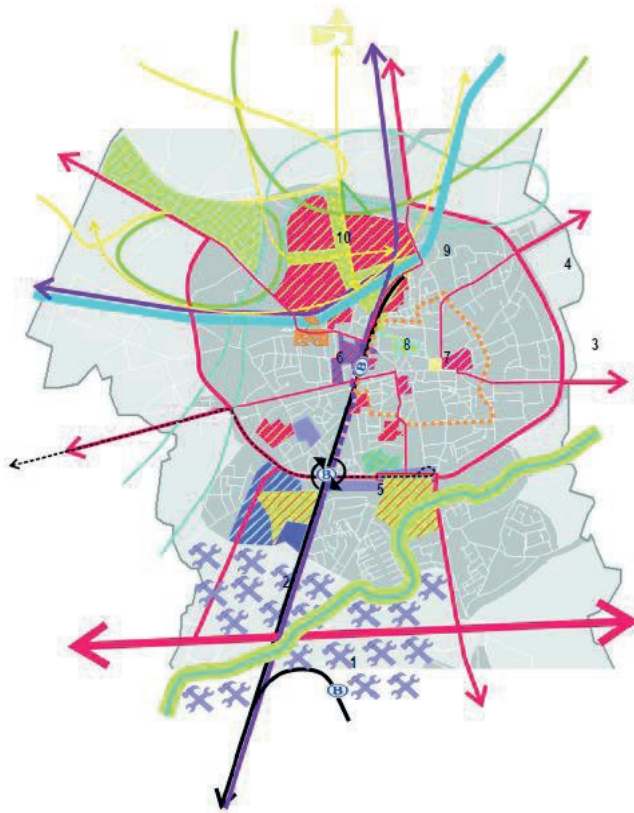
Sinds het ontstaan van de projectsubsidies in 2004, heeft de stad al 4 maal subsidies ontvangen. In totaal verwierf de stad reeds 904.000 euro aan subsidies. Daarvan werd 244.324 euro opzijgezet voor de loon- en werkingskosten van de projectcoördinator en de communicatiekosten voor het project 'Turnhout 2012'. Daarnaast ontving Stad Turnhout voor dit project ook subsidies van o.m. het Agentschap Economie. Naast de strategische projecten binnen ruimte Vlaanderen heeft de stad ook reeds meermaals subsidies ontvangen van het Vlaamse Stedenbeleid zoals Turnova op de site Brepols, Slim Turnhout en de R13 en Stedelijk Plateau.

In dit hoofdstuk wordt eerst de context en voorgeschiedenis gegeven waarbinnen het strategisch project Turnhout 2012 tot stand kwam. Vervolgens wordt het gebruik van de subsidies onder de loep genomen. We besluiten met een bespreking van het effect en de impact die de subsidies hebben op de effectieve uitvoering van het strategisch project.

Context en voorgeschiedenis

De naam 'Turnhout 2102' dankt het project aan het feit dat in 2012 de stad het 800-jarig bestaan van stadsrechten vierde. 'Turnhout 2012' omvat een grootschalig strategisch project, dat onderverdeeld werd in tien ruimtelijke deelprojecten. Bij de indiening van het project - naar aanleiding van de eerste oproep van het RWO - werden de deelprojecten onderverdeeld in vier thema's (zie figuur 5).

Een deel van deze projecten (zoals Veedijk, Bentel-Zuid, Meuletiende en de vernieuwing van de Grote Markt) is zo goed als afgelopen. Anderen, zoals Turnova en de vernieuwing van de stationsomgeving, zijn nog volop in ontwikkeling. De subsidieperiode voor 'Turnhout 2012' door de Vlaamse Overheid, is echter sinds 1 maart 2013 afgesloten.



E34 als economische drager, E34 als snelweg naar Europa

1. Duurzame ontwikkeling en invulling bedrijventerreinen
2. Bijkomende treinhalte Turnhout-Zuid
3. Bentel-Zuid – Intergemeentelijk containerpark
4. Bentel-Noord¹²

R13, Ontsluiting van het regionaalstedelijk gebied Turnhout

5. R13 en stedelijk plateau (stadscontract)

Binnenstad Turnhout als commercieel en cultureel hart van de Stadsregio Turnhout - puntsgewijze ingrepen ter versterking van stedelijk weefsel en multifunctionaliteit

6. Stationsomgeving: cluster van deelprojecten
7. Turnova: creatie van een nieuw stadsdeel
8. Warandesite: ondergrondse parking, ondergrondse fuif zaal en stedelijk belevingsplein

Strategische woonprojecten - kernversterking en “kanaalsprong”

9. Melkhoek en Melkhoek-ZO
10. Heizijdse Velden

FIGUUR 5 OVERZICHT STRATEGISCH PROJECT TURNHOUT 2012

(2009)

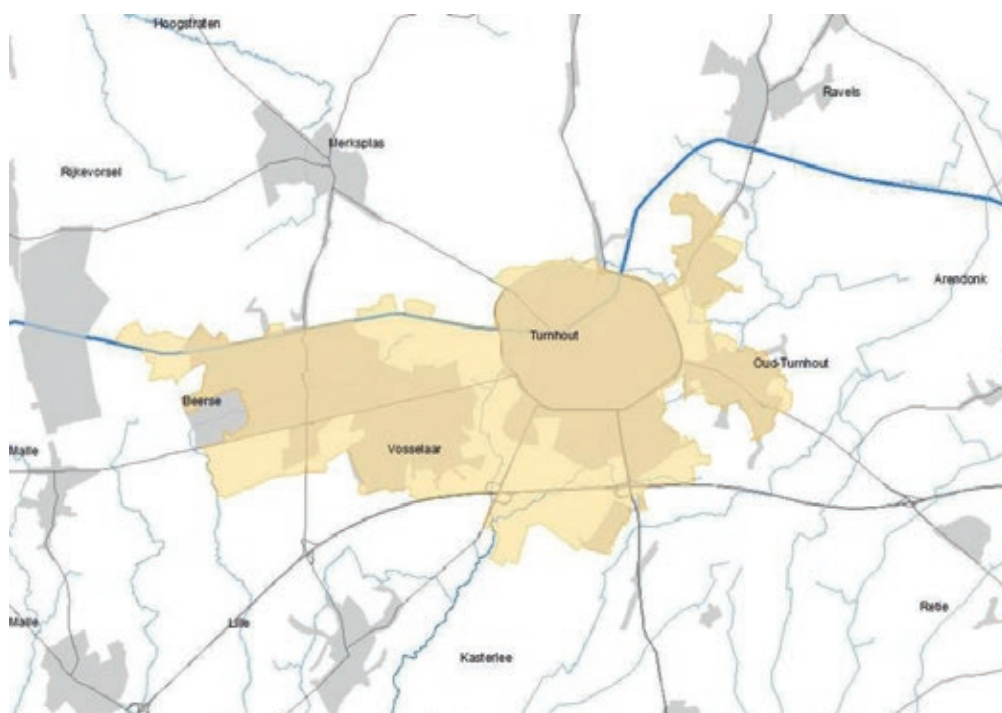
De eerste kiemen die aanleiding geven tot ‘Turnhout 2012’, zijn terug te vinden in het ontstaan van het samenwerkingsverband tussen de gemeenten Turnhout, Beerse, Vosselaar en Oud-Turnhout naar aanleiding van het afbakeningsproces. Het afbakeningsproces van het regionaalstedelijk gebied Turnhout (RGT) wordt op 28 oktober 1998 als een van de eerste afbakeningsprocessen in Vlaanderen opgestart door het de afdeling ARP van de toenmalige Vlaamse administratie Arohm. De afbakeningsplannen van de regionaalstedelijke gebieden worden immers als belangrijke instrumenten beschouwd voor het realiseren van een stedelijk beleid, gericht op het terug dringen van de suburbanisatie. Deze plannen hebben immers als doel het stedelijk gebied af te bakenen, waarbinnen bijkomende bedrijventerreinen en woningen kunnen gerealiseerd worden zoals voorzien in de taakstellingen uit het Ruimtelijk Structuurplan Vlaanderen.

Voor dit afbakeningsproces wordt een stuurgroep opgericht, in nauwe samenwerking tussen de drie bestuursniveaus, met name het Vlaams gewest, de provincie Antwerpen en de gemeenten Turnhout, Beerse, Vosselaar en Oud-Turnhout, maar ook in overleg met de betrokken overheidssectoren en met de verschillende maatschappelijke groepen en geledingen. De samenwerking werd gestructureerd in verschillende overlegorganen. In het projectteam zetelen de opdrachtouder, de communicatieverantwoordelijke, de gemeentelijke beleidsverantwoordelijken (burgemeester/schepen) en vertegenwoordigers van de administratie bevoegd voor ruimtelijke ordening op de drie niveaus. In de stuurgroep zetelen beleidsvertegenwoordigers (ambtelijk en politiek) van de drie bestuursniveaus,

¹² ‘Bentel Noord’ is vervangen door ‘Meuletiende’ na een schorsing van de Raad van State

vertegenwoordigers van verschillende administraties en maatschappelijke instellingen, aangevuld met de leden van het projectteam.

Na een twintigtal projectteam vergaderingen, een 7-tal stuurgroepvergaderingen en een informatiecampagne bij de bevolking kan het studiebureau Mens en Ruimte in maart 2002 een voorstel van afbakening voorleggen aan de betrokken stuurgroep. Na een adviesronde wordt het voorontwerp van het afbakeningsplan besproken op 12 november 2002. Het afbakeningsplan omvat een taakstelling voor het stedelijk gebied van 222Ha bijkomende bedrijventerreinen en 7500 mogelijke bijkomende woningen voor de periode tot 2007. Omdat de afbakening delen van het grondgebied van Turnhout, Beerse, Vosselaar en Oud-Turnhout omvat, dringt zich een gemeentelijk samenwerkingsverband op om tot uitvoering van deze taakstellingen over te kunnen gaan. Het actieplan van het afbakeningsplan vermeldt de aanduiding van een stedelijk manager, en het voortzetten van de samenwerking tussen de vier gemeenten binnen de projectvereniging "Regionaalstedelijk gebied Turnhout" (RTG). (Ministerie van de Vlaamse gemeenschap 2004). Het RTG werd in 2004 ook opgericht met als doel de ruimtelijke uitvoering van het afbakeningsplan te coördineren. In 2007 werd dit samenwerkingsverband omgedoopt tot Stadsregio Turnhout.



FIGUUR 6: GEMEENTEN STADSREGIO TURNHOUT (TURNHOUT, OUD-TURNHOUT, VOSSELAAR & BEERSE)

Bedrijventerreinen; R13, Stedelijk Plateau & Stationsomgeving Turnhout (2005-2007; 2007-2008)

Wanneer de Vlaamse overheid in 2005 een eerste oproep lanceert om projecten in te dienen waarvoor men subsidies kon ontvangen, reageert het Regionaalstedelijk Gebied Turnhout met een projectvoorstel rond de inrichting van duurzame bedrijventerreinen. Meer bepaald wil het RGT i.s.m. het IOK, via deze subsidie de bedrijventerreinen Veedijk, Bentel en Beerse-Zuid verder ontwikkelen. Deze aanvraag wordt goedgekeurd, waardoor het RGT in augustus 2006, voor een periode van één jaar een subsidie ontving van 108.000euro. Hiermee wordt een projectcoördinator aangesteld die de

taak krijgt de leiding van de projecten op zich te nemen. De subsidie van de Vlaamse Overheid wordt gebruikt als hulpmiddel om de loon- en werkingskosten van deze projectcoördinator te bekostigen. In 'het gewestelijk ruimtelijk uitvoeringsplan omtrent de afbakening van het regionaalstedelijk gebied Turnhout' (Ministerie Vlaamse Gemeenschap, 2012) wordt vermeld dat de subsidie onder meer zou gebruikt worden voor de ontwikkeling van een aantal bedrijventerreinen in het regionaalstedelijk gebied (Bentel, Veedijk en Beerse-Zuid). Daarnaast zou het ook gebruikt worden om voorstellen uit te werken rond het beheer en parkmanagement.

De grondverwervingsprocedure voor dit strategisch project verloopt echter enorm moeizaam. Twee eigenaars van percelen die in het gebied (Bentel-Noord) gelegen waren, stellen op 29 september 2004 bij de Raad van State beroep in tot nietigverklaring van het gewestelijk RUP afbakening regionaalstedelijk gebied Turnhout. Ze stellen in hun vordering dat de ontsluiting van het bedrijventerrein onvoldoende is uitgewerkt. De gebrekkige ontsluiting van het bedrijventerrein werd overigens reeds zelf aangekaart door de stad Turnhout in de bezwaarschriften van het afbakeningsplan, waarop de VLACORO adviseerde om deze ontsluiting alsnog te voorzien via een reservatiestrook. Op 23 februari 2010 vernietigt de Raad van State dit besluit, zij het enkel voor wat betreft deelplan 4 – Gemengd Regionaal Bedrijventerrein Bentel¹³.

Een extra moeilijkheid voor een productieve intergemeentelijke samenwerking is dat enkel Stad Turnhout en Beerse intensief bezig is met het strategisch project, en dat er in mindere mate interesse is bij de overige gemeenten. De ambities van de gemeenten omtrent wat men uit het samenwerkingsverband hoopt te halen, lopen sterk uiteen¹⁴¹⁵. Bovendien heersen er verschillende visies over de concrete taakverdeling tussen de verschillende partners. Zo bestaat er onenigheid omtrent de taakverdeling tussen de net aangestelde projectcoördinator en de Intercommunale Ontwikkelingsmaatschappij voor de Kempen (IOK), de maatschappij die als ontwikkelaar voor de bedrijventerreinen is aangesteld. Omwille van bovengenoemde redenen, blijkt het beheerscomité dat speciaal voor dit strategisch project was opgericht, en waarin zowel vertegenwoordigers van de vier gemeenten, de projectvereniging regionaalstedelijk gebied Turnhout, als de ontwikkelaar IOK zaten, niet operationeel¹⁶.

Omdat de realisatie van de bedrijventerreinen wegens bovengenoemde moeilijkheden op zich liet wachten, wordt in november 2007 in overleg met het RWO beslist om het takenpakket van de toenmalige projectcoördinator te heroriënteren. In die periode wordt de subsidieperiode voor het strategisch project met 1 jaar en 52.000 euro extra verlengd, zodat het takenpakket van de projectcoördinator aangepast kon worden. De projectcoördinator krijgt de opdracht bijkomende strategische projecten met regionale impact zoals het R13-Stedelijk Plateau en de Stationsomgeving Turnhout, voor te bereiden en te leiden¹⁷.

Nasleep van eerste strategisch project

In vele opzichten was 2006-2007 een scharnierpunt voor de stedelijke ontwikkeling in het regionaal stedelijk gebied Turnhout. Als reactie op de ervaringen die men had opgedaan tijdens het strategische project rond de bedrijventerreinen, trekt men bij de Stad Turnhout volgende conclusies: Eén, indien men vooruitgang wilt boeken op vlak van stedelijke ontwikkeling, moet Stad Turnhout zelf meer een voortrekkersrol innemen. Twee, om die voortrekkersrol te kunnen opnemen, is er binnen de Stad Turnhout nood aan een golf van professionalisering binnen de gehele sector stedelijke ontwikkeling¹⁸.

Met betrekking tot de eerste conclusie, neemt de Stad Turnhout sinds 2007 veel meer het heft in eigen handen. Zo weet het de subsidie van de Vlaamse Overheid voor een jaar te verlengen, waardoor er gefocust kon worden op R13-Stedelijk Plateau en de Stationsomgeving Turnhout – projecten die

¹³ Uiteindelijk werd Bentel-Zuid ontwikkeld, en Bentel-Noord vervangen door Meuletiende.

¹⁴ Hugo Meeus, op citaat

¹⁵ Gerard Stalenhoef, op citaat

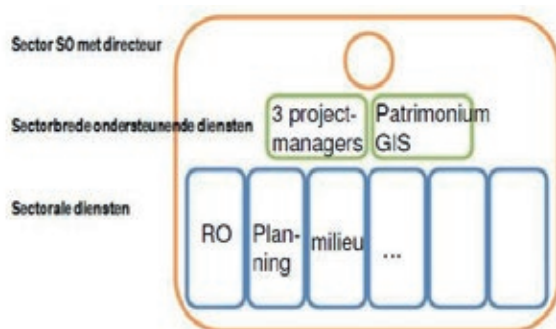
¹⁶ Hugo Meeus, op citaat

¹⁷ Hugo Meeus, op citaat

¹⁸ Hugo Meeus, Op citaat

voornamelijk de Stad Turnhout aanbelangden. Bovendien kwam de projectcoördinator - die voordien gehuisvest was bij de Projectvereniging Regionaalstedelijk Gebied Turnhout – vanaf 2007 vast in dienst bij de sector stedelijke ontwikkeling (SO) van de Stad Turnhout¹⁹.

De tweede conclusie die wordt gemaakt binnen de Stad Turnhout, is dat er een drukkende nood is aan professionalisering binnen de administratie. In het kader van deze professionalisering wordt de dienst Ruimtelijke Ordening en Mobiliteit versterkt, en worden diensten zoals Huisvesting, Lokale Economie, Projectmanagement en GIS opgestart²⁰. Binnen de nieuwe organisatiestructuur worden 3 projectmanagers aangeduid (figuur 7). Deze projectmanagers²¹ krijgen elk de bevoegdheid enkele grote stadsprojecten te ontwikkelen en te leiden, en een multidisciplinair team samen te stellen dat zich samen over de uitdagingen per project boog. Deze managers beheren de financiën/subsidies voor hun deelprojecten, en staan in voor de communicatie rond deze projecten. Met de herstructurering van de sector Stedelijke Ontwikkeling, is het onder meer de bedoeling om de samenwerking tussen deze projectmanagers en de diverse diensten (economie, RO, mobiliteit, milieu, GIS, patrimonium, ...) te intensifiëren.



FIGUUR 7: INTERNE ORGANISATIE SECTOR SO, (2011)

Verder wordt begin 2007 het Autonoom Gemeentebedrijf (AGB) Turnhout opgericht, met als doel in te staan voor het infrastructuur- en patrimoniumbeheer in de Stad Turnhout. De ontstaansreden wordt door de instantie zelf als volgt omschreven: *“In de vorige legislatuur werd zeer veel tijd gestoken in het uittekenen van plannen om de selectieve stadsvlucht te keren en Turnhout als centrumstad op de kaart te zetten. Zo werd onder andere zeer veel tijd gestoken in de opmaak van het ruimtelijke structuurplan, waarbij een aantal strategische projecten naar voor werden geschoven. De uitvoering bleek echter niet altijd even snel te volgen, aangezien stadsontwikkeling een gepaste organisatievorm en een zeer hoge financiële investering vereist. Om aan deze organisatorische en financiële verzuchtingen van de stad tegemoet te komen, werd het autonoom gemeentebedrijf opgericht. Het is dan ook een ‘instrument’ om uitvoering te geven aan beleidsengagementen van de stad Turnhout en aan belangrijke strategische projecten vervat in het structuurplan”* (Autonoom Gemeentebedrijf Turnhout 2008, p9). Bij het ontstaan van het AGB werd de strategisch coördinator van ‘Turnhout 2012’ aangesteld tot één van de vijf leden van het directiecomité van het gemeentebedrijf.

Een andere vorm van professionalisering die Stad Turnhout voor ogen heeft, is de oprichting van een **‘Strategisch Platform’** (figuur 8). Dit platform moet de informatiedoorstroming en afstemming tussen de diverse lopende strategische projecten in uitvoering van het GRUP verzekeren.

¹⁹ ibidem

²⁰ ibidem

²¹ In dit onderzoek wordt de term projectmanager gelijkgesteld aan de term projectleider. Deze worden dan ook door elkaar gebruikt.



FIGUUR 8: STRATEGISCH RUIMTELIJK PLATFORM, 2013

Turnhout 2012 (2010-2013)

De regie van dit strategisch platform gebeurt door een strategisch coördinator. Mede voor de aanstelling van deze strategische coördinator wordt in april 2009 een tweede subsidie aangevraagd. De Stad Turnhout stelt vast dat een coördinator ontbrak die het overzicht over de diverse ruimtelijke projecten en de samenwerking tussen diensten bewaakt. Volgens het aanvraagdossier kwamen hierdoor de prioriteitsstelling, afstemming in timing en middelen,... in het gedrang, waardoor de effectieve realisatie van de projecten vertraging oploopt (Stad Turnhout 2009).

In het aanvraagdossier worden verschillende ruimtelijke projecten geclusterd, en vormen deze samen één allesomvattend strategisch project, met name 'Turnhout 2012'. Dit strategisch project beoogde enerzijds een verderzetting van de reeds lopende projecten²², anderzijds worden nieuwe deelprojecten in dit voorstel verwerkt. In het totaal omvat 'Turnhout 2012' tien deelprojecten (zie figuur 5).

De toekenning van een tweede subsidie van 244.324 euro wordt goedgekeurd door de Vlaamse Overheid, en op 1 maart 2010 werd een eerste schijf uitbetaald.

²² Bedrijventerrein Veedijk en Bentel-Zuid werden ook in dit strategisch project geïncorporeerd.

Dit strategisch project wordt een testcase voor de vernieuwde interne organisatie, en het net geïnstalleerde strategisch platform. De strategisch coördinator die voor dit project is aangesteld, moet niet alleen waken over de kwaliteit van de verschillende deelprojecten, maar wordt bovendien bevoegd voor de verdere uitwerking van het strategisch platform.

Verder wordt ook een communicatiecoördinator op het strategisch project gezet (zie figuur 8). Deze communicatiecoördinator maakt in overleg met de projectmanagers een communicatieplan op. Om de buitenwereld op de hoogte te houden van de evoluties in het strategisch project, wordt voorgenomen gebruik te maken van o.a. een elektronische nieuwsbrief, magazine, werfborden (speerpunten), de Stads TV, publicaties in kranten, de opmaak van 3D-films, stadswandelingen langs projecten, infopanelen op de projectsite, een vernieuwde website, de pers, de stadskrant, stadsgesprekken met inwoners,....

Voor dit strategisch project wordt één van de projectmanagers aangesteld als opvolger van het subsidiedossier. Deze persoon is verantwoordelijk voor de aanvraag van de subsidie voor grondverwerving, de opvolging en rapportage resultaten, aanvraag subsidie in 6-maandelijkse schijven,

Het gebruik van de projectsubsidies

Subsidieaanvraag en motivatie

Zoals hierboven reeds kort vermeld werd, meent het stadsbestuur dat de aanstelling van een strategisch coördinator voor 'Turnhout 2012' noodzakelijk was om het overzicht over de diverse ruimtelijke projecten en de samenwerking tussen diensten te bewaken. Daarom dient Turnhout in april 2009 een aanvraag in ter subsidiëring van een strategisch coördinator.

Omtrent de noodzaak van subsidiëring, vermeldt Stad Turnhout (Stad Turnhout 2009) het volgende in zijn aanvraagdossier:

"Indien deze subsidie voor strategische projecten niet verkregen wordt, zal de coördinerende functie van de "strategisch coördinator" binnen de sector stedelijke ontwikkeling slechts ten dele kunnen ingevoerd worden, gezien er dan voor een stad als Turnhout belangrijke personeelsmiddelen niet ontvangen worden. Taken binnen de huidige functie van Coördinator Ruimtelijke Ordening en Mobiliteit²³ kunnen dan niet doorgeschoven worden naar nieuwe medewerkers."

In hoofdstuk 2 van dit onderzoek, werd aangegeven hoe Ruimte Vlaanderen beslist welke projecten subsidies krijgen, en welke niet. 'Turnhout 2012' maakte deel uit van de groep projecten die een aanvraag indiende voor de eerste oproep van het RWO in 2007. Uit een lijst van 25 ingediende aanvragen, werd 'Turnhout 2012' op een 6^e plaats gerangschikt. Criteria waar 'Turnhout 2012' zeer goed op scoorden waren: 1. Bovenlokaal niveau en gerelateerd aan een ruimtelijk planningsproces; 3. Integraal karakter; 4. Vergroot de functionele verwevenheid & 5. Stimuleert een vernieuwingsproces.

Wat opvalt bij de motivatie is dat criteria 6 - 'Administratieve en institutionele complexiteit' – slechts voldoende scoort. De reden hiervoor is dat het RWO er van overtuigd was dat de subsidie slechts een beperkte meerwaarde had ten opzichte van de organisatiestructuur die reeds opgezet was binnen de stad Turnhout. De reguliere werking garandeerde volgens het RWO reeds voldoende de effectieve realisatie van 'Turnhout 2012'.

²³ De huidige strategische coördinator voor 'Turnhout 2012' was sinds half 2008 'Coördinator RO en Mobiliteit'.

Omdat het project op de andere criteria echter wel zeer goed scoorde, en omdat in het beschikbare budget ruimte was voor de subsidiëring van tien strategische projecten²⁴, werd 'Turnhout 2012', met zijn zesde positie, geschikt bevonden als te subsidiëren strategisch project.

Gebruik van de subsidies en rol van de projectcoördinator

De aangevraagde subsidie voor 'Turnhout 2012' bedroeg, voor een totaal van 3 jaar, 147.544 euro voor loonkosten en 96.780 euro voor werkingskosten. In totaal werd dus een subsidie van 244.324 euro aangevraagd voor de periode tussen maart 2010 en maart 2013.

Het aanvraagdossier voor 'Turnhout 2012' vermeldde dat een deel van deze subsidie naar de personeelskosten van de strategische coördinator (brutojaarwedde, verlofgeld & eindejaarstoelage) ging. Een ander deel van de subsidie werd volgens dit dossier voorbehouden voor werkingskosten. Deze konden opgedeeld worden in patronale bijdragen (pensioen, ziekteverzekering) en diversen (gemeenschappelijk sociale dienst, IDEWE, Verzekering Ethias & Syndicale Premie).

Ook de kosten verbonden aan communicatie werden als werkingskosten beschouwd. Jaarlijks was er een communicatiebudget van 20.000€ beschikbaar, waarvan 80% gesubsidieerd werd. Onder andere de print van informatieve magazines, de verwerving van werfborden, en het updaten van de projectenwebsite worden als communicatietechnieken beschouwd. Zo werd ook het boek *'Turnhout 1212-2012, 800 jaar stad maken in de Kempen'* met deze subsidies gefinancierd, werd de communicatie rond de speerpunten²⁵ op deze manier bekostigd en werd een deel van de berichtgeving rond 'Innovatiepool Zorg' betaald.

De opvolging van de financiële kant van het strategisch project gebeurde door één specifieke projectmanager. Deze projectmanager zette eind 2010 echter een punt achter haar carrière bij de dienst SO. Volgens huidig projectcoördinator werd door het college van burgemeester en schepenen beslist geen vervanger voor deze projectmanager te zoeken, met als gevolg dat er sindsdien niemand binnen de dienst SO zich bezig houdt met de opvolging van de subsidiëring, noch met het uitschrijven van voortgangsrapporten²⁶. Ook de opvolger van het strategisch project binnen het RWO gelooft dat een combinatie van factoren (problemen met het bestuur, tijdelijke ziekte van de strategisch coördinator, te weinig mankracht op het project en bezuinigingen) aan de basis lagen van het gebrek aan opvolging²⁷.

In het aanvraagformulier dat Stad Turnhout opstelt voor de subsidiëring van de projectcoördinator van 'Turnhout 2012', wordt de functie van de projectcoördinator als volgt beschreven:

"De 'strategisch coördinator' staat in voor de inhoudelijke opvolging van de projecten binnen 'Turnhout 2012' en voor het coachen en sturen van de projectleiders die de projecten uitvoeren. Hij is als expert tevens directeur in het AGB Turnhout, waardoor hij in functie van het project kan afwegen of projecten via de stad of via het AGB worden uitgevoerd. Het aantal ruimtelijke projecten dat op korte en middellange termijn wordt uitgevoerd in Turnhout is aanzienlijk. De realisatie ervan vraagt grote financiële inspanningen van het stadsbestuur, wat het zoeken naar externe middelen noodzaakt. De strategisch coördinator staat samen met de projectleiders in voor het zoeken naar deze externe middelen zodat projecten op een kwaliteitsvolle manier kunnen worden uitgevoerd."

In de praktijk merken we een aanzienlijke taakverschuiving op. 'Turnhout 2012' wordt niet enkel door de strategisch coördinator geregisseerd, maar dat ook de projectleiders/managers hierbij een belangrijke rol vervullen. Wat de strategisch coördinator onderscheidt van de overige projectleiders, is dat deze initieel ook belast werd met de uitbouw van het strategisch platform, en de functie-invulling van directeur-bestuurder in het AGB Turnhout. Zo stelt het aanvraagdossier voor 'Turnhout 2102': "[D

²⁴ Zie deel 2.1.3. 'Criteria voor subsidies'

²⁵ De drie speerpunten die Stad Turnhout naar voor schuift zijn: 'Turnhout, kwaliteitsvolle woonstad', 'Turnhout, belevingsstad' en 'Turnhout, ondernemende & creërende stad'

²⁶ Hugo Meeus, op citaat

²⁷ Gerard Stalenhoef, op citaat

strategisch coördinator] is als expert tevens directeur in het AGB Turnhout, waardoor hij in functie van het project kan afweten of projecten via de stad of via het AGB worden uitgevoerd". Sinds 2010 speelt de strategische coördinator echter geen rol meer binnen dit gemeentebedrijf.

De uitbouw van het strategisch platform was de andere opdracht voor de strategische coördinator. Dit strategisch platform is nog steeds werkzaam. De samenstelling en functie zijn echter niet dezelfde zoals die initieel werden bedacht. Zo werd in eerste instantie een communicatiecoördinator op het strategisch project gezet, die instond voor het communicatieplan van 'Turnhout 2012' (figuur 8). Deze communicatiecoördinator moest wegens ziekte haar taken stopzetten. Na haar herstel nam deze echter nooit meer deze functie op zich, en werden haar taken overgenomen door de dienst communicatie. Voor de communicatie rond een specifiek deelproject, is er een gedeelde verantwoordelijkheid tussen de dienst communicatie en de betrokken projectmanager.

Ook de positie van de strategisch coördinator wordt vandaag niet geheel ingevuld zoals initieel bedoeld. Net als de projectmanagers, beheert de strategisch coördinator enkele deelprojecten. In tegenstelling tot wat in het aanvraagdossier van 'Turnhout 2012' wordt vermeld, staat de strategisch coördinator niet boven de projectmanagers om hen op die manier te sturen en te coachen. Volgens de strategisch coördinator van Turnhout 2012 staat deze eerder op gelijke hoogte en worden de taken verdeeld.

In het kader van dit strategisch platform, is er om de twee weken intern overleg tussen projectcoördinatie, -communicatie en de betrokken schepenen tweewekelijkse vergaderingen. Tijdens deze 14-dagelijkse ontmoetingen worden de huidige situatie en eventuele problemen bij de verschillende deelprojecten besproken. Naast deze tweewekelijkse ontmoetingen, zijn er ook enkele thematische vergaderingen geweest, maar deze zijn veel minder frequent. Hierbij wordt een veel ruimer aantal personen betrokken en wordt een bepaald thema (bv. duurzaam waterbeheer, juridische aspecten van publiek domein, kindvriendelijke stad) behandeld in werkgroepen.

Binnen de case van 'Turnhout 2012', is het de mening van de onderzoekers dat de voornemens die Stad Turnhout maakt in het aanvraagdossier slechts matig zijn uitgevoerd. De strategisch coördinator heeft een andere taakinvoering gekregen dan hoe deze in het aanvraagdossier werd beschreven, en de communicatiecoördinator die deel uit maakte van het strategisch platform heeft haar functies, zoals weergegeven in het aanvraagdossier, amper kunnen beoefenen. Meerdere geïnterviewden meldden dat de subsidie eerder kan gezien worden als een aangenaam hulpmiddel, maar op zich weinig directe invloed hebben op de uitvoering van het strategisch project. Dit werd reeds duidelijk in de motivatie van het RWO omtrent de benoeming van 'Turnhout 2012' tot strategisch project, waar gesteld wordt dat "*de reguliere werking [...] reeds voldoende de effectieve realisatie van dit project [garandeert]*".

In praktijk blijkt dat de inhoudelijke opvolging van de deelprojecten verdeeld wordt tussen de strategisch coördinator enerzijds, en de projectmanagers anderzijds. Elk van hen is bevoegd voor enkele deelprojecten, en stuurt deze waar nodig. Zo was de strategische coördinator van 'Turnhout 2012' onder meer verantwoordelijk voor het deelproject Turnova, terwijl de projectleiders andere deelprojecten coördineerden. In die zin is het schema van het strategisch platform (figuur 8) niet meer van toepassing. De strategische coördinator beoefent op dit vlak dezelfde functies dan de overige projectleiders.

Ook werd in 2010 besloten dat de strategisch coördinator niet meer in het directiecomité van het AGB Turnhout zetelde²⁸.

Verwezenlijkingen

Er bestaat een grote verscheidenheid in de realisatie van de deelprojecten. Zo zijn de ontwikkeling van bedrijventerrein Veedijk, Bentel-Zuid, Meuletiende en de vernieuwing van de Grote Markt zo goed

²⁸ Hugo Meeus, Op citaat

als afgelopen. Andere deelprojecten, zoals Turnova en de vernieuwing van de stationsomgeving, zijn nog volop in ontwikkeling. Nog anderen, zoals het R13-Stedelijk plateau ligt zo goed als stil.

In het geval van dit deelproject, was het stadsbestuur van Turnhout sterk vragende partij voor een bijkomende treinhalte. De strategische coördinator van 'Turnhout 2012' meent dat de impasse in dit deelproject ontstaan is doordat de verschillende partners uiteenlopende percepties en doelstellingen hadden/hebben in dit project²⁹.

Een ander punt is de economische toestand waarmee verschillende lokale en bovenlokale besturen te maken hebben. Door de economische crisis, is de financiële haalbaarheid van verscheidene projecten namelijk gedaald. Zo krijgt men het Turnova-project maar niet in de juiste versnellingen, omdat de betrokken privé ontwikkelaar financieel te lijden heeft onder de huidige economische situatie. Voor het Turnova-project is het niet evident investeerders te vinden, omdat de commerciële sector het in het algemeen zeer moeilijk heeft³⁰.

Ook de politieke situatie kan een invloed hebben op het verloop van een strategisch project. Een verandering in de politieke samenstelling van het gemeentebestuur, leidt vaak tot een verandering in politieke prioriteiten. Dit kan de uitvoering van een strategisch project tegenhouden of stimuleren. Turnhout heeft lange tijd een relatief stabiel stadsbestuur gekend. In 2012 kwam er met de gemeenteraadsverkiezingen een nieuwe coalitie aan de macht. Met de nieuw verkozen gemeenteraadsleden en schepenen kwam er ook een ander perspectief op wat prioritair was in het beleid. Zo werd de wenselijkheid van bepaalde deelprojecten in vraag gesteld, waardoor deze de nodige vertraging kenden. De verwezenlijking van de Noordboulevard, een onderdeel van het deelproject 'Turnhout Stationsomgeving', werd bijvoorbeeld bij de aanstelling van het nieuwe bestuurscollege uit het bestuursakkoord geschrapt (zie verder). Hoewel de politieke wissel wel degelijk voor oponthoud heeft gezorgd binnen het strategische project, werd het nut van 'Turnhout 2012' echter nooit in vraag gesteld. De gepercipieerde prioriteiten binnen het strategisch project kunnen daarbij wel anders liggen naargelang politieke ideologie en beschikbare middelen, de mening over het nut van stadsontwikkeling in het algemeen blijft dezelfde. Voorts zijn de schepenen voornamelijk betrokken op projectniveau. Vaak zijn de schepenen lid van de stuurgroep van een bepaald deelproject. Op hoger niveau houden schepenen zich veelal afzijdig. Op die manier hebben gemeenteraadswissels in Turnhout nauwelijks invloed hebben op niveau van het volledige strategische project, maar bepalen ze wel fel de werking van de deelprojecten³¹.

Een laatste externe factor die de meespeelt in de realisatiekans van het strategisch project, is het maatschappelijk klimaat. Hierbij speelt de media een belangrijke rol. Wanneer het project door een deel van de bevolking niet gesteund wordt en deze zich actief verzetten, kan dit voor de nodige vertraging zorgen. Een voorbeeld van hoe een gebrek aan draagvlak een project kan stilleggen, kan gevonden worden in het project Noordboulevard. Bij de uitwerking van dit project kwam er fel protest van buurtbewoners en buurtwerkverenigingen. Hoewel dit project de steun kreeg van een deel van de bevolking, was het protest te groot. Bij de aanstelling van de nieuwe bestuurscoalitie in 2012, werd besloten om dit project uit het bestuursakkoord te schrappen.

²⁹ De samenwerkingsovereenkomst tussen De Lijn, Agentschap Wegen en Verkeer, de Stad Turnhout en NMBS Holding, is nooit door alle partners ondertekend geworden. Zo had zowel Infrabel, als de NMBS Holding bezwaren bij het samenwerkingsovereenkomst. Ook De Lijn liet in 2011 reeds weten dat voor hen het huidige station in het stadscentrum zijn rol zal blijven vervullen als belangrijkste knooppunt van het noordoosten van de provincie Antwerpen, ook na het eventuele in dienst nemen van een nieuw station Turnhout-Zuid.

³⁰ Francis Stijnen, op citaat

³¹ Ibidem, Hugo Meeus, op citaat

6. Case Aalst Siesegemkouter

Inleiding



FIGUUR 9: LIGGING SIESEGEMKOUTER, AALST

De *Siesegemkouter* situeert zich ten westen van het centrum van Aalst, nabij de gemeentegrens met Erpe-Mere. Vanaf het einde van de jaren 1990 ontstaat het idee binnen het afbakeningsproces van het regionaal stedelijk gebied Aalst om op deze locatie een regionaal bedrijventerrein te ontwikkelen. Ruim 18 jaar later is het bedrijventerrein echter nog steeds niet gerealiseerd. De case is dan ook opmerkelijk te noemen op het vlak van vertragingen in besluitvorming. Het is wat Yin zou typeren als een extreme case (Yin 1989). Een eerdere analyse van Vancoppenolle en Brants in 2004 stelde al vast dat de besluitvorming erg moeizaam verliep (Van Coppenolle 2004). Niemand had kunnen denken dat het uiteindelijk 18 jaar zal duren vooraleer er een spade in de grond wordt gestoken. De vertraging is bovendien opmerkelijk omdat ook dit project werd erkend als strategisch project door de Vlaamse overheid en sinds 2006 subsidies ontvangt voor de projectcoördinatie. De vraag die zich dan ook meteen stelt voor deze case is waarom de besluitvorming zo lang duurt en waarom de projectcoördinatie zo weinig invloed heeft op de voortgang van het dossier.

In wat volgt bespreken we vooreerst het verloop van het project. We gaan omstandiger in op het projectverloop dan in de vorige case omdat deze case ons bijkomende informatie kan geven waarom er ondanks de projectcoördinatie een erg moeizame vooruitgang is. We zullen dit doen aan de hand van het theoretische rondensmodel waarin strategische spelen tussen de actoren worden uitgespeeld. In het tweede deel van de casestudy buigen we ons over de vraag hoe de projectsubsidies werden aangewend en welke rol de projectcoördinator kon spelen in het verloop van het proces.

Context en voorgeschiedenis

Eerste ronde: de policy game rond de opmaak van het afbakeningsplan van Aalst

Spelers	Belangen
Vlaamse administratie	Afbakening van het stedelijk gebied Aalst als uitvoering van het RSV; realiseren van regionaal bedrijventerrein Siesegemkouter
Wekgroep Siesegemkouter	Vrij houden van de Siesegemkouter
Meerderheidspartijen (Open VLD-Spa)	Afbakening van het stedelijk gebied Aalst als uitvoering van het RSV; realiseren van regionaal bedrijventerrein Siesegemkouter
Oppositie (CVP)	Gemeenteraadsverkiezingen winnen en coalitie breken
Erpe-Mere	Vrij houden van de Siesegemkouter

In 1998 wordt – net zoals in Turnhout - het planningsproces van de afbakening van het regionaalstedelijk gebied Aalst opgestart (Ministerie Vlaamse overheid, 2003). Het afbakeningsproces is het gevolg van het beleid uit het Ruimtelijk structuurplan Vlaanderen om de stedelijke gebieden in Vlaanderen af te bakenen, en taakstellingen inzake wonen en bedrijventerreinen toe te wijzen aan de afgebakende stedelijke gebieden.

Ronde 1: 1 februari 1998 tem 15 maart 2001	
1 februari 1998	Start afbakeningsproces van het regionaalstedelijk gebied Aalst
19 juni 1999	Inspraakvergadering
10 september 1999	informatievergadering
29 september 1999	Stad Aalst stelt beslissing over dossier Siesegemkouter uit
December 1999	Gemeenteraad: geen alternatief voor Siesegemkouter
Maart 2000	Afbakeningsvoorstel is klaar
4 april 2000	1 ^{ste} stemming van de (extra) gemeenteraad verdaagd
5 april 2000	Provincieraad brengt gunstig advies uit over het afbakeningsvoorstel met uitzondering van het gebied Siesegemkouter.
13 april 2000	Gemeenteraad van Erpe-Mere geeft negatief advies
25 april 2000	2 ^{de} stemming van de (extra) gemeenteraad verdaagd
29 april 2000	3 ^{de} stemming van de (extra) gemeenteraad verdaagd
8 oktober 2000	Gemeenteraadsverkiezingen: SP en VLD vormen opnieuw meerderheid
13 maart 2001	Meerderheidspartijen brengen positief advies uit over het afbakeningsvoorstel

Aalst is één van de eerste regionaal stedelijke gebieden die wordt afgebakend. Het proces wordt geïnitieerd door de afdeling Ruimtelijke planning van de toenmalige dienst AROHM (ondertussen Ruimte Vlaanderen). Hiertoe wordt een procesarchitectuur opgesteld bestaande uit een

- Projectteam: bestaande uit ARP, de Oost-Vlaamse buitendienst van Arohm, de twee externe bureaus en ambtenaren uit de diensten voor ruimtelijke ordening
- Een ambtelijke werkgroep met afgevaardigden van alle overheidsadministraties, voorgezeten door het afdelingshoofd van ARP
- Een stuurgroep met de politieke verantwoordelijken. Deze wordt voorgezeten door de directeur-generaal van Arohm

De Vlaamse administratie stelt voor de ondersteuning afbakening het studie bureau Studiegroep Omgeving en CIBE aan. Na een proces van anderhalf jaar is in juni 1999 het voorontwerp voor de afbakening van het regionaalstedelijk gebied Aalst klaar. Er wordt een “inspraakforum” georganiseerd voor de omwonenden waarop het voorontwerp van het afbakeningsplan wordt voorgesteld door het

studiebureau ([Van den Bossche, 1999](#)). Bij de start van het afbakeningsproces vormen de partijen SP en VLD de meerderheid in de stad Aalst met Annie De Maght (VLD) als Burgemeester.

De inspraakvergadering op 10 juni 1999 wordt druk bijgewoond door politici, buurtbewoners, ambtenaren, milieuactivisten, landbouwers, middenveld organisaties, etc. Na de voorstelling van het voorontwerp door het planbureau blijken er zowel voor- als tegenstanders te zijn van het afbakeningsplan. Vooral het gebied *Siesegemkouter* zorgt voor een sterke polarisering bij de toeschouwers ([Het Nieuwsblad, 1999](#)). In het voorontwerp rekent het studiebureau de Siesegemkouter immers bij het stedelijk gebied, met als doel er op termijn een bedrijventerrein te vestigen. Zij wijzen er op dat volgens het RSV 10 000ha aan nieuwe bedrijventerreinen moeten gerealiseerd worden tegen 2007. Het studiebureau krijgt hierbij de steun van de Kamer van Koophandel. Dit is echter niet naar de zin van de buurtbewoners en een aantal verenigingen³². Zij ervaren de door het studiebureau getrokken grenzen tussen het stedelijk en buitengebied als onlogisch. Ze verwijten de planners dat ze de natuurlijke grenzen negeren door de Siesegemkouter mee op te nemen in het stedelijk gebied. De tegenstanders zien de kouter dan ook liever als groene buffer tussen het stedelijk en het buitengebied ([Het Nieuwsblad, 1999](#)). Daarnaast merkt men op dat het RSV niet alleen melding maakt van bijkomende industrieterreinen maar dat ook 10 000ha extra bosuitbreiding moet worden gerealiseerd³³ ([LSA, 1999b](#)). Net daarom opperen de tegenstanders dat de Siesegemkouter beter in zijn geheel kan worden opgenomen in het buitengebied, zodat het maximaal gevrijwaard wordt van bebouwing, industrialisering en verstedelijking ([DBH, 1999](#)). Tot slot klagen de tegenstanders over een gebrek aan transparantie. Deelname aan de inspraakvergadering kon alleen mits voorafgaande inschrijving. *“Op die manier werpt men nieuwe drempels op om inspraak te ontmoedigen en te beknotten”*, vinden Wouter Jacob en Jef Ribouville van vzw Raldes ([Aurex NV, 1999](#)). Dat het *Siesegemdossier* ook politiek gevoelig ligt, blijkt uit het collectief zwijgen van de schepenen de Aalsterse coalitie SP en VLD tijdens de inspraakvergadering ([Het Nieuwsblad, 1999](#)).

Het protest tegen het geplande bedrijventerrein op de Siesegemkouter neemt al snel toe: affiches worden verspreid, een petitie verzamelt 2500 handtekeningen en enkele honderden wandelaars trekken door het bedreigde gebied. *“Met de dag wordt de toon grimmiger en dringender”* schrijft het Nieuwsblad over deze periode ([LSA, 1999b](#)).

Op **10 september 1999** organiseert het actiecomité *Wergroep Siesegemkouter* een **volksvergadering** voor de omwonenden van de kouter ([LSA, 1999b](#)). Ook politici zijn aanwezig. Op de vergadering laat burgemeester Annie De Maght weten dat de inplanting van het bedrijventerrein op de Siesegemkouter voor haar zeker haalbaar is. Zij voelt zich gesterkt door het feit dat volgens het RSV in het regionaal stedelijk gebied Aalst-Denderleeuw nog 150ha bijkomend bedrijventerrein moet worden gezocht. De Siesegemkouter zou hiervan 85ha kunnen leveren ([De Hert, 1999a](#)). Veel omwonenden maken zich echter zorgen over het toenemende verkeer wanneer de Siesegemkouter een bedrijventerrein zou worden. Zij vragen dan ook om een verkeerstechnische studie en een mobiliteitsplan. De omwonenden zijn ook van mening dat er te weinig inspraak is en dat de landbouwers in heel het Siesegemdossier vergeten worden. Men vreest dat zonder de Wergroep Siesegemkouter alles al in achterkamers reeds geregeld zou zijn ([LSA, 1999c](#)).

Na de druk bijgewoonde volksvergadering van 10 september, laat burgemeester De Maght zich ontvallen dat omtrent het Siesegemdossier geen beslissing wordt genomen tijdens de gemeenteraad van 28 september 1999. Het stadsbestuur wil immers meer tijd om het dossier verder te bestuderen. Deze beslissing wordt door de *Wergroep Siesegemkouter* als een eerste (kleine) overwinning onthaald in de strijd voor het behoud van kouter als open, groene ruimte ([De Hert, 1999b](#)).

Ook tussen meerderheid en oppositie zorgt het Siesegemdossier voor discussie. Tijdens de **gemeenteraad van december 1999** vraagt Eddy Couckuyt (CVP, oppositie) in een motie om af te

³² Ondermeer Wergroep Siesegemkouter, vzw Raldes, Actiegroep Leefmilieu Erpe-Mere, WWF, Bond van Grote en Jonge gezinnen afdeling Nieuwerkerken, etc. ([DBH, 1999](#)).

³³ Zie ([Departement Ruimte Vlaanderen, 2004, p. 50](#)).

zien van de ontwikkeling van de Siesegemkouter als regionaal bedrijventerrein. De meerderheid stemt echter tegen de motie en stelt dat er geen alternatieven zijn voor de Siesegemkouter. Schepen van Ruimtelijke Ordening Dirk De Meerleer (SP): *“Alles is te herleiden tot het Ruimtelijk Structuurplan Vlaanderen. Dat wil in Vlaanderen 7000ha nieuwe bedrijventerreinen creëren. Voor Aalst betekent dat 146ha, waarvan 77ha reservegebied. Daarnaast moeten in Aalst binnen de tien jaar ook nog eens 3700 bijkomende woningen worden gebouwd.”* ([Schoonjans, 1999](#)). Daarnaast heeft volgens de schepen de Siesegemkouter het nadeel te grenzen aan het *stedelijk gebied*. Als Siesegemkouter landschappelijk blijft, dan zal elders in het *buitengebied* naar alternatieven moeten worden gezocht en dat zal de versnippering in de hand werken. De schepen wijst er ook op dat het Aalsters stadsbestuur enkel een adviserende rol vervult vermits de finale beslissing door de Vlaamse Regering moet worden genomen ([Schoonjans, 1999](#)).

Het resultaat van het afbakeningsproces is het **afbakeningsvoorstel van maart 2000**. Hiermee is Aalst één van de eerste Vlaamse steden die klaar is met de afbakening van het stedelijk gebied. Indien Vlaams minister van Ruimtelijke Ordening Dirk Van Mechelen (VLD) dit voorstel goedkeurt, kan de procedure voor een aantal gewestplanwijzigingen opgestart worden, waaronder het omvormen van de Siesegemkouter tot gemengd bedrijventerrein ([Schoenmaeckers, 2000](#)).

Het Aalsters stadsbestuur wil deze gewestplanwijzigingen echter nog vóór 1 mei doorvoeren. Na die datum moet immers een zwaardere procedure gevolgd worden. Daarom plant het stadsbestuur een **extra gemeenteraad op 4 april** ([LSA, 2000f](#)). Naar aanloop van deze gemeenteraad wordt aan alle betrokken commissies hun advies gevraagd over het afbakeningsvoorstel en meer bepaald over bestemmingswijziging van de Siesegemkouter. Op basis van de verschillende adviezen zal de gemeenteraad beslissen of de Siesegemkouter al dan niet tot het stedelijk gebied zal behoren. Op deze manier wil men de democratische besluitvorming respecteren. Vervolgens zou het voorstel worden overgemaakt aan minister Van Mechelen die het dan nog vóór 1 mei op de ministerraad kan brengen en (bij goedkeuring) een gewestplanwijziging conform het RSV kan opstarten ([Schoenmaeckers, 2000](#)).

Dit stuit echter op **veel verzet** bij actiegroepen en oppositie. Marcel De Sloover (Werkgroep Siesegemkouter) spreekt van een schijndemocratie en stelt dat door het advies te vragen van de commissies louter het democratisch geweten wordt gesust ([De Backer, 2000](#)). Hij wijst op het gebrek aan maatschappelijk draagvlak en de 4000 mensen die ondertussen de petitie tekenden tegen het aansnijden van de Siesegemkouter ([LSA, 2000f](#)). Ook oppositie partij CVP verzet zich tegen elke aantasting van het randstedelijk groen. De gemeenteraadsleden Eddy Couckuyt en Luc Willens (beide CVP) spreken van een complot tussen Minister Van Mechelen en het Aalsters stadsbestuur. Daarnaast stellen zij dat er geen enkele ruimtelijke of planologische visie is die het aansnijden van de Siesegemkouter verantwoordt. Eddy Couckuyt legde daarom op de gemeenteraad van 28 maart een motie ter stemming, waarin stond dat Aalst geen gewestplanwijziging wil die bijdraagt aan de aantasting van het randstedelijk groen ([LSA, 2000e](#)). Het CVP-raadslid ving echter bot ([LSA, 2000c](#)).

Op de avond van de **extra gemeenteraad van 4 april** vinden verschillende protestacties plaats. Zo bezetten tiental tractoren de Aalsterse grote Markt en organiseert het actiecomité Red de Siesegem een alternatieve gemeenteraad met op de agenda de afbakening van het stedelijk gebied, de verschillende adviezen, het standpunt van de Vlaamse minister voor Binnenlandse Aangelegenheden Sauwens etc. ([LSA, 2000b](#)). De echte gemeenteraad blijkt echter een maat voor niets. Door de vele afwezigingen bij de meerderheid (vooral bij de socialistische partij), kan niet geldig worden gestemd over de afbakening van het regionaal stedelijk gebied. Burgermeester De Maght is hierdoor genooddacht om de vergadering te schorsen en een nieuwe in te plannen ([Schoonjans, 2000b](#)). Deze 2^{de} extra gemeenteraad zal doorgaan op 25 april.

Ook bij de **provincieraad**, die een advies moet uitbrengen over het afbakeningsvoorstel, verloopt de stemming niet zonder hakken of stoten. Tijdens de vergadering op **5 april** stelt de bestendige deputatie voor om een gunstig advies uit te brengen, behalve voor de Siesegemkouter. Hij vindt dat men elders nog voldoende gronden kan vinden voor bedrijven, al erkent hij dat de kouter het grootste

terrein is in de buurt van Aalst. Dit tot ongenoegen van enkele afgevaardigden van de Aalsterse meerderheidspartijen SP en VLD. Op het moment van de stemming blijken er echter ook hier onvoldoende leden aanwezig te zijn om tot een beslissing te komen ([DAL, 2000](#)). Pas wanneer de stemming op **13 april** wordt hernomen zijn wél voldoende raadsleden aanwezig en geeft de provincie een gunstig advies voor het afbakeningsvoorstel van het regionaalstedelijk gebied Aalst, met uitzondering van de Siesegemkouter (34 pro, 8 contra, 23 onthoudingen). Volgens de provincieraad kan deze kouter immers beter ongeschonden open ruimte blijven ([HLS, 2000b](#)).

Gelijktijdig met de provincieraad brengt de **gemeenteraad van Erpe-Mere** op **13 april** een **negatief advies** uit over het afbakeningsvoorstel. Zij zijn niet bereid om een deel van hun kouter (i.e. de Erpekouter) in te richten als bedrijventerrein. Dit advies is gericht aan de Vlaamse administratie voor Ruimtelijke Planning en krijgt de steun van zowel de meerderheidspartijen (VLD en CVP) als van de oppositie (SP en VU). Daarnaast wijzen ze erop dat de gemeente nooit betrokken is geweest bij de afbakening van het stedelijk gebied. Zij stellen dan ook dat de afbakening het werk is van ondemocratische technocraten ([HLS, 2000a](#)).

Op **25 april** vindt de **2^{de} extra gemeenteraad** plaats. Opnieuw voert het comité *Red de Siesegemkouter* actie: Schepenen en burgemeester moeten zich een weg banen door een levend labyrint, opgetrokken door de rechtstreekse betrokkenen die in stilte zij aan zij staan. Journalist Luc Schoonjans schrijft hierover: *“Hoe pijnlijk priemend, niet-begrijpende blikken kunnen zijn.”* ([Schoonjans, 2000a](#)). Toch, ook deze tweede gemeenteraad wordt een maat voor niets. De meerderheid is ook ditmaal niet in aantal om geldig te kunnen stemmen. Vervolgens wordt voor de 3^{de} keer een extra gemeenteraad georganiseerd ([Schoonjans, 2000a](#)) ([De Smet, 2000](#)).

Op **29 april** vindt de **3^{de} extra gemeenteraad** plaats. Tijdens het debat wordt de hoogdringendheid van het Siesegemdossier in twijfel getrokken. Volgens de oppositie was het advies van de stad Aalst enkel hoogdringend omdat minister Van Mechelen het advies nodig had om het afbakeningsvoorstel op de agenda van de ministerraad van 26 april te zetten. Op die manier zou het afbakeningsvoorstel vóór 1 mei kunnen worden goedgekeurd, waardoor de bestemmingswijziging op de oude en snellere manier kon worden doorgevoerd. Dit is volgens de oppositie niet meer mogelijk waardoor het dossier sowieso volgens de regels van het nieuwe decreet op de Ruimtelijke Ordening zal worden behandeld, wat een strengere en langere procedure met zich zal meebrengen. Daarnaast merkt men op dat de Raad van State nog advies moet geven over het decreet, waardoor er nog veel onzekerheid heerst over wat de impact van het decreet op de procedure zal zijn. Tot slot stelt men dat er tijdens de verschillende raadszittingen over de afbakening te veel juridische bezwaren werden geuit en dat het maatschappelijk draagvlak in verband met het bedrijventerrein ontbreekt. Na afloop van het debat stelt burgemeester De Maght voor om het dossier dan toch *sine die* te verdagen, waardoor een stemming voor onbepaalde duur wordt uitgesteld ([LSA, 2000a](#)).

Met het verdagen van de stemming over het afbakeningsvoorstel voor onbepaalde duur, verdwijnt het Siesegemdossier tijdelijk van de politieke agenda. De politieke stilte rond dit dossier zal ongeveer zes maanden duren, tot aan de gemeenteraadsverkiezingen van 8 oktober 2000. Ondertussen zorgen actiegroepen er echter voor dat het dossier niet in de vergetelheid geraakt. Zo organiseert het comité Red de Erpe- en Siesegemkouter verschillende protestacties en laat men professor Chris Vandenbroeke een voordracht geven over de toekomstperspectieven van de economie en de rol die bijkomende industrieterreinen hier al dan niet in kunnen spelen ([LSA, 2000d](#)).

In aanloop naar de **gemeenteraadsverkiezingen van 8 oktober** duikt het Siesegemdossier weer op. Terwijl VLD en SP er geen geheim van maken dat ze samen graag willen doorgaan ([De Standaard, 2000](#)), ondertekenen VU/ID, Agalev en enkele leden van CVP een voorstel waarmee ze zich akkoord verklaren om geen bestuursopdracht op te nemen indien een bestemmingswijziging wordt voorzien voor de Siesegemkouter ([Van den Bossche, 2000](#)). De kiezer laat echter toe dat VLD en SP opnieuw een meerderheid vormen ([De Hert, 2000](#)). Anny De Maght (VLD) blijft burgemeester en Johan Stijlemans (VLD) wordt schepen van Ruimtelijke Ordening en Leefmilieu. Al snel geeft het

geherinstalleerde Aalsterse schepencollege aan werk te willen maken van het afbakeningsvoorstel waarop men op 13 maart een bijkomende gemeenteraadszitting organiseert die hieraan gewijd zal worden ([JoV, 2001](#)).

Op de **gemeenteraad van 13 maart 2001** krijgt het afbakeningsvoorstel, inclusief de bestemmingswijziging van de Siesegemkouter, dan toch een gunstig advies van de Aalsterse meerderheidspartijen. Dit onder luid protest van de actiegroep vzw Red de Erpe- en Siesegemkouter ([Van den Bossche, 2001](#)). Volgens schepenen van Ruimtelijke Ordening en Leefmilieu Johan Stijlemans is er echter wel degelijk een maatschappelijk draagvlak om de Siesegemkouter aan te snijden. Volgens hem wordt dit bevestigd door de herverkiezing van het Aalsters schepencollege, die tijdens de verkiezingen steeds zijn blijven vasthouden aan hun visie omtrent de Siesegemkouter ([DBH, 2001](#)).

Ronde 2: de policy game rond de goedkeuring van het afbakeningsplan Aalst

De tweede ronde speelt zich af tussen 2001 en 2003. In deze periode wordt het afbakeningsvoorstel vertaald in het gewestelijk ruimtelijk uitvoeringsplan *Afbakening regionaalstedelijk gebied Aalst*.

<i>Spelers</i>	<i>Belangen</i>
Vlaamse regering	Versnelde uitvoering van Siesegemkouter
Vlaamse administratie	Afbakening van het stedelijk gebied Aalst als uitvoering van het RSV; realiseren van regionaal bedrijventerrein Siesegemkouter
Weggroep Siesegemkouter	Vrij houden van de Siesegemkouter
Meerderheidspartijen (Open VLD-Spa)	Afbakening van het stedelijk gebied Aalst als uitvoering van het RSV; realiseren van regionaal bedrijventerrein Siesegemkouter
Oppositie (CVP)	Gemeenteraadsverkiezingen winnen en coalitie breken
Erpe-Mere	Vrij houden van de Siesegemkouter

Ronde 2:	
9 mei 2001	Commissie Ruimtelijke Ordening van het Vlaams Parlement
6 juni 2001	Agalev schrijft brief naar de Vlaamse ministers Bua, Vogels, Anciaux en van Grembergen
24 juni 2002	Minister Van Mechelen ondertekent de voorlopige vaststelling van het RUP <i>afbakening regionaalstedelijk gebied Aalst</i>
19 augustus 2002 – 17 oktober 2002	Start openbaar onderzoek van het RUP <i>afbakening regionaalstedelijk gebied Aalst</i>
19 september 2002	Gemeenteraad Liedekerke: gunstig advies
24 september 2002	Gemeenteraad Erpe-Mere: ongunstig advies
1 oktober 2002	Provincieraad Oost-Vlaanderen: gunstig advies onder voorbehoud dat de Siesegemkouter behouden blijft als open ruimte
15 oktober 2002	Gemeenteraad Aalst: gunstig advies
10 juli 2003	Vlaamse Regering legt het gewestelijk RUP <i>Afbakening regionaalstedelijk gebied Aalst</i> definitief vast

Ronde twee start op **9 mei 2001** in de **commissie Ruimtelijke Ordening** in het Vlaams Parlement. Op een vraag van Vlaams volksvertegenwoordiger André-Emiel Bogaert (ID) over de toekomst van de

Siesegemkouter, antwoordt Vlaams minister van Ruimtelijke Ordening Van Mechelen dat voor hem de realisatie van het bedrijventerrein op de kouter prioritair is en dat de Vlaamse regering nog dit jaar een definitieve beslissing hieromtrent zal nemen ([PVDB, 2001](#)).

In diezelfde periode schrijft Agalev een **brief** naar de Vlaamse ministers Dua, Vogels, Anciaux en Van Grembergen waarin ze het gemeenschappelijk standpunt van de Aalsterse oppositie (i.e. Agalev, CVP, ID21, Leef en VU) uiteenzetten en waarin men vraagt om alsnog de plannen voor een industrieterrein op de Siesegemkouter te wijzigen ([NELL, 2001](#)).

Dit echter zonder resultaat. Ruim één jaar na het gunstig advies van de Aalsterse gemeenteraad, ondertekent Vlaams minister van Ruimtelijke Ordening Dirk Van Mechelen op **24 juni 2002 de voorlopige vaststelling van het regionaalstedelijk gebied Aalst** (i.e. afbakeningsvoorstel) ([Van den Bossche, 2002d](#)). Dit geeft aanleiding tot een nieuwe golf van protest. Vrijwel onmiddellijk waarschuwt vzw Red de Erpe- en Siesegemkouter alle wettelijke middelen te zullen inzetten om het aansnijden van de kouters voor de aanleg van een bedrijventerrein tegen te gaan ([DBH, 2002a](#)). De actiegroep krijgt hierbij de steun van landbouw- en milieuorganisaties. Zo wijzen Hilaire van Geem (Boerenbond Aalst) en Erik Grietens (Bond Beter Leefmilieu) tijdens een persconferentie er op dat het RSV de behoefte aan bedrijventerreinen in Vlaanderen overschat. Zij stellen dat de ruimte op bestaande Aalsterse bedrijventerreinen op dit ogenblik slecht wordt gebruikt en dat men eerst werk dient te maken van de leegstand, het verhogen van de gebruiksintensiteit en de sanering van de huidige terreinen alvorens nieuwe aan te snijden ([Belga, 2002](#)). Niet iedereen is deze mening echter toegedaan. Jan Van Gyseghem (Kamer van Koophandel) benadrukt dat Aalst een gebrek heeft aan goed gelegen en uitgeruste industriegronden. Hij wijst erop dat de voorbije jaren noch de stad Aalst, noch de investeringspromotiedienst van de Gewestelijke Ontwikkelingsmaatschappij³⁴, noch de Kamer van Koophandel aan belangstellende kandidaat-investeerders een vestigingsplaats kon voorstellen. Volgens Van Gyseghem zou de realisatie van het bedrijventerrein dan ook een economische impuls kunnen geven aan de stad Aalst ([DBH, 2002b](#)).

Tijdens het **openbaar onderzoek** rond de *Afbakening van het regionaalstedelijk gebied Aalst* (dat liep van **19 augustus tot 17 oktober**) neemt het protest verder toe. Zeker wanneer uit het voorontwerp, dat ter inzage lag in de gemeentehuizen van de verschillende betrokken gemeenten, blijkt dat op het nieuwe industrieterrein ook afvalverwerkings-, recyclage- en kleine Seveso-bedrijven zullen worden toegelaten. Zo vrezen Marcel De Sloover en Hendrik Strijpen van vzw Red de Erpe- en Siesegemkouter dat door het toelaten van dergelijke bedrijven de dioxine-uitstoot, geluids- en geurhinder onvermijdelijk zal toenemen. Toch is het vooral de mogelijke komst van kleine Seveso-bedrijven die de ongerustheid bij de omwonenden doet toenemen. Het actiecomité roept dan ook alle inwoners van Aalst, Erpe-Mere, Haaltert en Lede op om persoonlijke bezwaarschriften in te dienen voor 16 oktober ([LVdB, 2002b](#)) ([Van den Bossche, 2002b](#)). De Kamer van Koophandel reageert echter scherp op wat zij noemen “*de systematisch stroom aan niet-gefundeerde, eenzijdige en soms ronduit leugenachtige informatie*” die de vzw Red de Erpe- en Siesegemkouter verspreidt in verband met de mogelijk komst van het industrieterrein ([LVdB, 2002a](#)). “*Het actiecomité slaat de mensen om de oren met doemscenario’s. Vooral de zogenaamde kleine Seveso-bedrijven zijn hen een doorn in het oog*”, aldus Van Gyseghem (Kamer van Koophandel) ([LVdB, 2002a](#)). De Kamer wijst er verder op dat Aalst in vergelijking met gelijkaardige steden een hogere werkloosheid kent en meer laaggeschoolden telt.

Met de start van het openbaar onderzoek komt het Siesegemdossier terug op de lokale politieke agenda te staan. Twee jaar nadat de **gemeenteraad van Erpe-Mere** het afbakeningsvoorstel negatief beoordeelde, doet de gemeenteraad dat nog eens over op **24 september 2002**. Met dit **tweede negatieve advies** wil de gemeente het gebrek aan inspraak in het dossier aankaarten maar ook hun bezorgdheid uiten over de mogelijke komst van de Seveso-bedrijven ([De Geyter, 2002](#)).

³⁴ In juni 2006 werden de Gewestelijke Ontwikkelingsmaatschappijen (kortweg GOM's) vervangen door de Provinciale Ontwikkelingsmaatschappijen (kortweg POM's).

Tijdens de **provincieraad van Oost-Vlaanderen van 1 oktober 2002** zorgen twee amendementen met betrekking tot het Siesegemdossier voor verhitte discussies en verdeeldheid. In het eerste amendement pleit Patrick Gillis (Agalev) voor het behoud van de kouter als open ruimte, in het tweede pleiten Bart Blommaert (VLD) en Dirk De Meerleer (sp.a) voor het aansnijden van de kouter voor industrie. Met het kleinste verschil (38 pro en 37 contra) stemt de raad echter het voorstel van Agalev goed om de Siesegemkouter uit het regionaalstedelijk gebied Aalst te halen ([DIH, 2002b](#)). De politieke gevoeligheid en de verdeeldheid omtrent het Siesegemdossier blijkt uit het gegeven dat de stem van Aalstenaar Piet Van Eeckhout (sp.a en voorzitter provincieraad) uiteindelijk de doorslag gaf. Hij stemde, tegen zijn eigen fractie in, voor het voorstel van Agalev ([Van den Bossche, 2002e](#)). Ook de afwezigheid van de Aalstenaar Luc Willems was opmerkelijk. Als CD&V-oppositieraadslid in Aalst is hij altijd gekant geweest tegen de komst van het industrieterrein op de kouter. Enige tijd geleden maakte hij echter de overstap van CD&V naar VLD. VLD Aalst en ook de VLD-fractie in de provincieraad zijn voorstander van een industrieterrein op de Siesegemkouter ([DIH, 2002a](#)).

Op **15 oktober** organiseert het Aalsterse gemeentebestuur een **extra gemeenteraad** om op hun beurt advies uit te brengen over het afbakendossier. Bij aanvang van de gemeenteraad staat een grote delegatie van vooral blauwe (ACLVB) en rode (ABVV) vakbonden voor het belfort de raadsleden op te wachten. Met de slogan "*Wij eisen tewerkstelling*" maken zij duidelijk dat de Siesegemkouter een bedrijventerrein moet worden ([NDH, 2002](#)). Na een marathonvergadering van meer dan vijf uur en een amendementenslag, keurt de gemeenteraad het ontwerp voor de afbakening van het regionaalstedelijk gebied Aalst goed. Burgemeester Anny De Maght (VLD) belooft echter wel dat kleine Seveso-bedrijven niet zullen worden toegelaten op het nieuwe industrieterrein ([Van Den Bogaerd, 2002](#)). De Kamer van Koophandel is tevreden met het positieve advies van de gemeenteraad. Uit een onderzoek van de Kamer blijkt dat op het industrieterrein naar schatting 2000 bijkomende jobs gecreëerd kunnen worden ([Van den Bossche, 2002c](#)).

Na afloop van het openbaar onderzoek blijkt dat 3 400 bezwaarschriften werden ingediend tegen het ontwerp van de afbakening van het regionaalstedelijk gebied Aalst. Het grootste aantal schriftelijke bezwaren (2 600) werd geuit tegen de plannen om op de Siesegemkouter een industrieterrein te voorzien. Daarnaast werden ook bezwaarschriften ingediend tegen andere delen van het ontwerp, zoals tegen het wooninbreidingsgebied Immerzeeldreef en het industrieterrein op Erembodegem ([Van den Bossche, 2002a](#)).

Na de verwerking van de resultaten van het openbaar onderzoek door de Vlaamse Commissie voor Ruimtelijke Ordening, legt de Vlaamse regering ³⁵ het **gewestelijk RUP Afbakening regionaalstedelijk gebied Aalst** definitief vast bij BVR op **10 juli 2003** (publicatie Belgisch Staatsblad op 01.09.2003). Volgens Philippe Heyvaert (woordvoerder Vlaams minister van Ruimtelijke Ordening Van Mechelen) kadert deze beslissing in de versnelde uitvoering van het RSV. De afbakening van het regionaal stedelijk gebied heeft heel wat gevolgen voor Aalst. Zo wordt 124ha gereserveerd voor extra bedrijventerrein, waarvan de Siesegemkouter ongeveer 97 voor zijn rekening neemt. Daarnaast is 125ha ingekleurd als woongebied, wat overeen komt met 4 000 nieuwe woningen. Enkele verlaten bedrijventerreinen in de omgeving van Osbroek-Gerstjens worden omwille van de nabijheid van de Dervervallei herbestemd tot stedelijke natuurelementen ([LVdB, 2003a](#)).

Ronde 3: de uitvoering van het project Siesegemkouter

De derde ronde start bij de reacties van de betrokken partijen op de definitieve vaststelling het RUP *Afbakening regionaalstedelijk gebied Aalst* door de Vlaamse regering en eindigt bij de gemeenteraadsverkiezingen van oktober 2006. Kenmerkend voor deze driejarige periode zijn de

³⁵ De definitieve vaststelling van het RUP gebeurde door de regering-Somers (VLD, sp.a, Agalev, Spirit). De politieke verdeeldheid omtrent het Siesegemdossier blijkt onder meer uit de verschillende standpunten die Agalev inneemt op lokaal niveau en op Vlaams niveau. Agalev leverde toen immers twee ministers: Adelheid Byttebier (minister van Welzijn, Gezondheid en Gelijke Kansen) en Ludo Sannen (minister van Leefmilieu, Landbouw en Ontwikkelingssamenwerking) ([Vlaamse Overheid, 2015a](#)).

verschillende gerechtelijke procedures die worden opgestart bij de Raad van State naar aanleiding van de goedkeuring van het RUP. De Raad van State kan dan ook beschouwd worden als een nieuwe actor in het Siesegemdossier.

<i>Spelers</i>	<i>Belangen</i>
Vlaamse regering	Versnelde uitvoering van Siesegemkouter
Vlaamse administratie	realiseren van regionaal bedrijventerrein Siesegemkouter
vzw Red de Erpe- en Siesegemkouter, Vzw Regionale actiegroep leefmilieu Dender en Schelde, verschillende individuen en bedrijven	Vrij houden van de Siesegemkouter
POM	Projectcoördinatie; realisatie
Provinciegouverneur	Politieke coördinatie

Ronde 3:	
9 april 2004	Raad van State verwerpt 1 ^{ste} verzoekschrift tot schorsing RUP
Juli 2004	Stad Aalst start aankopen en onteigeningen Siesegemgronden
7 december 2005	Subsidie van het Agentschap Economie
16 december 2005	Erkenning van het Siesegemdossier als strategisch project
Juli 2006	Minister geeft toestemming voor het onteigeningen via spoedprocedure
8 oktober 2006	gemeenteraadsverkiezingen
1 december 2007	Aanstelling projectcoördinator

Met de goedkeuring van het gewestelijk RUP door de Vlaamse regering is Aalst de eerste stad die klaar is met de afbakening van het regionaalstedelijk gebied. De meerderheidspartijen op de verschillende beleidsniveaus reageren dan ook tevreden. Naar aanleiding van deze gelegenheid bezoekt Vlaams minister Van Mechelen zelfs de stad Aalst en feliciteert het stadsbestuur voor de geleverde inspanningen: *“Aalst mag terecht fier zijn op het pionierswerk dat het leverde. Voor het eerst is de grens duidelijk getrokken tussen stedelijk gebied en de buitenrand”* ([Van Waeyenberghe, 2003](#)). Ook burgemeester De Maght geeft aan *“Zeer blij met deze primeur”* ([Van Waeyenberghe, 2003](#)) te zijn en schepen van Ruimtelijke Ordening Johan Stylemans (VLD) stelt dat de Stad Aalst trots mag zijn op de pilootfunctie die ze hiermee opneemt ([Van Waeyenberghe, 2003](#)).

De Aalsterse oppositiepartijen onthalen het gewestelijk RUP en haar 13 deelplannen met gemengde gevoelens. Zo geeft Agalev aan enerzijds blij te zijn dat de afbakening: *“In het plan staan heel wat positieve zaken”* (Agalev gemeenteraadslid Els Keytsman) ([LVdB, 2003b](#)). Anderzijds stelt de partij niet gelukkig te zijn met de visie voor sommige zones binnen het stedelijk gebied. Voor Agalev en de andere oppositiepartijen blijft immers het voornemen om de Siesegemkouter om te vormen tot regionaal bedrijventerrein een belangrijk minpunt van het RUP. Schepen Stylemans (VLD) wijst er echter op dat: *“Ook de Boerenbond en de partij Agalev op Vlaams niveau het licht op groen hebben gezet voor de realisatie van de bedrijventoneelzone in Aalst. Het concentreren van bedrijven op de Siesegemkouter was de enige mogelijkheid om een toekomstgericht economisch beleid te voeren en om een einde te maken aan de eindeloze versnippering van gronden voor bedrijven”* ([HLS, 2003a](#)).

Toch, ondanks de gemengde gevoelens omtrent het Siesegemdossier bij de oppositiepartijen, komt het dossier tijdelijk in rustigere politieke vaarwateren terecht. Met de goedkeuring van het RUP kreeg het Aalsters stadsbestuur immers groen licht van de Vlaamse regering om de nodige voorbereidingen te treffen voor de realisatie van het industrieterrein. Hiervoor ontvangt Aalst een aantal toelagen. Zo schrijft de stad Aalst zich in op de open oproep van Vlaams minister van Economie Moerman (VLD) omtrent de ontwikkeling van bedrijventerreinen en economische Locaties. Hierdoor ontvangt Aalst bij ministerieel besluit van **7 december 2005** een subsidie van het **Agentschap Ondernemen** om de nodige studies uit te voeren voor de ontwikkeling van het regionaal bedrijventerrein ([Vlaamse Overheid, 2015b, p. 2](#)) en om procesbegeleiding en communicatie initiatieven te nemen (zie ronde 5)

([Vlaamse Overheid, 2011, p. 26](#)). In dat zelfde jaar dient Aalst ook een aanvraag in bij minister Van Mechelen voor de erkenning van het Siesegemdossier als **strategisch project**. Deze erkenning wordt verkregen op **16 december 2005** en brengt de subsidiëring van een projectcoördinator³⁶ met zich mee voor en periode van drie jaar ([Vlaamse Overheid, 2015b, p. 3](#)).

Begin 2006 start Aalst gesprekken met de toenmalige Gewestelijke Ontwikkelingsmaatschappij (ondertussen POM) Oost-Vlaanderen, waarbij in eerste instantie een adviserende begeleiding van het studietraject en de aanwerving van de projectcoördinator werd gevraagd. Toen in september 2006 duidelijk werd dat de aanstelling van een projectcoördinator niet mogelijk was (zie voetnoot 3), werd door de stad Aalst aan de POM Oost-Vlaanderen gevraagd om een **projectcoördinator** ter beschikking te stellen. De POM komt hieraan tegemoet waarna Marieke Van Poucke wordt aangesteld als projectcoördinator vanaf **1 december 2007** tot mei 2010, twintig maanden na de vooropgestelde aanstelling ([Vlaamse Overheid, 2015b](#)).

Deze politiek rustige periode omtrent het Siesegemdossier houdt aan tot vlak na de gemeenteraadsverkiezingen van oktober 2006, waarna Aalst in 2007 in een bestuurscrisis verzeilt geraakt.

Politiek mag de rust dan wel zijn weergekeerd, dit is allerminst het geval bij de actiegroepen en andere belanghebbenden. De reacties vlak na de goedkeuring van het gewestelijk RUP zijn dan ook hevig. Hendrik Strijpens (vzw Red de Erpe- en Siesegemkouter): *“De Aalsternaars hebben meer dan 3500 bezwaarschriften ingediend en die worden blijkbaar zomaar de vuilbak ingegooid [...] We gaan de buurbewoners nu samenroepen om te kijken op welke manier we deze beslissing juridisch best kunnen aanvechten. Wij geven de strijd niet op.”* ([LVdB, 2003b](#)). Marcel De Sloover (vzw Red de Erpe- en Siesegemkouter en landbouwer): *“De beslissing is duidelijk door de strot van de burger geduwd [...] Er zijn procedurefouten gemaakt en we zijn vast besloten naar de Raad van State te trekken”* ([HLS, 2003c](#)). Ook Erpe-Mere gaat niet akkoord met de beslissing van de Vlaamse Regering. Etienne Lepage (burgemeester Erpe-Mere): *“Als dat plan gerealiseerd wordt, is de verkeerschaos op ons grondgebied niet meer te overzien [...] er werd zelfs geen mobiliteitsstudie gemaakt [...] daarom heeft het schepencollege (CD&V – VLD) een raadsman aangesteld die de afschaffing van het plan zal aanvragen bij de Raad van State.”* ([HLS, 2003b](#)).

Kort na de goedkeuring van het gewestelijk RUP werden bij de Raad van State een zevental verzoekschriften ingediend. Allemaal vragen ze om de schorsing van het besluit van 10 juli 2003 van de Vlaamse regering houdende de definitieve vaststelling van het gewestelijk RUP. Tegen het advies van de auditeur in, verwerpt de Raad van State op **9 april 2004** echter het verzoekschrift van vzw Red de Erpe- en Siesegemkouter. Later verwerpt de Raad van State ook de overige verzoekschriften. Dit betekent het begin van een lange procedureslag die pas in het **voorjaar van 2009** zal worden beslecht, wanneer de Raad van State ook in beroep alle argumenten van de vorderende partijen van tafel veegt (zie onderstaande tabel).

³⁶ De aanstelling van de projectcoördinator verloopt echter moeizaam. De startdatum van de projectcoördinator werd voorzien op 1 april 2006 maar deze datum werd niet gehaald. Tijdens de eerste aanwervingsprocedure (die eindigde op 15 april 2006) werd geen geschikte kandidaat gevonden. Tijdens de tweede aanwervingsprocedure (die eindigde op 25 mei 2006) werd wel een geschikte kandidaat gevonden maar deze haakte af enkele dagen voor zijn indiensttreding op 1 oktober 2006. Uiteindelijk zal een projectcoördinator worden aangesteld op 1 december 2007 ([Vlaamse Overheid, 2015b](#)).

Verzoekschrift		Arrest	Beroep
24 september 2003	Vzw Red de Erpe- en Siesegemkouter vraagt schorsing RUP regionaalstedelijk gebied Aalst	Verworpen op 9 april 2004 (Raad van State, 2004a)	Verworpen op 12 februari 2009 (Raad van State, 2009b)
24 oktober 2003	Hilaire Van Geem vraagt schorsing RUP regionaalstedelijk gebied Aalst	Verworpen op 24 februari 2005 (Raad van State, 2005c)	Verworpen op 8 januari 2009 (Raad van State, 2009a)
31 oktober 2003	Nv Schelfhout vraagt schorsing RUP regionaalstedelijk gebied Aalst	Verworpen op 9 april 2004 (Raad van State, 2004b)	Verworpen op 12 februari 2009 (Raad van State, 2009c)
31 oktober 2003	Vzw Regionale actiegroep leefmilieu Dender en Schelde vraagt vernietiging van de definitieve vaststelling van het gewestelijk RUP Afbakening regionaalstedelijk gebied Aalst	Verworpen op 12 februari 2009 (Raad van State, 2009d)	
3 november 2003	De gemeente Erpe-Mere vraagt schorsing RUP regionaalstedelijk gebied Aalst	Verworpen op 24 februari 2005 (Raad van State, 2005b)	Verworpen op 12 februari 2009 (Raad van State, 2009e)
3 november 2003	Johnny Van Keymolen vraagt schorsing RUP regionaalstedelijk gebied Aalst	Verworpen op 24 februari 2005 (Raad van State, 2005a)	Verworpen op 12 februari 2009 (Raad van State, 2009f)
3 november 2003	Monique en Martine Schelfhout vragen schorsing RUP regionaalstedelijk gebied Aalst	Verworpen op 24 februari 2005 (Raad van State, 2005d)	Verworpen op 12 februari 2009 (Raad van State, 2009g)

2009 was echter niet het einde van de gerechtelijke procedureslag. Naast bovenstaande verzoekschriften werden nog verschillende andere verzoekschriften ingediend bij de Raad van State die in meer of mindere mate betrekking hebben op het Siesegemdosier. Zo zal vzw Red de Erpe- en Siesegemkouter op **25 juli 2013** een nieuw verzoekschrift indienen om de schorsing te vragen van het besluit van 3 mei 2013 houdende de definitieve vaststelling van het gewestelijk RUP *Afbakening regionaalstedelijk gebied Aalst – deelplan 4 – Gemengd Regionaal Bedrijventerrein Siesegemkouter (wijziging)*. Ook dit verzoekschrift wordt verworpen op **4 november 2013** door de Raad van State. Daarnaast werden nog een tweetal verzoekschriften ingediend tegen het Gemeentelijk Ruimtelijk Structuurplan Aalst en het Provinciaal Ruimtelijk Structuurplan Oost-Vlaanderen maar ook deze twee werden verworpen door de Raad van State.

Verzoekschrift		Arrest	Beroep
22 maart 2004	Vzw Red de Erpe- en Siesegemkouter vraagt de nietigverklaring van de goedkeuring van het Gemeentelijk Ruimtelijk Structuurplan van de stad Aalst	Verworpen op 2 december 2007 (Raad van State, 2007)	
6 mei 2004	Vzw Regionale actiegroep leefmilieu Dender en Schelde vraagt de nietigverklaring van de goedkeuring van het Provinciaal Structuurplan Oost-Vlaanderen	Verworpen op 16 februari 2009 (Raad van State, 2009h)	
25 juli 2013	Vzw Red de Erpe- en Siesegemkouter vraagt schorsing deelplan 4	Verworpen op 4 november 2013 (Raad van State, 2013)	

Ronde 4: de policy game rond het crematorium

Na de gemeenteraadsverkiezingen van 8 oktober 2006 komt het Siesegemdossier terug op tafel te liggen. Het verloop van het Siesegemdossier zal vanaf dan sterk beïnvloed worden door het ontwikkelingen in een ander dossier dat al enkele jaren de Aalsterse politiek beroert: de plannen om een crematorium te bouwen op de Hozekouter. Daarom, alvorens verder te gaan met de bespreking van het Siesegemdossier, schetsen we kort de geschiedenis van het crematorium

<i>Spelers</i>	<i>Belangen</i>
Intercommunale Westlede	Realisatie van crematorium op de Houzekouter
Vlaamse regering	Vernelde uitvoering van Siesegemkouter
Vlaamse administratie	realiseren van regionaal bedrijventerrein Siesegemkouter
vzw Bescherm de Houzekouter	Vrij houden van de Houzekouter
Meerderheidspartijen	Behoud crematorium op Houzekouter
Oppositie	Herlocatie van crematorium

Ronde 4: Crematorium & 31-decemberakkoorden	
1993	Intercommunale Westlede wil graag crematorium in Aalst
1998	<ul style="list-style-type: none"> Stadsbestuur Aalst maakt BPA op waarin crematorium wordt voorzien op Hozekouter De vzw <i>Bescherm de Hozekouter</i> wordt opgericht en dient verzoekschrift in bij Raad van State voor schorsing BPA
6 januari 1999	Raad van State verwerpt verzoekschrift tot schorsing BPA
6 juli 2004	<ul style="list-style-type: none"> Raad van State vernietigt BPA via beroepsprocedure Stad Aalst start met opmaak gemeentelijk RUP Aalst-West
Juni 2006	Ontwerp van het gemeentelijk RUP Aalst-West is klaar: crematorium op Hozekouter
8 oktober 2006	Gemeenteraadsverkiezingen
November 2006	CD&V/N-VA, VLD en sp.a-Spirit vormen coalitie en sluiten Sint-Maarten bestuursakkoord
29 mei 2007	Aalsterse gemeenteraad legt gemeentelijk RUP Aalst-West definitief vast via wisselmeerderheid (Open VLD, sp.a en Blauw)
20 augustus 2007	Burgemeester Uyttersprot weigert schepencollege te openen
27 augustus 2007	Burgemeester Uyttersprot schort schepencollege vroegtijdig op
30 augustus 2007	<ul style="list-style-type: none"> Bestuurscrisis in Aalst Gouverneur Andry Denys bemiddelt
31 augustus 2007	Coalitiepartners bereiken nieuw akkoord: crematorium niet langer op Hozekouter
20 september 2007	De bestendige deputatie keurt gemeentelijk RUP Aalst-West goed, met uitsluiting van crematorium
31 december 2007	Meerderheidspartijen sluiten 31-decemberakkoorden: crematorium op Siesegemkouter

In 1993 beslist de Raad van Bestuur van de Intercommunale Vereniging voor Crematoriumbeheer in de provincie Oost-Vlaanderen (kortweg Intercommunale Westlede) om uit te kijken naar een locatie voor een tweede en derde crematorium in de provincie Oost-Vlaanderen. Sint-Niklaas en Aalst worden gevraagd om de mogelijkheid te onderzoeken om op hun grondgebied een crematorium te bouwen ([Vlaamse Overheid, 2011, p. 25](#)).

De gemeenteraad van Aalst beslist om het crematorium in te plannen op de Hozekouter en maakt hiervoor een BPA op in 1998. Al snel komt er protest: buurtbewoners verenigen zich in de vzw *Bescherm de Hozekouter* en stappen naar de Raad van State om de schorsing te vorderen van het BPA. Hoewel de Raad van State in januari 1999 de vordering tot schorsing in eerste instantie verwerpt ([Raad van State, 1999](#)), wordt het BPA in juli 2004 alsnog vernietigd via een beroepsprocedure ([Raad van State, 2004c](#)).



De stad Aalst wachtte de uitspraak van de Raad van State echter niet af en start nog vóór het arrest van 2004 met de opmaak van het gemeentelijk **RUP Parkgebied met grootschalige functies – Aalst West**. Dit RUP voorziet niet enkel de inplanting van het crematorium op de Hoezekouter maar heeft ook betrekking op een veel ruimer gebied. Het ontwerp van het RUP wordt uiteindelijk gefinaliseerd in juni 2006, vlak voor de gemeenteraadsverkiezingen van 8 oktober 2006 ([Grontmij Stedenbouw, 2007, p. 13](#)). Hierdoor wordt het crematoriumdossier een belangrijk Aalsters verkiezingsthema.

Politiek zijn de meningen omtrent het dossier sterk verdeeld. De twee meerderheidspartijen VLD en sp.a zijn voor het crematorium op de Hoezekouter (alsook de kleinere partijen *Blauw*³⁷ en *Plus*), de oppositiepartijen CD&V, Groen en Vlaams Belang zijn tegen en willen dat het crematorium op een andere locatie wordt opgetrokken. Tijdens het lijsttrekkersdebat worden de standpunten op scherp gesteld. Ilse Uyttersprot (CD&V): *“Een crematorium op de Hoezekouter is voor ons een breekpunt in onderhandelingen. Het crematorium komt daar niet.”* ([Van de Putte, 2006](#)). Sp.a en VLD geven op hun beurt aan niet in een bestuursploeg te zullen stappen die het crematorium op de Hoezekouter niet wil realiseren, Ann Van den Steen (sp.a): *“Aalst heeft als centrumstad een crematorium nodig”* ([Van de Putte, 2006](#)). Op de vooravond van de verkiezingen beloven de coalitiesprekken dan ook zeer moeilijk te worden, zeker wanneer blijkt dat door het groeiende succes van Vlaams Belang verwacht wordt dat er drie partijen nodig zullen zijn om een meerderheid te vormen ([Van de Putte, 2006](#)).

4.2 Gemeenteraadsverkiezingen hertekenen politiek landschap

Zoals verwacht hertekenen de **gemeenteraadsverkiezingen van 8 oktober 2006** grondig het Aalsterse politieke landschap: het Vlaams Belang wordt de grootste partij en een klassieke tripartite is nodig om een meerderheid te vormen. Na ruim een maand onderhandelen, wordt de nieuwe coalitie beklonken: CD&V/N-VA, VLD en sp.a-Spirit zullen Aalst de komende zes jaar besturen. Ook krijgt Aalst een nieuwe burgemeester. Na achttien jaar is Anny De Maght burgemeester af en is het aan Ilse Uyttersprot (CD&V) om de burgemeesterssjerp om te gorden ([Van Den Bogaerd, 2006](#)). Bart Van Lysebeth (CD&V) wordt schepen van Ruimtelijke Ordening. Opmerkelijk is dat Jan De Mey (trekker van vzw Bescherm de Hoezekouter en bijgevolg tegenstander van het crematorium op de Hoezekouter) verkozen raakt en voor CD&V in gemeenteraad zal zetelen.

In het **Sint-Maarten bestuursakkoord** ([Van Lysebeth, De Pauw, & De Gols, 2006](#)) worden echter geen definitieve knopen doorgesneden over het crematorium of de inplanting van het bedrijventerrein op de Siesegemkouter. Alvorens een beslissing te nemen, opteren de coalitiepartners ervoor om beide dossiers eerst verder te bestuderen:

“[de] partijen zijn het eens dat een crematorium in Aalst de centrumfunctie van onze stad zou versterken. Om de slaagkansen op de realisatie van dit crematorium te vergroten zal men samen intensief op zoek gaan naar een andere locatie. Hierbij vertrekkend van een grondige analyse vooraf van wettelijke, ruimtelijke en juridische mogelijkheden ter zake. Hiervoor zal bij de start van de bestuursperiode een technische werkgroep worden gevormd in nauwe samenwerking met de intercommunale Westlede.” ([Van Lysebeth et al., 2006](#)).

“In hoofde van goed bestuur dient in eerste instantie een stand van zaken van dit dossier [i.e. Regionaal bedrijventerrein Siesegem] te worden opgemaakt.” ([Van Lysebeth et al., 2006](#))

Toch, in het voorjaar van 2007 doet de onduidelijkheid over de locatie van het crematorium de druk op meerderheidspartijen al snel toenemen. Zolang er geen eensgezindheid is over de locatie kan immers het hele RUP Aalst-West niet definitief worden vastgesteld door de gemeenteraad waardoor ook enkele andere projecten in het gedrang dreigen te komen. De onzekerheid zorgt ook voor toenemende ergernis bij de intercommunale Westlede. Zij dreigen ermee het crematorium aan één van de buurgemeenten te geven als Aalst niet snel een beslissing neemt over de locatie. Uiterlijk op

³⁷ Door interne strubbelingen binnen de VLD stapte burgemeester Anny De Maght in 2004 uit de partij en startte in december 2005 de politieke partij *Blauw* op.

29 mei moet het Aalsters bestuur zich uitspreken over de locatie van het crematorium, want dan buigt de gemeenteraad zich over het RUP Aalst-West ([Van de Putte, 2007i](#)).

4.3 Bestuurscrisis in Aalst & het 31 decemberakkoord

In aanloop naar de gemeenteraad van 29 mei 2007, richt het Aalsterse stadsbestuur een werkgroep op die op basis van een **locatiestudie** moet bepalen welke locatie het meest geschikt is voor het crematorium. Wanneer uit deze studie blijkt dat van de 84 onderzochte zones de Hoezekouter de beste plaats is om het crematorium in te richten, komen de coalitiepartners lijnrecht tegenover elkaar te staan. Open VLD en sp.a kiezen resoluut voor de Hoezekouter, Dirk De Pauw (voorzitter sp.a): *“De locatiestudie is nu afgerond en daaruit blijkt dat de Hoezekouter de beste plaats is [...] De discussie moet nu maar eens afgerond worden. Het wordt tijd dat een definitieve beslissing wordt genomen.”* ([LVdB, 2007](#)). Ondanks de conclusie van de locatiestudie, blijft CD&V zich echter verzetten. Eddy Couckuyt (fractie leider CD&V): *“Wij blijven gekant tegen een crematorium op de Hoezekouter”* ([Van de Putte, 2007a](#)). Door deze patstelling, kan paars enkel haar slag thuishalen door tijdens de stemming in de gemeenteraad over het RUP Aalst-West een wisselmeerderheid te vormen.

Dit gebeurt dan ook tijdens de **gemeenteraad van 29 mei**. Met een nipte meerderheid (21 tegen 19) wordt het gemeentelijk RUP Aalst-West definitief vastgesteld doordat Open VLD en sp.a een wisselmeerderheid vormen met de oppositiepartij Blauw. CD&V, Groen en Vlaams Belang stemmen tegen. Hierop reageert burgemeester Uyttersprot (CD&V) in eerste instantie formeel: *“Voor ons is de belofte in het bestuursakkoord, over een andere locatie voor het crematorium, gebroken na de stemming van RUP Aalst-West. Dat akkoord is nochtans ondertekend door de coalitiepartners.”* ([Van de Putte, 2007c](#)).

Vzw Bescherm de Hoezekouter reageert dan weer afwachtend op de beslissing van de gemeenteraad. De bestendige deputatie moet zich immers nog uitspreken over het gemeentelijk RUP. De actiegroep wil eerst de beslissing van deze bestendige deputatie afwachten, vooraleer eventueel een nieuwe procedure op te starten bij de Raad van State. De vzw voelt zich echter gesteund door het arrest van de Raad van State in 2004 ([Raad van State, 2004c](#)) dat eerder al de bouw van het crematorium op de Hoezekouter verhinderde door het BPA ervan te vernietigen. De actiegroep is dan ook vastberaden, Dirk Van den Broeck: *“Als we weer naar de Raad van State moeten, gaan we ook deze keer winnen.”* ([Van de Putte, 2007h](#)).

Met de definitieve vaststelling van de RUP Aalst-West door de gemeenteraad breken er voor Aalst politiek turbulente tijden aan. De situatie escaleert wanneer burgemeester Uyttersprot op **20 augustus 2007** weigert om de vergadering van het schepencollege te openen en op **27 augustus** het schepencollege vroegtijdig opschort waardoor het crematoriumdossier niet besproken kan worden. Hierdoor komt Aalst in een diepe bestuurscrisis terecht: beslissingen worden uitgesteld (e.g. aanstelling van onderwijspersoneel, verlenen van bouw- en milieuvergunningen, etc.) en het RUP Aalst-West dreigt in de problemen te komen. Het schepencollege moet namelijk vóór 3 september een herinneringsbrief sturen aan de bestendige deputatie over de bekrachtiging van het RUP Aalst-West. Doet ze dat niet dan dreigt het gemeentelijk RUP Aalst-West alsnog nietig te worden verklaard en moet de hele RUP-procedure worden overgedaan, ongeacht de goedkeuring van de gemeenteraad ([Laneau, 2007](#); [Van de Putte, 2007b](#)).

De reactie bij de coalitiepartners Open VLD en sp.a is dan ook hevig. Zij beschuldigen de CD&V en burgemeester Uyttersprot ervan om moedwillig het dossier RUP Aalst-West te willen vertragen om het vervolgens automatisch te laten torpederen. Ann Van de Steen (sp.a): *“Zulke houding heeft niets meer te maken met democratie en behoorlijk bestuur. We leven onder haar [i.e. burgemeester Uyttersprot] dictatuur en zij moet daar onmiddellijk mee stoppen.”* ([HLS, 2007](#)). Christophe D’Haese (Open VLD, voorzitter Aalsterse gemeenteraad): *“De burgemeester en het schepencollege moeten de beslissingen van de gemeenteraad, het hoogste democratische orgaan van de stad, zonder meer uitvoeren.”* ([Van](#)

[de Putte, 2007d](#)). Hierop leggen de coalitiepartners Open VLD en sp.a een klacht neer bij de Oost-Vlaamse gouverneur André Denys en bij Vlaams Minister van Binnenlandse zaken Marino Keulen, waarin zij aandringen op een regeringscommissaris die de taken van de burgemeester kan overnemen ([Van de Putte, 2007d](#)).

Een regeringscommissaris zal uiteindelijk niet nodig blijken. Door de bemiddeling van gouverneur André Denys op 29 augustus worden de Aalsterse violen weer gelijk gestemd en komt men tot een **akkoord op 30 augustus**. Het betreft een eenvoudig en klassiek compromis. CD&V haalt haar slag thuis in het crematoriumdossier: het crematorium komt er maar niet op de Hoezekouter. De meerderheidspartijen verbinden zich ertoe om voor het crematorium een nieuwe locatie te vinden vóór 31 december 2007. In ruil zal CD&V de realisatie van het industrieterrein op de Siesegemkouter toestaan, een dossier dat sp.a en Open VLD op hun beurt binnenhalen. Over dit klassiek compromis schrijft journalist Van de Putte ([2007e](#)) het volgende: *“Een koehandel pur sang [...] een koe geven en een koe nemen, dat is in grote lijnen het politieke akkoord dat de coalitiepartners Open VLD, sp.a en CD&V hebben bereikt [...] Het is bijna onvoorstelbaar dat die afspraak de voorbije 8 maanden niet gewoon in de Aalsterse collegezaal kon worden gemaakt.”*³⁸.

Door het compromis is de bestuurscrisis in Aalst bezworen en keert de rust weer in de ajuinenstad. In lijn met het akkoord keurt vervolgens de Oost-Vlaamse bestendige deputatie op **20 september 2007** het gemeentelijk RUP Aalst-West goed, met uitsluiting van het crematorium ([Vlaamse Overheid, 2011](#)). Dit betekent dat er geen crematorium komt op de Hoezekouter maar dat tegelijk de andere geplande projecten alsnog kunnen worden uitgevoerd (e.g. uitbreiding ziekenhuis ASZ, bouw nieuw rustoord Sint-Job, omvorming van het Capucijnenklooster tot private woningen, etc.) ([Van de Putte, 2007g](#)).

Tot slot bereiken de meerderheidspartijen en Kris Coenegrachts (directeur intercommunale Westelde) onder toezicht van gouverneur André Denys op 31 december 2007 – de laatste dag voor het verstrijken van de deadline – een akkoord over de locatie van het crematorium. Dit is het zogenaamde **31 decemberakkoord**. In dit bestuursakkoord wordt overeengekomen om het crematorium in te plannen op het bedrijventerrein Siesegemkouter:

“Rekening houdend met het voortraject en de gemaakte afspraak om het crematorium niet te voorzien op de Hoezekouter (RUP Aalst-West), wordt nu beslist het crematorium een plaats te geven op Siesegemkouter. Op basis van de gemaakte afspraken is dit de meest geschikte locatie, zowel vanuit het oogpunt van mobiliteit als vanuit de ruimtelijke inpassing.” ([Vlaamse Overheid, 2011, p. 11](#)).

Ondanks het engagement van de coalitiepartners, biedt het bestuursakkoord echter geen waterdichte garanties. Voor de realisatie van het crematorium op de Siesegemkouter is immers een wijziging nodig van het gewestelijk RUP *Afbakening regionaalstedelijk gebied Aalst* en daarvoor is de toestemming en medewerking van de Vlaamse overheid nodig ([Aalst, 2008](#)). Dit is ook CD&V schepen van Economie Paul Stockman niet ontgaan. Hij vreest dan ook een sterke vertraging van de realisatie van het bedrijventerrein Siesegemkouter: *“Dat zet de planning rond de ontwikkeling van de nieuwe industriezone minstens drie jaar achteruit. Het Ruimtelijk Uitvoeringsplan zou moeten worden herbekeken.”* ([Jol, 2007](#)) en *“Technisch gezien is Siesegemkouter een bedrijventerrein. De industriebestemming die het nu heeft moet voor het crematorium veranderd worden naar een openbare nutsbestemming. Dat doe je niet zomaar. Ik vrees dan ook de administratieve molen die op gang zal komen met milieueffectenrapporten en dergelijke. Je kan zeggen dat ik met dit akkoord niet helemaal gelukkig ben, maar ik leg me er loyaal bij neer. Ik hoop alleen dat we door deze beslissing*

³⁸ Het akkoord gaat echter over meer dan alleen het crematorium- en het Siesegemdossier. Zo worden er ook afspraken gemaakt over drie andere hete hangijzers die al enige tijd de Aalsterse politiek beroeren: de Hopmarkt, de Trangelweg en het station ([De Coninck, 2007](#)). Daarnaast spreken de coalitiepartners omwille van het grote onderlinge wantrouwen een gedragscode af, die onder meer inhoudt dat er geen alternatieve meerderheden meer worden gevormd. Tot slot wordt ook een protocol vastgelegd over hoe politici en ambtenaren met elkaar dienen te communiceren, dit naar aanleiding van een conflict waarbij vier Aalsterse stedenbouwkundige ambtenaren hun bevoegdheden tegelijk teruggaven aan de gemeenteraad uit onvrede over de manier van werken ([Van de Putte, 2007f](#)) ([Van de Putte, 2007e](#)).

geen achterstand in de ontwikkeling van het bedrijventerrein oplopen.” (Belga, 2007). Daarnaast investeerde de intercommunale Westlede de voorbije vijftien jaar ruim een half miljoen euro in de Hoezekouter (e.g. onteigeningskosten, notariskosten, etc.). Om dat geld niet verloren te laten gaan, diende Westlede een klacht in bij de Raad van State tegen de deputatie van de provincieraad van Oost-Vlaanderen die de Hoezekouter uit het RUP Aalst-West haalde. Westlede geeft aan die klacht enkel te laten vallen indien er waterdichte garanties zijn voor de inplanting van het crematorium op de Siesegemkouter (Mac, 2007) (De Troyer, 2007). Uiteindelijk zal Westlede de klacht bij de Raad van State in maart 2011 laten vallen. Het reeds geïnvesteerde bedrag zal worden verrekend bij het bouwen van het crematorium op de Siesegemkouter (Lievens, 2011a).

Verzoekschrift	Arrest	Beroep
21 december 2007	Intercommunale Westlede vraagt nietigverklaring gedeeltelijke goedkeuring RUP Aalst-West door bestendige deputatie op 20 september 2007	Ingetrokken op 1 maart 2011 (Raad van State, 2011)

Toch, ondanks de 31-decemberakkoorden op dat ogenblik geen garantie gaven voor de realisatie van het crematorium op de Siesegemkouter, reageert gouverneur Denys opgetogen. Hij verwacht geen problemen bij de toestemming van de Vlaamse regering om het gewestelijke RUP aan te passen en is dan ook optimistisch: “Het is eerder de vraag hoe snel dit zal gebeuren. Ik mik op 2011 als streefdatum om de eerste realisaties te zien.” (Belga, 2007).

Ronde 5: policy game rond de uitvoering van het bestuursakkoord

Met het akkoord van 31 december 2007 keert de rust weer in de Aalsterse politiek. Nu enkele belangrijke politieke knopen zijn doorgemaakt lijken de coalitiepartners vastberaden om vaart te zetten achter de realisatie van het bedrijventerrein en het crematorium. In de jaren die volgen worden dan ook de nodige formele procedures opgestart (e.g. wijziging RUP, opmaak masterplan, wedstrijd Vlaamse Bouwmeester, in dienst nemen van studie- en ontwerpbureaus, etc.) alsook verschillende initiatieven genomen die de realisatie van het bedrijventerrein en crematorium moeten faciliteren (e.g. oprichting klankbordgroep, oprichting autonoom gemeentebedrijf, etc.).

Toch betekent dit allerminst de snelle afhandeling van het Siesegemdossier. De streefdatum die gouverneur Denys naar voren school (2011) zal dan ook niet worden gehaald

Spelers	Belangen
Intercommunale Westlede	Realisatie van crematorium op de Siesegemkouter
Vlaamse regering	Vernelde uitvoering van Siesegemkouter
vzw Bescherm de Siesegemkouter	Vrij houden van de Siesegemkouter
Erpemere	Vrij houden van de Siesegemkouter
Meerderheidspartijen	Uitvoering van bestuursakkoord ; interne verdeeldheid over wenselijkheid uitvoering bestuursakkoord: CD&V voert het akkoord uit met tegenzin, Open VLD wenst realisatie bedrijventerrein

Ronde 5: Aanpassing gewestelijk RUP	
15 januari 2008	Aalst vraagt via een brief aan minister Van Mechelen voor de herziening van het gewestelijk RUP voor inplanting crematorium op Siesegemkouter

24 april 2008	Minister Van Mechelen laat via een brief aan de stad Aalst weten gekant te zijn tegen de bouw van het crematorium op de Siesegemkouter
3 juni 2008	Minister Van Mechelen, provincie Oost-Vlaanderen en stad Aalst bereiken akkoord voor inplanting crematorium op Siesegemkouter
13 oktober 2009	Aalst kiest Studio Secchi-Vigano om het bedrijventerrein te ontwerpen
18 maart 2010	Aalst besluit om een autonoom gemeentebedrijf op te richten voor het realiseren van grote projecten
December 2010	Conflict tussen Aalsterse schepen Stockman (CD&V) en minister Muyters in verband met de MER-screening voor het crematorium
22 februari 2011	Westlede laat klacht bij de RvS vallen omtrent het terugvorderen van 500 000 euro geïnvesteerde kosten op de Hoezekouter
30 juni 2011	Aanpassing mobiliteitsplan Aalst
1 december 2011	Ultimatum Open VLD ivm locatie crematorium
2 december 2011	Conflict met minister Muyters opgelost: geen MER nodig voor bouw crematorium
22 maart 2012	Milieuvergunning probleem: crematoriumdossier vertraagt
9 juni 2012	Vlaamse regering keurt aanpassing van het gewestelijk RUP goed (voorlopige vaststelling): bouw crematorium mogelijk
13 juni 2012	Nieuwe actiegroep: Leefbaar Maal
14 oktober 2012	Gemeenteraadsverkiezingen: N-VA, CD&V en sp.a vormen meerderheidscoalitie
8 mei 2013	Definitieve vaststelling van het aangepast gewestelijk RUP: het terrein waarop het crematorium gebouwd zal worden, is bestemd als "zone van openbaar nut".
Augustus 2013	Vzw Red de Erpe- en Siesegemkouter naar RvS (verworpen in november 2013)
Januari 2015	Intercommunale Westlede verkrijgt bouw- en milieuvergunning

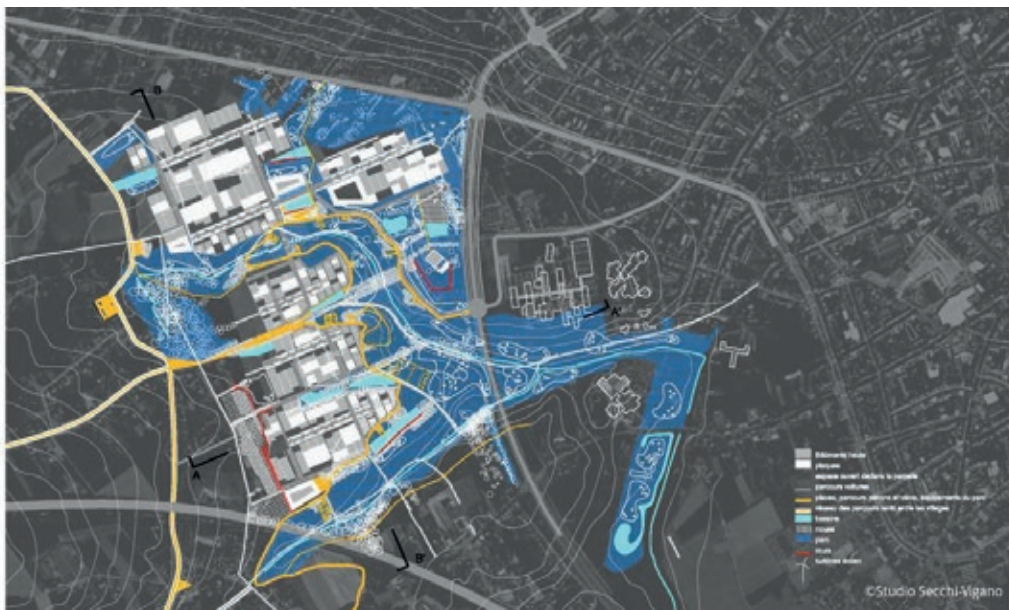
Nu enkele belangrijke politieke knopen zijn doorgehakt lijken de coalitiepartners vastberaden om vaart te zetten achter de realisatie van het bedrijventerrein en het crematorium. In de jaren die volgen worden dan ook de nodige formele procedures opgestart (e.g. wijziging RUP, opmaak masterplan, wedstrijd Vlaamse Bouwmeester, in dienst nemen van studie- en ontwerp bureaus, etc.) alsook verschillende initiatieven genomen die de realisatie van het bedrijventerrein en crematorium moeten faciliteren (e.g. oprichting klankbordgroep, oprichting autonoom gemeentebedrijf, etc.).

Toch betekent dit allerm minst de snelle afhandeling van het Siesegemdossier. De streefdatum die gouverneur Denys naar voren school (2011) zal dan ook niet worden gehaald. Ter uitvoering van het *31 decemberakkoord* verstuurt de stad Aalst op 15 januari 2008 een brief naar Vlaams minister van Ruimtelijke Ordening Dirk Van Mechelen. Hierin vraagt de stad of het crematorium inpasbaar is binnen de stedenbouwkundige voorschriften van het bestaande gewestelijk RUP *Afbakening regionaalstedelijk gebied Aalst* (Coppens, 2008).

Op 15 april 2008 antwoordt minister Van Mechelen per brief dat dit niet mogelijk is binnen de huidige stedenbouwkundige voorschriften. Bijgevolg zou het crematorium enkel op de Siesegemkouter kunnen worden ingepland mits een herziening van het gewestelijk RUP. Volgens minister Van Mechelen is dit echter niet wenselijk omwille van de tijdrovende procedures die zo'n wijziging met zich zouden meebrengen (Vlaamse Overheid, 2015b). In zijn brief pleit de minister er dan ook voor om het crematorium alsnog op de Hoezekouter te bouwen en waarschuwt hij tegelijk Aalst voor de grote vertraging die het crematoriumdossier zou oplopen mocht het stadsbestuur toch de Siesegemkouter als definitieve locatie aanduiden: "Het duurt minstens vijf jaar vooraleer er ook maar kan worden begonnen met de bouw [...] Op de Hoezekouter kan vermoedelijk al binnen twee van start worden gegaan." (Coppens, 2008). Het Aalsters stadsbestuur en gouverneur Denys laten zich hier echter niet door afschrikken en laten weten nog steeds achter hun keuze voor de Siesegemkouter te staan, gouverneur Denys: "Met het feit dat het RUP gewijzigd moet worden, hadden we rekening gehouden" (mac, 2008).

Het meningsverschil tussen de verschillende beleidsniveaus is echter van korte duur. Na overleg tussen de stad Aalst, de provincie Oost-Vlaanderen en minister Van Mechelen wordt op 2 juni 2008 dan toch een akkoord gesloten: de Vlaamse regering belooft het gewestelijk RUP te herzien, op voorwaarde dat Aalst tegen eind 2009 een masterplan opmaakt dat als basis kan dienen voor de wijziging van het gewestelijk RUP ([Vlaamse Overheid, 2015b, pp. 7, 10, 14](#)). Met de belofte van de Vlaamse overheid om het gewestelijk RUP in de toekomst aan te passen, is meteen ook het belangrijkste obstakel verholpen dat de uitvoering van het *31 decemberakkoord* in de weg stond.

Nu de Aalsterse, provinciale en Vlaamse violen weer gelijk zijn gestemd, start Aalst met de opmaak van het masterplan, zoals vastgelegd in het akkoord van 2 juni 2008. De algemene coördinatie van het masterplan gebeurt door de stuurgroep³⁹. Onder toezicht van deze stuurgroep worden kort na het akkoord enkele belangrijke stappen gezet met het oog op de realisatie van het masterplan. Zo worden drie gespecialiseerde bureaus onder de arm genomen, waarvan de eerste instaat voor de procesbegeleiding en de communicatie, de tweede voor het voorbereidend studiewerk en de derde voor het ontwerp en de inrichting. De financiering van de uitbesteding gebeurt met behulp van de subsidies die Aalst eerder had ontvangen (zie ronde 3) ([Vlaamse Overheid, 2015b](#)) ([Vlaamse Overheid, 2011, p. 26](#)).



FIGUUR 10: INRICHTINGSPLAN SIESEGEMKOUTER, BRON: STAD AALST

In de periode 2008-2010, gelijktijdig met de opmaak van het masterplan, blijft het protest tegen de ontwikkeling van de Siesegemkouter echter voortduren. Tegenstanders uiten kritiek, organiseren verschillende protestacties en ondernemen nieuwe juridische stappen. Zo verklaart de burgemeester van Erpe-Mere (Etienne Lepage, CD&V) kort na het 31-decemberakkoord in 2007 dat: *“De gemeente nog altijd alles probeert om de landelijke Siesegemkouter tussen Aalst en Erpe te beschermen tegen de geplande industrialisering.”* ([Moreau, 2008](#)). En ondanks de Raad van State in 2005 de klachten

³⁹ De stuurgroep bestaat uit: de opdrachtgevers (i.e. beleidsvoerders van de stad Aalst en beleidsvoorbereidende ambtenaren), adviserende instanties (i.e. POM) en subsidieverlenende instanties (i.e. Agentschap Economie en het departement Ruimtelijke Ordening, Wonen en Onroerend Erfgoed). Zoals de naam aangeeft heeft de stuurgroep een sturende functie. Zij legt haar bevindingen voor aan het college van burgemeester en/of de gemeenteraad, die de uiteindelijke beslissingsmacht heeft ([Vlaamse Overheid, 2015b, p. 21](#)).

van het gemeentebestuur van Erpe-Mere verwierp, is de burgemeester niet van plan het hier bij te laten: *“Wij proberen nog altijd ons gelijk te halen via juridische weg”*⁴⁰. ([Moreau, 2008](#)).

Ook VOKA is niet onverdeeld gelukkig met het 31-decemberakkoord. In het bijzonder met de beslissing om het crematorium niet op de Hoezekouter maar wel op de Siesegemkouter in te plannen, Karl Uyttersprot (VOKA): *“Wij zijn erg gekant tegen de inplanting van het crematorium in een bedrijventerrein. In de eerste plaats omdat we vinden dat een rouwplechtigheid niet in alle rust en kalmte kan plaatsvinden op een terrein voor bedrijven en industrie. [...] Bovendien hebben we onze vragen bij de verkeersafwikkeling. Er komt heel wat meer verkeer dan alleen een lijkwagen te pas bij een crematie. [...] Ten derde zien we de zeldzame grond voor bedrijven ook liever niet ingepikt door een crematorium. Het had beter gepast op een terrein van openbaar nu.”* ([De Troyer, 2008](#)).

Daarnaast zetten ook de protestgroepen hun strijd voort. Zo organiseert vzw Red de Erpe- en Siesegemkouter in 2010 voor de elfde keer op rij hun jaarlijkse protestveldloop doorheen de Siesegemkouter, ([Lievens, 2008](#)) ([Jol, 2009b](#)) ([Moreau, 2010a](#)) en nodigt vzw Raldes buurtbewoners uit voor een nachtwandeling doorheen de kouter ([Lievens, 2009](#)). Ook juridisch geeft men de strijd niet op. In het voorjaar van 2009 wordt immers duidelijk dat de Raad van State alle verzoekschriften verwerpt die om de schorsing of vernietiging vroegen van het gewestelijk RUP regionaalstedelijk gebied Aalst, het provinciaal ruimtelijk structuurplan Oost-Vlaanderen of het gemeentelijk ruimtelijk structuurplan Aalst (zie ronde 3). Vermits met deze arresten alle rechtsmiddelen in België zijn uitgeput, besluiten de protestgroepen in 2009 om hun bezwaren voor te leggen aan het Europees Hof voor de Rechten van de Mens in Straatsburg ([Jol, 2009a](#)) ([Jol, 2010](#)).

In het voorjaar van 2010 is de opmaak van het masterplan afgerond. Voorbereid door de stuurgroep (en onder leiding van de gouverneur Denys) worden de hoofdlijnen ervan vertaald en vastgelegd in een nieuw bestuursakkoord. Dit wordt op 16 maart 2010 ondertekend door de stad Aalst, de provincie Oost-Vlaanderen, de gouverneur en de intercommunale Westlede ([Vlaamse Overheid, 2015b, pp. 14, 17](#)) ([Vlaamse Overheid, 2011, p. 28](#)).

Het bestuursakkoord omvat vier hoofdlijnen ([Aalst, 2010](#)):

1. Een modern regionaal bedrijventerrein: De eerste hoofdlijn heeft betrekking op inrichting van de Siesegemkouter. Zo legt het akkoord vast dat van de totale oppervlakte (96ha) er 52ha zal worden ingevuld door bedrijven, 33,6ha door groene zones, 7,4ha door wegen en 3ha door het crematorium.
2. Crematorium: In de tweede hoofdlijn maakt men afspraken omtrent de locatie, timing en de grondverwerving van het crematorium. Zo schuift men qua timing het jaar 2014 als realistische openingsdatum naar voor: *“Vanaf het ondertekenen van dit akkoord neemt de intercommunale Westlede het initiatief en start met de voorbereidingen voor een uiteindelijke realisatie van het crematorium in 2014.”* ([Aalst, 2010, p. 2](#)). Deze streefdatum zal echter niet worden gehaald.
3. Kwaliteitsvolle, duurzame omgeving: In de derde hoofdlijn worden een aantal punten opgesomd die de realisatie van een kwaliteitsvolle en duurzame omgeving moeten verzekeren. Zo verbindt de stad Aalst er zich toe om: *“tegen augustus 2010 de screening van de MER-plicht in functie van de te maken ruimtelijke uitvoeringsplannen [te] hebben overgemaakt aan de bevoegde dienst MER van het departement LNE.”* ([Aalst, 2010, p. 3](#)). Omwille van een discussie tussen de het Aalsters stadsbestuur en de Vlaamse overheid zal de opmaak van de MER-screening vertraging oplopen (zie 5.5 Nieuwe vertraging).
4. Financiering, organisatie en communicatie: In de vierde hoofdlijn tot slot maakt men enkele afspraken omtrent de financiering, organisatie en communicatie. Hierbij beslist men om een

⁴⁰ De burgemeester van Erpe-Mere verwijst hier naar de beroepsprocedure die op dat ogenblik nog liep, tegen het arrest van de Raad van state in 2005 dat het verzoekschrift om het RUP Regionaalstedelijk gebied Aalst te schorsen, verwierp. Op 12 februari 2009 zal de Raad van State echter ook het beroep van de gemeente Erpe-Mere verwerpen ([Raad van State, 2009e](#)). Zie de overzichtstabel in ronde 3.

autonoom gemeentebedrijf om te richten dat als doel heeft het bedrijventerrein te ontwikkelen, uit te geven en te beheren.

Na het tekenen van het bestuursakkoord op 16 maart, stelt Aalst het masterplan voor aan het publiek. Niet iedereen is echter opgezet met het nieuwe bestuursakkoord en de wijze waarop het tot stand kwam. Zo wijzen de actiegroepen onder meer op het gebrek aan inspraak, Wilfried Lissens (vzw Red de Erpe- en Siesegemkouter): *“De stad had in dit dossier gekozen voor inspraak door de installatie van de Klankbordgroep Siesegem. In het platform zouden alle betrokken, ook de omwonden, inspraak krijgen. De groep is [op dat ogenblik] tweemaal samengekomen. Er was geenszins een inhoudelijke discussie over het thema. Het crematorium is zelfs nog geen agendapunt geweest.”* (Jol, 2010). Maar ook gouverneur Denys wordt op de korrel genomen, Luc De Vriendt (vzw Red de Erpe- en Siesegemkouter): *“een ondemocratische beslissing die er zonder de steun van de Aalsterse partijen maar door de provinciegouverneur werd doorgeduwd.”* (Moreau, 2010b).

Niet alleen bij de protestgroepen maar ook binnen de meerderheidspartijen blijft het Siesegemdossier politiek gevoelig. Wanneer het masterplan op 25 mei 2010 ter stemming bij de gemeenteraad komt, stemt het CD&V-gemeenteraadslid Yves De Graeve onverwacht tegen. Hierop wordt de stemming met een maand uitgesteld (dbb, 2010). Uiteindelijk zal de Aalsterse gemeenteraad het masterplan goedkeuren op 8 juli 2010 en op 16 augustus overmaken aan de bevoegde minister en het Agentschap Ruimtelijke Planning (Vlaamse Overheid, 2015b, pp. 14, 17). Het raadslid zal overigens later uit de partij worden geplaatst.

Kort na het nieuwe bestuursakkoord van 16 maart 2010 en de goedkeuring van het masterplan door de gemeenteraad op 8 juli 2010, loopt het Siesegemdossier opnieuw vertraging op. Aan de basis van de vertraging ligt een meningsverschil tussen het Aalsters bestuurscollege en minister van Ruimtelijke Ordening Philippe Muyters (N-VA) over het afleveren van de screening van het milieueffectenrapport (MER-screening) (dbb, 2011). Zoals het bestuursakkoord van 16 maart 2010 aangeeft diende de stad Aalst tegen augustus 2010 de MER-screening over te maken aan de Vlaamse administratie (Aalst, 2010, p. 3). Dit is echter niet gebeurd. Deze vertraging wekt ergernis bij de Aalsterse oppositie en tegelijk groeit bij de coalitiepartners Open VLD en sp.a het wantrouwen in de beleidsintenties van CD&V omwille van de steun die CD&V gaf aan de actiecomités vóór de verkiezingen van 2006. Het is dan ook CD&V die de verantwoordelijke schepen voor economie (Paul Stockman) levert (Lievens, 2011c). Gemeenteraadslid Karim Van Overmeire (Aalst Anders en Beter): *“Dit betekent meer dan een half jaar vertraging. [...] Als het de bedoeling was om het crematoriumdossier te saboteren, dan was dit een zeer goede zet van schepen Stockman.”* (Lievens, 2010 december).

Volgens schepen Paul Stockman (CD&V) is er echter geen onwil mee gemoeid. Hij wijst met de vinger naar het Vlaamse Gewest: *“Wij moeten voor de screening instaan, maar we kunnen daar niet aan beginnen voor het Vlaamse Gewest wijzigingen aanbrengt in het Ruimtelijk Uitvoeringsplan.”* (dbb, 2011 februari). Op het kabinet van minister Muyters klinkt echter een ander verhaal, Thomas Pollet (woordvoerder Philippe Muyters): *“Het Ruimtelijk Uitvoeringsplan ligt klaar, maar we kunnen er niet aan beginnen zo lang Aalst de screening niet uitvoert. We wachten er al maanden op.”* (dbb, 2011 februari).

Beide partijen blijven bij hun standpunt en de impasse houdt aan. Dit blijkt onder meer uit de gemeenteraad van enkele maanden later waarop de vraag wordt gesteld of er nog vooruitgang is in het crematoriumdossier. Hierop antwoordt burgemeester Uyttersprot (CD&V): *“Het is wachten tot minister Muyters het gewestelijk RUP wijzigt vooraleer we vorderingen kunnen maken met het crematorium.”* (Lievens, 2011c juni). De woordvoerder van minister Muyters kaatst de bal echter terug: *“Het klopt dat de Vlaamse overheid het RUP moet wijzigen maar onze diensten hebben nog niet alle documenten van de stad ontvangen. [...] Het is nochtans belangrijk. In het verleden is al gebleken dat projecten stilgelegd worden door klachten bij de Raad van State als er geen MER-screening is gebeurd.”* (Lievens, 2011c juni).

In september 2011 is de maat vol voor de coalitiepartners. Om duidelijkheid te krijgen over de stand van zaken ondervragen de Vlaamse parlementsleden Vera Van der Borght (Open VLD) en Bart Van Malderen (sp.a) minister Muyters in het Vlaams parlement over de vooruitgang in het Siesegemdossier. De minister houdt in zijn antwoord echter voet bij stuk, Vera Van der Borght (Open VLD): *“Nu blijkt uit de antwoorden op de parlementaire vragen [...] dat de minister uitdrukkelijk de verantwoordelijkheid legt bij de stad Aalst, verwijzend naar het bestuurlijk akkoord dat tussen de Vlaamse Regering en de stad Aalst werd overeengekomen op 16 maart 2010.”* ([Lievens, 2011e](#)). Hierop richten de Aalsterse coalitiepartners hun pijlen op Burgemeester Uyttersprot, Vera Van der Borght (Open VLD): *“Dit welles-nietes-spelletje is niet meer aanvaardbaar. Ofwel staat de minister niet recht in zijn schoenen, wat toch wel onwaarschijnlijk is, ofwel ontbreekt het de burgemeester en schepen in Aalst aan dossierkennis en schieten ze volledig tekort in de aanpak van dit dossier.”* ([Lievens, 2011e](#)). Ook gemeenteraadslid Sam Van de Putte (sp.a) reageert gevat: *“Uit het antwoord van de minister blijkt dat de burgemeester de gemeenteraadsliden een rad voor de ogen draaide, zowel tijdens de gemeenteraadscommissies Algemene Zaken als op de gemeenteraad waarop het crematorium ter sprake kwam. Volgens de burgemeester was de stad Aalst volledig in orde.”* ([Lievens, 2011e](#)).

Hierop laat burgemeester Uyttersprot weten dat de stadsdiensten ondertussen dan toch bezig zijn met het voorbereiden van de MER-screening: *“Intussen werken beide administraties, die van de stad Aalst en van de Vlaamse Overheid, samen om de administratieve stappen in verband met de MER-screening rond te maken.”* ([Lievens, 2011e](#)). Vervolgens wordt de verantwoordelijkheid voor de vertraging doorgeschoven naar het studiebureau Grontmij, schepen van Ruimtelijke Ordening Bart Van Lysebeth (CD&V): *“Studiebureau Grontmij moet het gevraagde onderzoek tot MER voor het regionaal bedrijventerrein Siesegemkouter in Aalst Aan de Vlaamse regering bezorgen. [...] Grontmij handelt de nota in samenspraak met de Vlaamse Overheid verder af en de Vlaamse Overheid is verder initiatiefnemer van het nieuwe ruimtelijk uitvoeringsplan.”* ([Lievens, 2011b](#)).

Uiteindelijk zal het studiebureau Grontmij de MER-screening afleveren op 11 oktober 2011, ruim een jaar na de vooropgestelde datum. De screeningsnota besluit dat de opmaak van een plan-MER niet nodig is: *“Gezien het RUP niet van rechtswege plan-MER-plichtig is; geen aanzienlijke milieueffecten teweeg brengt, mits toepassing van de maatregelen vernoemd in hoofdstuk 6; kan geoordeeld worden dat de opmaak van een plan-MER redelijkerwijze dan ook geen bijkomende informatie kan opleveren.”* ([Grontmij, 2011, p. 95](#)).

Hierbij dient opgemerkt te worden dat de bovenstaande *MER-screening discussie* vooral een *politieke discussie* lijkt te zijn. Uit overheidsdocumenten blijkt immers dat de opdracht *Opmaak van een MER-onderzoek* reeds op 25 oktober 2010 aan studiebureau Grontmij werd gegund. Uiteindelijk werden de laatste wijzigingen aan de MER-screening aangebracht tijdens de stuurgroep-vergadering van 25 april 2011 (in samenspraak met de dienst MER en het departement RWO⁴¹). Vervolgens werd de MER-screening voor advies overgemaakt aan verschillende overheidsdiensten ([Vlaamse Overheid, 2015b, p. 18](#)). Dit werd ook zo gecommuniceerd door Aalsterse schepen voor economie Paul Stockman tijdens de gemeenteraad van 28 juni 2011 ([Aalst, 2011](#)). De Aalsterse politiek was dus wel degelijk op de hoogte over de vooruitgang van het Siesegemdossier, in tegenstelling tot wat in de media werd gecommuniceerd. Dit verklaart echter niet waarom de definitieve screeningsnota pas één jaar na de vooropgestelde datum werd afgeleverd.

Ondanks de vooruitgang die wordt geboekt in het Siesegemdossier, blijft het politiek onrustig. Vooral de spanning tussen coalitiepartners Open VLD, sp.a en CD&V lijkt toe te nemen en met de nakende gemeenteraadsverkiezingen van oktober 2012 in het achterhoofd komt de politieke eensgezindheid steeds meer onder druk te staan.

⁴¹ Nu Departement Ruimte Vlaanderen.

Dat de verkiezingskoorts toeneemt, blijkt onder meer uit het communiqué dat Open VLD op 15 november 2011 verspreidt via haar *Lokale Burgerkrant*. Hierin wijzen enkele lokale Open VLD kopstukken op de trage vooruitgang die wordt geboekt in het Siesegem- en crematoriumdossier ([Open VLD, 2011](#)). Meer zelfs, als het tegen oktober 2012 de eerste steen van het crematorium er niet ligt, dan zal Open VLD bij de onderhandelingen na de verkiezingen opnieuw pleiten voor een crematorium op de Hoezekouter ([Lievens, 2011d](#)). Jean-Jacques De Gucht (lijsttrekker bij de komende gemeenteraadsverkiezingen): *“We pleiten resoluut voor de bouw van het crematorium op de Hoezekouter”* ([Open VLD, 2011](#)). Hiermee gaan de liberalen lijnrecht in tegen het 31-decemberakkoord waarin werd vastgelegd om het crematorium op de Siesegemkouter te bouwen ([pvm, 2011](#)). Gesteund door Martine De Maght, verwoordt schepen van mobiliteit Johan Stylemans het zo: *“Wij zijn altijd voorstander geweest van de Hoezekouter. Alles lag klaar om in 2006 een crematorium te realiseren maar op een gegeven moment zijn we weggefietsd [...] De komende dertien maanden tot de nieuwe bestuursploeg er is zullen we dat akkoord loyaal uitvoeren. Maar als het crematorium er dan nog niet is, en het ziet er niet naar uit, zal Open VLD de piste Hoezekouter bij de volgende bespreking weer op tafel leggen. In het belang van de bevolking.”* ([Lievens, 2011d](#)). En hoewel CD&V en vzw Bescherm de Hoezekouter benadrukken dat er volgens het huidige gemeentelijk RUP geen crematorium meer kan komen op de Hoezekouter⁴², argumenteert Open VLD dat er dan maar een nieuwe wijziging moet komen van dat RUP, net zoals er nog een wijziging moet komen van het gewestelijk RUP⁴³ ([Lievens, 2011d](#)).

In maart 2012 wordt opnieuw de cohesie tussen de coalitiepartners op de proef gesteld. Reden van de politieke twist is het al dan niet verlengen van de milieuvergunning van het bedrijf Schelfhout, gelegen op de Siesegemkouter en net op de plaats waar het masterplan het crematorium inplant. CD&V is tegen, schepen van Ruimtelijke Ordening Bart Van Lysebeth (CD&V): *“Je kan toch geen vergunning geven aan een bedrijf waarvan je de gronden nodig hebt voor de bouw van een crematorium. [...] Nu een vergunning geven betekent volgens ons dat de snelle realisatie van het crematorium onmogelijk wordt.”* ([pvdb, 2012c](#)). Open VLD en sp.a zijn dan weer voorstander om het bedrijf een nieuwe vergunning te verlenen, maar slechts voor twee tot maximaal vier jaar, schepen van Openbare Werken Ann Van de Steen (sp.a): *“Het crematorium wordt pas tegen 2017 voorzien. In eerste instantie ligt het bedrijf dan niet in de weg.”* ([pvdb, 2012c](#)).

Om niet opnieuw in een politieke impasse terecht te komen, besluit het Aalsters stadsbestuur om de hete aardappel door te schuiven naar de provincie, Schepen Johan Stylemans (Open VLD): *“In het college is erover gediscussieerd, maar er is beslist om er ons niet over uit te spreken en alles door te schuiven naar de provincie.”* ([Lievens, 2012b](#)). Na overleg tussen het bedrijf Schelfhout en het intercommunale Westlede beslist de bestendige deputatie van Oost-Vlaanderen om Schelfhout dan toch een milieuvergunning voor twee jaar te verlenen. Hiermee biedt de provincie het bedrijf de mogelijkheid om zich te herlokalisieren maar wordt meteen ook uitgesloten dat er tegen 2014 een crematorium komt op de Siesegemkouter ([RLA, 2012](#)).

Hoewel de verkiezingskoorts in Aalst verder blijft toenemen, worden op Vlaams niveau enkele belangrijke stappen gezet met het oog op de realisatie van het bedrijventerrein en crematorium. Zo ondertekent Vlaams minister van Ruimtelijke Ordening Philippe Muyters op 8 juni 2012 de voorlopige vaststelling van het ontwerp van het gewestelijk RUP ([Vlaamse Overheid, 2011](#)), dit tot grote tevredenheid van het Aalsters Stadsbestuur: *“Ik ben blij dat de Vlaamse regering ons dit signaal geeft en dat we verder kunnen.”*, Ann Van de Steen (sp.a) ([pvdb, 2012b](#)). Zelfs oppositiepartij N-VA reageert tevreden: *“In vergelijking met andere steden scoren we zeer zwak op het aantrekken van nieuwe activiteiten. We zijn blij dat minister Muyters in zijn plan die noodzakelijke ontwikkelingen heeft kunnen combineren met garanties voor groen en minimale hinder voor de omwonenden.”*, Christoph D’Haese (lijsttrekker, N-VA). Toch wordt er ook gewaarschuwd voor té voorbarige euforie: *“Het is een*

⁴² Op 20 september 2007 keurde de Oost-Vlaamse bestendige deputatie het gemeentelijk RUP Aalst-West goed, met uitsluiting van het crematorium. Dit was nodig om Aalst uit de politieke impasse te halen (zie ronde 4).

⁴³ Open VLD zal deze verkiezingsbelofte nooit kunnen waarmaken. Na de gemeenteraadsverkiezingen van oktober 2012 zullen zij immers geen deel meer uitmaken van het Aalsters stadsbestuur.

voorlopige vaststelling, er komt nu een openbaar onderzoek. Het kan snel gaan, maar als er bezwaar is, kan het plan ook weer blijven hangen.”, Johan Stylemans (schepen van Mobiliteit, Open VLD) ([pvdb, 2012a](#)).

En protest komt er. Met de start van het openbaar onderzoek groeit meteen ook weer het protest bij de actiegroepen. Opvallend is de komst van de nieuwe protestgroep Leefbaar Maal. De naam verwijst naar de Nieuwerkerkse wijk *Maal* die grenst aan de Siesegemkouter en waar de laatste jaren veel nieuwe mensen kwamen wonen. Het zijn deze nieuwkomers die zich nu verenigd hebben in de actiegroep *Leefbaar maal* en het protest nieuw leven inblazen ([Lievens, 2012c](#)). Ook vzw Red de Erpe- en Siesegemkouter geeft zich nog niet gewonnen, zij organiseren in oktober 2012 voor de dertiende keer de protestveldloop doorheen de kouters ([Van den Bossche, 2012b](#)).



FIGUUR 11: PROTESTVELDLOOP DOOR DE KOUTERS, BRON: HET NIEUWSBLAD, 26/10/2015, [HTTP://WWW.NIEUWSBLAD.BE/CNT/DMF20151025_01937739](http://www.nieuwsblad.be/cnt/dmf20151025_01937739)

De actiegroepen slagen er echter niet in om van het industrieterrein of crematorium een belangrijk verkiezings thema te maken. Integendeel, de enige bekommernis van de Aalstenaars lijkt de vraag hoe een einde te maken aan het politiek gekrakeel tussen de meerderheidspartijen CD&V, Open VLD en sp.a. In zijn politieke analyse verwoordt Mark Eekhaut (journalist De Standaard) het zo: “*Knopen doorhakken was de voorbije zes jaar niet de specialiteit van de huidige coalitie. Met stilstand en grote frustratie van veel inwoners tot gevolg. [...] De ene coalitiepartij moest maar wit zeggen, en het was voldoende voor de andere partij om luidop zwart te roepen. Niks leek de voorbije jaren te vlotten in Aalst. [...] Dat de N-VA het op 14 oktober goed zal doen in Aalst staat buiten kijf. Al was het maar omdat de Aalstenaars de jarenlange stilstand meer dan moe zijn.*” ([Eeckhaut, 2012](#)).

Zoals verwacht hertekenen de gemeenteraadsverkiezingen van 14 oktober 2012 opnieuw grondig het Aalsterse politiek landschap: N-VA wordt ruim de grootste partij met meer dan 13% voorsprong op de drie traditionele partijen. Vlaams Belang verliest meer dan de helft van haar stemmen en wordt daarmee pas de vijfde grootste partij ([Agentschap Binnenlands Bestuur, 2012](#))⁴⁴. Kort na de verkiezingen starten N-VA, CD&V en sp.a coalitiegesprekken en na ruim een maand onderhandelen ondertekenen de drie partijen eind december een bestuursakkoord. Christoph D’Haese (N-VA) neemt de burgemeesterssjerp over van Ilse Uyttersprot (CD&V), Caroline Verdoodt (N-VA) wordt schepen voor Ruimtelijke Ordening en Paul Stockman (CD&V) blijft schepen voor Economie ([Aalst, 2012](#))⁴⁵.

⁴⁴ N-VA = 31,1%; CD&V = 17,3%; Open VLD = 17,3%; sp.a = 16,4%; Vlaams Belang = 10,8%; Groen = 5,9% ([Agentschap Binnenlands Bestuur, 2012](#)).

⁴⁵ Ondanks dat Open VLD ideologisch dichter aanleunt bij N-VA dan sp.a, worden de blauwen niet betrokken bij de coalitieonderhandelingen. Hierdoor worden de liberalen gedwongen plaats te nemen op de oppositiebanken en maken ze voor het eerst in 40 jaar geen deel uit van het Aalsters stadsbestuur ([Van den Bossche, 2012a](#)). Reden hiertoe zou niet zozeer inhoudelijk zijn, wél het conflict tussen ex-VLD’er Christophe D’Haese (N-VA) en de familie De Gucht (Open VLD) over het lijsttrekkerschap. In 2011 verloor Christophe D’Haese de strijd om de eerste plaats op de VLD-lijst van Jean Jacques De Gucht. Hierop stapte D’Haese uit de partij en zetelde een tijdje als onafhankelijk gemeenteraadslid, waarna hij de overstap maakte naar N-VA en als lijsttrekker naar de verkiezingen trok ([Belca, 2012](#)). Dit wordt de nieuwe burgemeester echter niet in dank

In tegenstelling tot de gemeenteraadsverkiezingen van 2006, geven die van 2012 geen aanleiding tot nieuwe verdragingen in het Siesegemdossier⁴⁶ en in mei 2013 ondertekent de Vlaamse Regering de definitieve vaststelling van het gewestelijk RUP Afbakening regionaalstedelijk gebied Aalst – deelplan 4 – Gemengd Regionaal Bedrijventerrein Siesegemkouter (wijziging). Met de goedkeuring van het gewestelijk RUP is het terrein waarop het crematorium zal komen herbestemd tot *zone van openbaar nut* en is een belangrijke stap gezet naar een realisatie van het crematorium ([De Smedt, 2013](#)).

Hierop trekt vzw Red de Erpe- en Siesegemkouter in juli 2013 opnieuw naar de Raad van State om de beslissing van de Vlaamse regering nietig te laten verklaren. Opnieuw zonder resultaat. Op 4 november 2013 beslist de Raad van State om ook nu de vraag van het actiecomité te verwerpen ([Raad van State, 2013](#)).

Tot op heden (januari 2016) zijn noch het crematorium, noch het bedrijventerrein gerealiseerd. Met de goedkeuring van het gewestelijke RUP werd echter wél een belangrijke stap hiertoe gezet. Voor het crematorium lijkt zelfs een realisatie op korte termijn mogelijk. Zo ging met de start van de archeologische opgravingen in maart 2014 de eerste spadesteek voor het crematorium letterlijk de grond in ([Lievens, 2014](#)), diende de firma Schelfhout een aanvraag in om zich elders te vestigen en verkreeg de intercommunale Westlede in het voorjaar van 2015 de nodige bouw- en milieuvergunning ([De Smedt, 2015](#)). Eind 2015 hoopt Westlede te kunnen starten met de bouwwerken en in het najaar van 2016 hoopt men het crematorium te kunnen openen ([Lievens, 2014](#)) ([RLA, 2015](#)).



FIGUUR 12: LEDEN VAN RALDES EN VZW RED DE ERPE- EN SIESEGEMKOUTER MAKEN HUN STANDPUNT DUIDELIJK. - FOTO RLA, BRON, HLN 21/01/2015

afgenomen, getuige hiervan verwensingen als “*ordinaire overloper*” en “*opportunist eerste klasse*” die Karel De Gucht hem naar het hoofd slingert ([Lievens, 2012a](#)).

⁴⁶ Tijdens de coalitiesprekken zijn er wél spanningen binnen de sp.a. De Vlaamse sp.a-top kan het immers moeilijk verkroppen dat de Aalsterse sp.a-afdeling in een coalitie wil stappen waarin ze mathematisch niet nodig zijn en waarin N-VA Karim Van Overmeire voordraagt als schepen voor onder meer Vreemdelingenzaken, Inburgering en Vlaamse zaken. Als voormalig Vlaams Belang kopstuk en co-auteur van het 70-puntenplan is vooral dat laatste volgens sp.a-partijvoorzitter Bruno Tobbacq “*Niet één, maar alle mogelijke bruggen te ver.*” ([Haeck, 2012](#)). Dit conflict zal een jaar aanslepen en een hoogtepunt bereiken in januari 2014. Bruno Tobbacq ontbindt dan de lokale sp.a-afdeling en alleen de leden die de deelname aan de coalitie afwijzen mogen opnieuw aansluiten. Dit zal leiden tot een splitsing binnen de Aalsterse sp.a: de tegenstanders blijven bij sp.a en gaan naar de oppositie, de voorstanders (o.a. twee schepenen en vijf gemeenteraadsleden) blijven op post en richten even later de partij *Sociaal Democraten & Proaressieven* (SD&P) op ([Casaer, 2014](#)) ([Goethals, 2014](#)).

Toch is het helemaal niet zeker of deze streefdatum ook daadwerkelijk zal worden gehaald. Met de toekenning van de vergunningen neemt immers ook het protest weer toe. Zo geven vzw Raldes, vzw Red de Erpe- en Siesegemkouter en buurgemeente Erpe-Mere aan de toekenning van de bouwvergunningen te zullen aanvechten bij de Raad voor Vergunningsbetwistingen en de toekenning van het milieuvergunning bij Vlaams minister van Leefmilieu Joke Schauwvlieghe (CD&V) ([Lievens, 2015](#)) ([Lievens & Moreau, 2015](#))⁴⁷. Op die manier lijkt elke nieuwe stap in het Siesegemdossier, oude conflicten nieuw leven in te blazen.

Het gebruik van de projectsubsidies

Subsidieaanvraag en motivatie

Zoals eerder aangehaald dient de stad Aalst in 2005 een aanvraag in bij minister Van Mechelen voor de erkenning van de Siesegemkouter als strategische project. Het project wordt als strategisch erkend *omwille van het feit dat het een uitwerking van het Ruimtelijk structuurplan Vlaanderen was, dat het project een meerwaarde biedt aan de uitvoering van het Vlaamse ruimtelijke beleid, een voorbeeld en signaalfunctie heeft, een integraal karakter met ruimtelijke, economische en sociale componenten, dat het structurend is voor delen van het stedelijk gebied en redelijk complex, door de relatief grote oppervlakte, de sterke participatie van burgers, de uitgebreidheid van de deelstudies, de veeleisende stedenbouwkundige voorschriften en de uitdaging een beeldkwalitatief en duurzaam bedrijventerrein te realiseren en nadien te beheersen (Jaarverslag 4)*. Het is opvallend hoe de lovende, vrij theoretische taal van het beoordelingsdossier abstractie maakt van de modderige werkelijkheid van het dossier. Op het moment van deze waardering staan in Aalst immers verschillende actiegroepen op de barricades om het plan voor de Siesegemkouter te kelderen. Tegelijk staan oppositie en meerderheid tegenover elkaar met getrokken messen, lopen er verschillende juridische procedures bij de raad van state tegen het dossier en zijn er zeer uiteenlopende meningen over de wenselijkheid van de locatie van het bedrijventerrein. Niettegenstaande worden lovende termen als “integraal karakter”, “signaalfunctie” en “sterke participatie van burgers” erg kwistig gebruikt.

Gebruik van de subsidies en rol van de projectcoördinator

De stad Aalst ontvangt van de Vlaamse overheid 139.357 voor de aanstelling van de projectcoördinator. Het gebruik van de subsidies loopt aanvankelijk niet zoals gepland, zoals blijkt uit het jaarverslag van de projectcoördinator (Jaarverslag 4). Na de toekenning van de subsidies op 16 december 2005 wordt een vacature geplaatst voor een projectcoördinator. Een eerste sollicitatieronde resulteerde levert echter geen geschikte kandidaat op. Een tweede poging levert 1 geschikte kandidaat op, die echter net voor de indienstreding een andere werkgever vindt. Omdat de vacature niet ingevuld geraakt, wordt bijna één jaar verloren. De stad Aalst sluit daarom in 2007 een overeenkomst af met de POM Oost-Vlaanderen die de projectcoördinatie van de Siesegemkouter op zich neemt.

In 2007 wordt het dossier echter tijdelijk *on hold* gezet door de politieke ontwikkelingen rond het crematorium en de discussie met Vlaanderen over de bestemmingswijziging. Hierdoor kan de projectcoördinatie pas goed en wel van start gaan na de beslissingen uit het decemberakkoord van 31 december 2007. Het duurt dus nog tot december 2007 vooraleer de projectcoördinatie eindelijk van start gaat.

De taken van de projectcoördinator richten zich volgens de overeenkomst op de planningsfase van het project Siesegemkouter, en meer bepaald op 4 deelstudies:

- De opmaak van een ruimtelijk veiligheidsrapport

⁴⁷ Vooral de deelname van Erpe-Mere aan het protest is opvallend, Kris Coenegrachts (intercommunale Westlede): *Verbazingwekkend. Erpe-Mere is lid van de intercommunale en keurde de plannen mee goed.* ([Lievens & Moreau, 2015](#)). Daarnaast blijkt het Siesegemdossier ook binnen politieke partijen voor discussie te zorgen. Zo staan in het Siesegemdossier de CD&V- en N-VA-afdeling van Erpe-Mere (coalitiepartners) lijnrecht tegenover de CD&V- en N-VA-afdeling van Aalst.

- Een planeconomische haalbaarheidsstudie
- Een inrichtingsplan met stedenbouwkundige studie, een natuur- en landschapsstudie, een mobiliteitseffectenrapport en een project-MER
- Een communicatieplan

Er wordt een stuurgroep opgericht met politieke actoren van de stad Aalst, een aantal beleidsvoorbereidende ambtenaren, vertegenwoordigers van de POM, de subsidieverlenende overheden (RWO en agentschap Economie) onder leiding van de schepen van economie Paul Stockman. De provinciegouverneur speelt zijn rol als 'projectsponsor', hij houdt de vinger aan de pols en ondersteunt de projectcoördinator in moeilijke momenten. Daarnaast wordt er een projectgroep opgericht met de projectcoördinator, de projectcommunicator en een aantal medewerkers van de stad Aalst. De projectgroep werd verder ondersteund door een aantal technische werkgroepen rond verschillende thema's.

De projectcoördinatie wordt projectmatig opgepakt. De projectleider van de POM werkt met projectfiches waarin duidelijke afspraken stonden omtrent de te realiseren doelstellingen en het te volgen tijdsplan, en tegelijk een taakverdeling werd opgenomen. De fiches definieerden ook aanleunende projecten, waarvoor de stad Aalst verantwoordelijk voor is⁴⁸.

Volgens de projectleider heerst er ondanks het decemberakkoord echter nog steeds onenigheid tussen de politieke actoren in de stuurgroep⁴⁹. Hoewel in het decemberakkoord de principiële beslissing werd genomen voor de inplanting van het crematorium, was er zeker nog geen overeenstemming over de concrete inrichting. De projectcoördinator tracht een akkoord te vinden over de projectfiche binnen de stuurgroep over de exacte afbakening van de opdracht. Daarvoor lopen ze verschillende stadsdiensten af en spreken ze apart met verschillende beleidsmakers. Het duurt echter meer dan anderhalf jaar voor het College in juni 2009 deze fiche goed keurt. De projectcoördinator ervaart dat voortgang eigenlijk niet gewenst was door sommige leden van de stuurgroep⁵⁰.

Verwezenlijkingen

Ondanks de politieke onenigheid slaagt de projectcoördinator er in de afgesproken producten van de overeenkomst af te leveren. Onder de coördinatie van de projectcoördinator wordt een masterplan opgemaakt via de open oproep van de Vlaams bouwmeester door het bureau Secchi-Vigano. Tegelijk wordt een financieel economische studie opgemaakt, die de randvoorwaarden van het inrichtingsplan stelselmatig bijstuurt. Ook de veiligheidsrapportage wordt afgewerkt. Het communicatieplan wordt eveneens opgemaakt, hoewel dit slechts gedeeltelijk wordt uitgevoerd. Volgens de projectcoördinatoren kon er geen overeenstemming met het college en de gemeenteraad gevonden worden over de te volgen communicatiestrategie.

De projectcoördinatie wordt vanaf 1 juni 2011 overgenomen door de stad Aalst die de uitvoering onderbrengt in het autonoom gemeentebedrijf.

⁴⁸ Marieke Poucke en Anne-leen Denolf, op citaat

⁴⁹ Ibidem

⁵⁰ Ibidem

7. Beschouwingen bij de cases

Inleiding

Op basis van de empirie uit de cases kunnen we nu terug keren naar de oorspronkelijke onderzoeksvragen.

HOOFDVRAAG:

- Hoe beïnvloeden subsidies voor projectcoördinatie, uitgereikt door de Vlaamse Overheid, op de realisatiekansen van strategische ruimtelijke projecten?

BIJVRAGEN:

- Hoe verlopen processen van besluitvorming in strategische projecten?
- Hoe werden de subsidies aangewend. Welke taken nemen de gesubsidieerde projectcoördinatoren op binnen het proces- en projectmanagement? Welke rol speelt de projectcoördinator in de realisatie van het project?

We bespreken vooreerst de manier waarop strategische projecten verlopen. We zullen dit bespreken aan de hand van de theoretische concepten zoals uitgewerkt in hoofdstuk 2. Vervolgens bespreken we de aanwending van de subsidies en de rol die de projectcoördinator speelt in het beleidsproces. We komen tenslotte terug op de hoofdvraag, met name hoe gesubsidieerde projectcoördinatie de realisatiekansen van een project beïnvloedt.

Over processen van strategische projecten in uitvoering van het RSV

Processen van strategische projecten zijn allerminst eenvoudige processen. Dat wisten we uiteraard al, maar de cases bevestigen nogmaals de complexiteit van deze projecten en de daaruit resulterende onvoorspelbaarheid en grilligheid van de besluitvorming. In wat volgt bespreken we achtereenvolgens de belangrijkste kenmerken die in de cases naar boven komen.

Zichtbare en onzichtbare hybride beleidsnetwerken

Uit de analyse komt duidelijk naar boven hoe deze projecten tot stand komen in **hybride netwerken met een veelheid aan actoren**. We gebruiken hier de term hybride omdat binnen het netwerk zowel sturing gebeurt via hiërarchie, wederkerige netwerken of markt. We kunnen hierbij drie lagen onderscheiden. In de eerste laag van het netwerk zijn er de bestuurlijke actoren, die zowel in een hiërarchische relatie als een nevenschiktelijke relatie kunnen staan. Beide cases zijn bijzonder omdat ze vertrekken vanuit het afbakeningsproces dat vanuit de Vlaamse overheid werd opgestart en de samenwerking vereisten van meerdere gemeenten en de provincie. De aanleiding van de projecten is in beide cases erg hiërarchisch en top down. Het is de logica van het Vlaamse beleidskader, in casu het ruimtelijk structuurplan Vlaanderen dat zowel de afbakening als de daarmee gepaarde taakstellingen oplegt. De aanduiding van Bentel en de Siesegemkouter als bijkomende bedrijventerreinen had wellicht nooit gebeurd vanuit het initiatief van de steden. De administratie en de studiebureaus trachten binnen deze setting echter naar consensus te zoeken met en tussen de lokale overheden. In Turnhout lijkt dat ook aardig te lukken wanneer 4 gemeenten over gaan tot de oprichting van het regionaalstedelijk gebied Turnhout. Toch blijkt een dergelijke niet-dwingende samenwerking niet evident. In deze vrijwillige samenwerkingsverbanden participeren gemeenten vooral omdat ze er een direct voordeel in zien, bv omdat ze zo een nieuw bedrijventerrein of een woonuitbreidingsgebied kunnen realiseren zoals in Turnhout. Deze vrijwillige samenwerking is tegelijk ook erg fragiel wanneer de lusten en lasten van de samenwerking onevenredig verdeeld zijn. Anderzijds zijn deze samenwerkingsverbanden ook moeilijk vol te houden wanneer bepaalde actoren hun mogelijke winsten al gerealiseerd werden of onmogelijk zijn geworden door onverwachte wendingen. De verschuiving van de regie van het project Turnhout 2012 naar de stad Turnhout toont aan hoe de schrapping van projecten de aard van de samenwerking kan veranderen. In de case van de

Siesegemkouter zijn de buurgemeenten dan weer radicaal gekant tegen de komst van het bedrijventerrein waardoor ze een belangrijke blokkerende factor vormen door negatief advies uit te brengen over het bedrijventerrein. Ook de provincie speelt in Aalst een opmerkelijke rol. Hoewel er aanvankelijk in de deputatie grote verdeeldheid leeft over de wenselijkheid van het bedrijventerrein, zal later de gouverneur van de Provincie een zeer belangrijke rol spelen als bemiddelaar tussen de partijen.

De veelheid van actoren krijgt nog meer kleur wanneer in een tweede laag een onderscheid wordt gemaakt tussen politieke actoren enerzijds en de ambtenarij anderzijds, waar ook weer hybride vormen van sturing aanwezig blijken. Sommige ambtenaren dienen de beslissing van hun besturen strikt te volgen, terwijl andere ambtenaren een grote relatieve autonomie krijgen. Die tegenstelling wordt duidelijk in de rol die Vlaamse ambtenaren kunnen spelen versus de lokale ambtenaren. Bij Vlaamse ambtenaren heerst er een grotere autonomie: de voorzitter van de stuurgroep van de afbakeningsprocessen in beide cases is bijvoorbeeld een ambtenaar, terwijl de leden politici zijn. Lokale ambtenaren zijn dan weer strikter gebonden door hun politieke besturen. Dit leidt ertoe dat de beleidsvoorbereiding op Vlaams niveau veel meer ambtelijk gestuurd wordt, terwijl de besluitvorming op lokaal niveau politiek gedomineerd wordt. Dit geeft in vele gevallen conflicten, die via partijpolitieke verticale lijnen moeten worden beslecht. Zo komen lokale politieke tegenstellingen in de case Aalst terug ter tafel op de interkabinettenwerkgroepen op Vlaams niveau. Het politieke proces op lokaal niveau is overigens veel minder transparant. Zeker in Aalst is er een "officieel" proces, waar alle uitgenodigde deelnemers netjes in participeren. Daarnaast is er echter een veel doorslaggevend officieus proces waarin politici achter de schermen machtsconflicten uitvechten, actiecomités recupereren voor politiek gewin of via partijpolitieke verticale lijnen lokale issues beslechten of compromissen zoeken.

Een derde laag in het hybride netwerk betreft de relaties tussen publieke en private actoren in het netwerk. In het proces van beide afbakeningsplannen worden pogingen ondernomen om belangrijke maatschappelijke actoren zoals Boerenbond, Voka of Natuurpunt mee te betrekken in de besluitvorming. Anderzijds worden ook pogingen ondernomen om individuele niet georganiseerde burgers te betrekken. Private actoren zoals ontwerpers en studie bureaus spelen staan dan weer in een marktrelatie met de besturen en spelen een belangrijke rol in de besluitvorming. Ook hier is naast het zichtbare netwerk van actoren ook een veel uitgestrekter onzichtbaar netwerk van private actoren die van belang zijn in het beleidsproces. Deze onzichtbare netwerken bestaan tussen lokale politici en burgers, actiecomités en belangengroepen die via formele institutionele kanalen zoals hoorzittingen, bezwaarschriften en informele kanalen zoals lobbying een invloed trachten te krijgen op de besluitvorming.

Een veelheid aan Formele, Adhoc en informele arena's

Een tweede belangrijk kenmerk van de besluitvormingsprocessen is de aanwezigheid **van verschillende types van arena's**. Ter herinnering definieerden we arena's als de plaatsen waar actoren uit het netwerk hun belangen trachten uit te spelen in *policy games*. In de cases kunnen minstens drie types van arena's worden onderscheiden. Ten eerste zijn er de institutionele arena's. Dit zijn de reguliere formele besluitvormingsorganen zoals het college van burgemeester en schepenen, de gemeenteraad, de bestendige deputatie, de provincieraad, de Vlaamse regering en het Vlaams parlement, maar ook de rechtshoven en beroepsinstanties. Deze formele arena's zijn belangrijk omdat ze de enige arena's zijn die democratisch en juridisch legitieme beslissingen kunnen nemen. In theorie zijn deze arena's onafhankelijk en beslissen ze enkel over materie waarover ze bevoegd zijn. De gemeente is bevoegd voor gemeentelijke materie, de provincie voor provinciale materie en het gewest voor gewestelijke materie. Maar in het besluitvormingsprocessen rond de afbakeningsprocessen en de gewestelijke uitvoeringsplannen moeten verschillende overheden sequentieel over dezelfde projecten beslissen in verschillende formele arena's. Dit geeft de handen vrij voor partijpolitiek strategisch gedrag. In Aalst blijkt dat een goedkeuring door de gemeenteraad meermaals alsnog wordt tegengehouden door de provincieraad. Bij de deliberatie in de provincie spelen partijpolitieke

standpunten op lokaal niveau een doorslaggevende rol. Ook de Vlaamse besluitvorming wordt enigszins beïnvloed door lokaal politieke standpunten, zij het meer onrechtstreeks via het overleg tussen kabinetsmedewerkers. Zo is het initiatief van de verenigde oppositie om een brief te schrijven naar minister Dua een duidelijke poging om via partijpolitieke lijnen de Vlaamse besluitvorming te beïnvloeden. De seriële besluitvorming in deze arena betekent dat een genomen beslissing in één formele arena steeds kan worden teruggedraaid in een andere arena.

Ook de rechtshoven zoals de Raad van State als de Raad Voor Vergunningenbetwistingen vormen belangrijke formele arena's die tot onverwachte wendingen kunnen leiden in de processen. In deze arena's heerst logischerwijs een strikt juridische logica, die soms tegenstrijdig kan zijn uit de bestuurlijke logica in de bestuursarena's. Zo wordt een gedeelte van het uitvoeringsplan in Turnhout geschrapt omwille van een formele fout en moet de uitvoering van het afbakeningsplan geheroriënteerd worden. In de wetenschap dat afbakeningsplannen een mix van projecten inhouden die een politiek compromis weerspiegelen creëert het wegvallen van één project uit deze mix onstabieleit in het draagvlak voor het afbakeningsplan als geheel. In Aalst regent het vorderingen bij de Raad van State vanuit actiecomités, individuen en bestuurlijke partners. Omdat alle vorderingen worden verworpen heeft dit echter nagenoeg geen effect op de besluitvorming.

Naast de formele arena's bestaan er ad hoc arena's die worden opgericht in functie van het strategische project. In beide cases wordt een stuurgroep, een ambtelijke werkgroep en een projectteam opgericht tijdens de fase van het afbakeningsplan. De stuurgroep wordt samengesteld uit politieke vertegenwoordigers van de verschillende politieke arena's terwijl de ambtelijke werkgroep de verschillende administraties samen brengt. In Turnhout leidde het ad hoc samenwerkingsverband tot een meer formeel samenwerkingsverband "Stadsregio Turnhout", wat als een belangrijke institutionele realisatie van het afbakeningsproces kan gezien worden. Het is ook deze groep die in theorie de uitvoering van het afbakeningsplan moet begeleiden. In de praktijk verschuift de coördinatie van deze projecten meer naar de stadsdiensten van de stad Turnhout zelf. Ook voor het afbakeningsplan Aalst wordt een stuurgroep opgericht met politieke vertegenwoordigers, die na de goedkeuring van het afbakeningsplan uit mekaar valt. Voor de uitvoering van het strategische project Siesegemkouter wordt een stuurgroep opgericht die gedeeltelijk uit andere actoren bestaat.

Tot slot zijn er ook de informele arena's van besluitvorming. Hoewel dit onderzoek niet als doel had om deze informele arena's te inventariseren, kwamen ze toch aan de oppervlakte bij cruciale beslissingen. Zo was het Decemberakkoord in Aalst zeer bepalend voor de richting waarin het dossier van de Siesegemkouter uit ging. Dit akkoord was het resultaat van een bemiddelingsoperatie van de provinciegouverneur bij de impasse waar de Aalsterse politiek was verzeild geraakt. Het Decemberakkoord is bij uitstek een voorbeeld van een compromis waarbij verschillende politieke belangen worden geruild, wat in de volksmond een "koehandel" heet. De samenstelling van de arena waarin dit akkoord tot stand kwam is niet gekend, noch het deliberatieproces waartoe het akkoord heeft geleid. Anderzijds wordt het akkoord door de coalitie bekrachtigd en wordt er meermaals verwezen naar het Decemberakkoord in officiële documenten en toelichtingen. Tegelijk zijn er vooral in de case van Aalst de actiecomités die informele arena's op zich vormen en vaak een link vertonen met de reguliere formele politieke arena's. In Aalst zijn sommige leden van actiegroepen bijvoorbeeld ook vertegenwoordigers in de gemeenteraad of actief binnen politieke partijen.

Verschuivende netwerken

De netwerken met actoren van het project zijn alles behalve stabiel. Het evolueert constant door nieuwe actoren die geactiveerd worden en andere actoren die afvallen. Dit is zeker het geval bij de politieke actoren die op het ritme van verkiezingen worden vervangen of toegevoegd. Voor de strategische projecten in de twee cases zijn beslissingen noodzakelijk op de drie verschillende beleidsniveaus (gemeentelijk, provinciaal en Vlaams), wat tot een grote politieke instabiliteit kan leiden. Vooral in Aalst is de Siesegemkouter meermaals de inzet van de verkiezingen en geraakt het dossier meermaals verzeild in een politieke thriller. Het dossier overleefde de provincie- en

gemeenteraadsverkiezingen van 2000, 2006, 2012 en de Vlaamse verkiezingen van 1999, 2004, 2009 en 2014, wat de teller op 7 verkiezingen plaatst. Bij de opmaak van elk nieuw bestuursakkoord hangt het project terug aan een zijden draad.

Een andere belangrijke verschuiving in het actorennetwerk treedt op wanneer het project overgaat van planning naar uitvoering. De planningsfase in de afbakeningsprocessen die aan de basis lagen van de verschillende projecten kennen hun eigen samenstelling in de sturgroepen en in de projectgroepen. In de uitvoeringsfase treden andere actoren op de voorgrond en geraakt de besluitvorming ontkoppeld van de besluitvorming in de planningsfase. In Turnhout verschuift de uitvoering naar de stadsadministratie en speelt de stadsregio een minder prominente rol. Zeker in het tweede subsidiedossier is de koppeling met het netwerk uit de planningsfase veel minder. In Aalst wordt de uitvoering uitbesteed aan de POM Oost-Vlaanderen bij projectcoördinatoren die geen doorslaggevende rol hebben gespeeld in de planningsfase.

De continuïteit in het beleidsnetwerk wordt vooral waargenomen door de ambtenaren. In Turnhout zijn de stedelijke diensten zowel bij de plannings- als de uitvoeringsfase betrokken, waardoor de continuïteit is verzekerd. In Aalst daarentegen zorgen personeelwissels binnen de administratie net voor een gebrek aan continuïteit. Noodgedwongen wordt de coördinatieopdracht uitbesteed aan de POM om later over te dragen aan het autonoom gemeentebedrijf.

Dominantie van politieke rationaliteit in arena's

Dat planning en politics verschillende zaken zijn werd reeds goed gedocumenteerd in de literatuur door Albrechts (2003). Albrechts toonde, aan de hand van de besluitvorming van het structuurplan Vlaanderen, aan dat het discours van planners vaak sterk afwijkt van de rationaliteit van politiek. Voornamelijk de case Aalst toont de dominantie de politieke rationaliteit over de plannersrationaliteit. Hoewel de aanleiding van de strategische projecten verankerd is in een sterke administratieve plannerslogica (het structuurplan, de afbakeningsplannen) wordt de inzet van deze projecten heel snel politiek ingevuld. De Siesegemkouter is duidelijk een project dat gedragen wordt door de politieke meerderheid bij aanvang van het dossier in 1999. De VLD kan hiermee haar achterban in de bedrijfswereld zoals VOKA bedienen, terwijl de SPA vooral het argument van de werkgelegenheid hanteert. De oppositie is om uiteenlopende redenen tegen.

Opvallend is hoe actiecomités en reguliere politieke partijen sterk verweven geraken. In het dossier van de Siesegemkouter hebben burgers nauwe banden met de lokale politieke partijen, die het burgerprotest tot in de gemeenteraad mee nemen. In het verwante dossier rond het crematorium geraakt één van de belangrijkste actievoerders tegen het crematorium ook mee verkozen in de gemeenteraad. Hoewel de case op dit vlak onvoldoende werd onderzocht, lijken de politieke standpunten in het dossier in grote mate de verzuchtingen van lokale actiecomités louter te volgen. De doorbraak in het Siesegemdossier komt er ook maar pas wanneer er een compromis kan gevormd worden tussen de verschillende politieke standpunten. Het controversiële bedrijventerrein Siesegemkouter werd overeind gehouden door een herlocatie van het crematorium toe te laten, en niet omdat het vanuit een plannersoptiek de meest overtuigende locatie zou zijn zoals de locatiestudie had uitgewezen. Dat dit akkoord met erg lange tanden wordt uitgevoerd, blijkt aan de vele verdragingsmanoeuvres die al dan niet bewust werden uitgevoerd in de uitvoering door de Aalsterse politiek. Ook de projectcoördinatoren konden zich niet van de indruk ontdoen dat snelheid een prioriteit was. Ondertussen werd het crematorium reeds gedeeltelijk gebouwd. Het blijft hoe dan ook spannend of de deal uit 2007 nu nog zal worden nagekomen en het bedrijventerrein uiteindelijk zal worden uitgevoerd. .

Volatiele institutionele omgeving

De uitgestrektheid en hybriditeit van het beleidsnetwerk, de veelvuldige types van arena's en de politieke dominantie van de besluitvormingsprocessen van strategische projecten maken besluitvorming grillig en volatiel. De institutionele structuur waarbinnen de besluitvorming plaats vindt geeft telkens weer opportuniteiten om beslist beleid in vraag te stellen. Dit komt ook weer het best tot

uiting in de stad Aalst en de case van de Siesegemkouter. Ten eerste is er de gelaagde besluitvorming op de verschillende beleidsniveaus. Zoals reeds gesteld kunnen beslissingen van een hoger schaalniveau en beslissingen van een lager schaalniveau op de helling zetten en omgekeerd. Deze opportuniteiten worden veelvuldig gebruikt in het dossier van de Siesegemkouter, bijvoorbeeld wanneer de provincie het afbakeningsplan goedkeurt met uitzondering van de Siesegemkouter. Ten tweede zijn er de verkiezingen op de verschillende beleidsniveaus die een belangrijke opportuniteit geven aan tegenstanders om beslist beleid trachten te beïnvloeden. Het is niet zo dat elke verkiezing een effect heeft op de strategische projecten. Het Siesegemdossier slaagt er bijvoorbeeld in om de verkiezingen van 2000 en 2012 te overleven, maar in 2006 noopt een nederlaag van de meerderheid tot een koppeling met het dossier van het crematorium. Door de verkiezingen in 2012 belandt ook Turnhout in politiek erg moeilijke tijden. Er is een meerderheid van de NV-A die er niet in slaagt een coalitie te vormen. Uiteindelijk wordt een coalitie gevormd met CD&V, Spa en Groen. Deze nieuwe coalities leggen nieuwe klemtonen. Nochtans hebben de verkiezingen weinig impact gehad op de voortgang van Turnhout 2012 als geheel. Ten derde zijn er zoals reeds aangehaald de opportuniteiten die geboden worden via beroepen bij rechtbanken. In Turnhout heeft dit als effect dat het noordelijk deel van het bedrijventerrein Bentel niet kan worden ontwikkeld en het takenpakket van de projectcoördinator wordt herschikt. In Aalst hebben de vele vorderingen bij de raad van state en de raad voor vergunningenbetwistingen alsnog geen effect gehad op de besluitvorming.

Zoals eerder aangehaald leidt de dominante politieke rationaliteit vaak tot politiek compromissen of "koehandels". Hoewel deze koehandels een tijdelijke politieke impasse kunnen doorbreken, is de stabiliteit van de afspraken over langere periodes zeer onzeker. In het geval van Aalst bestaat het reële gevaar dat na de bouw van het crematorium de strijd om het bedrijventerrein terug aanwakkert. Een deel van de politieke "buit", werd ondertussen immers binnen gehaald, waardoor de loyaliteit aan de uitvoering van het Decemberakkoord mogelijks op de helling komt te staan.

Volatiliteit komt niet enkel voort uit de politieke opportuniteiten in het institutionele landschap, maar ook omwille van externe omgevingsfactoren. Gedurende de lange duurtijd van de projecten verandert de wetgeving, waardoor soms bijkomende procedurestappen noodzakelijk zijn. Inzichten kunnen wijzigen, alsook prioriteiten waardoor de window of opportunity van het project mogelijks verdwijnt

Cyclisch gefaseerde vooruitgang

De volatiele omgeving leidt er toe dat de besluitvorming inderdaad in rondes verloopt zoals aangegeven in het theoretische model. Beslissingen in verschillende arena's maken dat besluiten worden hernomen, bijgesteld of vernietigd. De besluitvorming is daarmee een soort processie van Echternach. Het cyclische gefaseerde karakter van de besluitvorming is tevens het gevolg van de nevenschikking van formele, ad hoc en informele arena's waar tegenstrijdige beslissingen kunnen genomen worden. Toch zit er ondanks de vele terugkoppelingen ook wel vooruitgang en richting in de projecten. De projecten evolueren van duidelijk van beleidsvoorbereiding en planning naar uitvoering.

Over de aanwending van subsidies en de rol van project coördinatie

De functie van de projectcoördinator bestaat volgens de Vlaamse Overheid uit het regisseren van het geheel van het project, het zorgen voor afstemming en overleg, en het detecteren van opportuniteiten. Hoe kunnen we de rol van de projectcoördinatie nu evalueren? Welke taken neemt het projectmanagement op en welke niet? We maken hierbij enkele observaties.

De aanwending van projectsubsidies

Hierover kunnen we vrij kort zijn. In beide cases werden de subsidies wel degelijk aangewend in functie van de projectcoördinatie. Er zijn ook wel kleine kanttekeningen te maken. In beide cases is er

door de grilligheid van de besluitvorming telkens een andere invulling van het takenpakket dan oorspronkelijk bedoeld. In Turnhout lijkt de projectcoördinatie ook sterk samen te vallen met de reguliere administratieve taken en de coördinatie van het algemene ruimtelijke beleid. In Aalst daarentegen wordt de projectcoördinatie uitbesteed aan de POM, waardoor ze ver buiten de reguliere administratie valt. Combinatie met andere subsidies is ook in beide cases aan de orde.

Projectcoördinatie van slechts fractie van het beleidsnetwerk

Projectcoördinatie in de twee cases is vanzelfsprekend gericht op het coördineren van *ad hoc* arena's. De stuurgroep is in beide gevallen de centrale arena van de projectcoördinator en de aandacht gaat vooral naar het procesmanagement en projectmanagement van de in de stuurgroep aanwezige actoren. We beschreven hierboven echter het hybride, fluïde karakter van het beleidsnetwerk, alsook het kluwen van gekoppelde arena's. Hoewel dit deel van het netwerk doorgaans als de "omgeving en context" van het project wordt beschouwd, toonden we reeds aan dat de impact op de uitkomst van het project aanzienlijk is.

Het mag duidelijk wezen dat een projectcoördinator daarmee slechts een fractie van het projectnetwerk kan beheersen en beheren. De dynamiek binnen de institutionele formele democratische (raden, college, deputatie) en juridische arena's (raad van state) vallen nagenoeg buiten beeld van de projectcoördinatie. Ook de informele en onzichtbare delen van het netwerk zoals de actiegroepen, lobbyisten en politieke achterkamers zijn grotendeels buiten het bereik. Deze delen van het netwerk laten zich ook niet coördineren. Sommige institutionele democratische organen laten dit gewoonweg niet toe. Projectcoördinatoren kunnen bijvoorbeeld niet zomaar de gemeenteraad coördineren. Anderzijds is het netwerk te omvattend en te dynamisch om te gevat kunnen worden door een centrale coördinator. De arena's in het netwerk zijn niet zichtbaar en dus ook niet kenbaar. Tot slot laat het netwerk zich niet coördineren omdat die macht niet wordt afgestaan aan de projectcoördinator.

Beperkte impact op de omgeving van het project

Door de onmacht om het netwerk te kennen en te kunnen beheersen heeft de projectcoördinator weinig impact op de richting van het project. Dit uit zich onder meer in Turnhout door een noodgedwongen herdefiniëring van de taakinhoud van de projectcoördinator na de uitspraak van de Raad van State. Ook in Aalst wordt de taakinhoud sterk gewijzigd door het Decemberakkoord. Hiermee worden initiële doelstellingen niet of slechts gedeeltelijk gerealiseerd. Tegelijk heeft het projectcoördinatie ook weinig impact op externe ontwikkelingen en kan het project slechts moeizaam worden aangepast aan externe ontwikkelingen. Opvallend is daarbij dat er nauwelijks een formele risico analyse wordt gemaakt van mogelijk hinderende factoren in de omgeving en mogelijke anticipatie op deze factoren. Zo is de koppeling van allerhande projecten in één afbakeningsplan vanuit risicobeheersing wellicht minder aangewezen.

Taken projectcoördinator vooral gericht op projectmanagement

In hoofdstuk 2 van dit rapport maakten we het onderscheid tussen proces- en projectmanagement. Projectmanagement is meer taakinhoudelijk gericht, terwijl procesmanagement gericht is op het zoeken van consensus tussen wederzijds afhankelijke actoren. In beide cases is de taakinvulling vooral gericht op het projectmanagement. Dit is zeer duidelijk beschreven in de case Aalst waar de projectcoördinator werkt aan de hand van projectfiches die een duidelijke definitie geven van het "project". De taken omvatten voornamelijk de planning, het uitbesteden van studiewerk, het voorbereiden van de beslissingen van de stuurgroep, het aansturen van externe consultants. Ook in Turnhout bestaan de taken vooral uit de opvolging van studies, de coördinatie tussen studies en communicatie en participatie met ruimere bewoners. Projectmanagement is in beide gevallen zeker zinvol en draagt ook bij tot de snelheid en kwaliteit van de besluitvorming. Onder de projectcoördinator in Aalst worden in een beperkte tijd heel wat noodzakelijke beleidsvoorbereidende stukken

Het aandeel procesmanagement is echter zeer beperkt. De projectcoördinator in Turnhout maakt deel uit van de administratie en kan hierdoor deze rol ook institutioneel moeilijk opnemen. De

projectcoördinator in Aalst is gebonden door een overeenkomst met de stad Aalst en heeft daarbij iets grotere vrijheidsgraden. Toch is de ruimte om zelf te bemiddelen tussen actoren (spelmanagement), actoren te deactiveren of te activeren (netwerkmanagement) haast onbestaand. Procesmanagement blijkt overigens vooral politiek ingevuld te worden. In de impasse rond de Houzekouter is het de provinciegouverneur die de taak van bemiddelaar op zich neemt. Ook in het verdere verloop van de implementatie blijft de gouverneur een belangrijke rol spelen. Ook in Turnhout wordt bemiddeling en netwerkmanagement toch vooral als een taak van politici gezien.

Nood aan bestaande bestuurlijke capaciteit

Een laatste observatie die kan gemaakt worden betreft de zinvolheid van de subsidies versus de reeds bestaande aanwezige capaciteit. Uit de cases blijkt een duidelijk verschil. De stad Turnhout bouwde door de jaren expertise op inzake stadsontwikkeling, beschikt over een goed uitgebouwde dienst en is zeer succesvol in het aantrekken van subsidies van diverse overheden. In de stad Aalst is die capaciteit veel kleiner. Aalst haalde weliswaar ook reeds subsidies binnen voor andere projecten (zoals de stationsomgeving), maar heeft haar diensten inzake stadsontwikkeling minder uitgebouwd op projectcoördinatie. Aalst slaagt er ook niet in een projectcoördinator aan te werven. Dit betekent dat in Turnhout de besluitvormingsstructuren reeds bestaan, de dienst ook goed georganiseerd is op projectmatig werken, terwijl in Aalst de noodgedwongen uitbesteding aan de POM de projectcoördinatie volledig buiten de stadsorganisatie plaatst. We hebben de indruk dat de subsidies in Turnhout wellicht een beperkt marginaal nut hebben, aangezien een aantal respondenten lieten uitschijnen dat ook zonder de subsidies de coördinatietaken zouden opgevangen worden binnen de bestaande structuren. Dit was overigens ook een vrees van de jury bij de toekenning van de subsidies. In Aalst daarentegen hadden de subsidies dan weer minder impact op de besluitvorming omdat de bestaande structuur net ontbrak.

Impact van projectcoördinatie op de realisatiekansen

Wat is nu de impact van projectcoördinatie op de uiteindelijke realisatiekansen? Dit relatief beperkte onderzoek van twee cases geeft aan dat de projectcoördinatie kan bijdragen, maar zeker niet voldoende is om de realisatiekansen te garanderen. Projectcoördinatie leidt in de praktijk tot een meer projectmatige en efficiënte aanpak van projecten. Het wordt vooral vertaald in een projectmanagement aanpak in plaats van een procesmanagement aanpak. Wanneer er stabiliteit in het beleidsnetwerk is en overeenstemming is tussen beleidsactoren in het netwerk, leidt projectcoördinatie tot een versnelling en optimalisering van de besluitvorming. Helaas zijn de perioden van stabiliteit in grote controversiële projecten erg beperkt. Nieuwe arena's ontstaan, actoren in het beleidsnetwerk worden geactiveerd of gedeactiveerd, of externe omstandigheden veranderen de inzet van het project.

Het procesmanagement wordt dan vooral politiek ingevuld. Dat leidt tot een aantal problemen in de besluitvorming. Enerzijds is er binnen de twee cases geen gezaghebbend centrale politieke arena die politieke beslissingen kan coördineren. De ad-hoc arena's zoals de stuurgroep hebben geen formele bevoegdheden, en beslissingen uit deze arena's moeten vaak op de verschillende beleidsniveaus nog formeel goedgekeurd worden. De drie beleidsniveaus functioneren vanuit een eigen politieke logica en kunnen beslissingen uit de ad hoc arena's bekrachtigen, aanpassen of ongedaan maken. Compromissen worden vooral gesloten vanuit een politieke logica die niet altijd bijdragen tot inhoudelijk coherentie van het beleid. Politieke coördinatie over beleidsniveaus gebeurt ook grotendeels informeel via partijpolitieke lijnen wat tot een gebrek aan transparantie leidt. Dit betekent dat naast projectcoördinatie, ook nood is aan politieke coördinatie. Een aanbeveling die al eerder werd gegeven door het Kenniscentrum Vlaamse steden (KCVS, 2012) wordt hiermee bevestigd: effectieve coördinatie vereist zowel een administratieve als politieke coördinatie.

8. Aanbevelingen en besluit

Aanbevelingen

Wat kunnen we nu uit dit beperkte onderzoek concluderen? Met betrekking tot de projectsubsidies zelf kunnen we concluderen dat de subsidies zeker hun nut en impact hebben. Deze conclusie moet uiteraard met een zekere voorzichtigheid worden getrokken, aangezien er slechts twee cases werden onderzocht. Enerzijds lieten de cases duidelijk zien dat de theorie van procesmanagement in Vlaanderen niet zomaar kan toegepast worden. Vooral de case Aalst liet zien hoe een “ambtelijk procesmanagement” in een door en door politiek besluitvormingsproces nauwelijks de kans krijgt om aan spelmanagement, laat staan netwerkmanagement te doen. Het echte spelmanagement ligt in de politieke formele en informele arena's. Anderzijds zagen we de projectcoördinatie, wanneer het als projectmanagement wordt ingevuld, in relatief stabiele periodes tot goede resultaten kan leiden. Het is in de relatief stabiele periode tussen 2007-2010 dat er in Aalst bijvoorbeeld een grote inhoudelijke vooruitgang wordt geboekt. De projectmatige aanpak leidt tot duidelijke resultaten.

Op basis van de cases en het beperkte onderzoek zijn we zo vrij toch een aantal aanbevelingen formuleren. Deze aanbevelingen steunen ook op de directe ervaring van de auteurs met het procesmanagement van complexe projecten.

Aanbeveling 1: Maak voorafgaandelijk een uitgebreide risicoanalyse van de politieke, maatschappelijke en externe factoren die de voortgang van het project kunnen belemmeren. Wellicht wordt vandaag reeds impliciet rekening gehouden met mogelijke risico's bij de aanvraag en toekenning van de projectsubsidies. Anderzijds ontbreekt er vaak een meer formele analyse van de risico's door de projectaanvragers. Een risicoanalyse kan onder meer betrekking hebben op een analyse van het beleidsnetwerk in, de standpunten en belangen van actoren in het beleidsnetwerk, mogelijke blokkagemacht van bepaalde actoren, mogelijks nog niet geactiveerde actoren in het beleidsnetwerk, mogelijke externe factoren die een invloed op het project hebben, enz... Inspiratie kan gezocht worden in de manier waarop wetenschappelijke onderzoeksprojecten worden aangevraagd (voornamelijk EU projecten). De aanvrager dient daarbij de risico's in kaart te brengen en dient hierop te anticiperen in de projectaanvraag. Tegelijk wordt duidelijk uit de risicoanalyse wat de mogelijke handelingsmarges zijn van de projectcoördinator.

Aanbeveling 2: Hou rekening met politieke cycli en samenstelling in de subsidiëring. Projectcoördinatie is het meest zinvol en efficiënt tijdens de stabielere periodes van besluitvorming. Probeer rekening te houden met mogelijke wissels in het politieke landschap door de periodes van subsidie af te stemmen op verkiezingsluwe periodes. Zo is het aangewezen om beleidsuitvoerend werk aan het begin van een legislatuur aan te vatten, terwijl het beleidsvoorbereidend werk best één jaar of twee kan gebeuren voor de lokale verkiezingen. Indien het project wordt beïnvloed door verschillende politieke cycli (lokale en bovenlokale verkiezingen) moet dit als een belangrijk risico worden ingerekend. Van belang is ook na te gaan of de vertegenwoordiging van de politieke partijen op het lokale niveau voldoende overeenstemt met de vertegenwoordiging van politieke partijen op het bovenlokale niveau.

Aanbeveling 3: Zorg voor een gezaghebbende politieke coördinator naast een projectcoördinator. We hebben reeds aangetoond dat de projectcoördinatie nauwelijks impact heeft op de politieke besluitvorming, terwijl de slaagkans van een project net afhangt van die politieke besluitvorming. We stelden ook vast dat in de praktijk procesmanagement opgenomen wordt door politici. Het is best om bij aanvang van de subsidie klaarheid te creëren wie de politieke trekker van het project zal zijn en wat het engagement hiervoor is. Het is belangrijk dat deze politieke trekker een voldoende lang mandaat heeft om deze functie op te nemen. Het moet ook duidelijk zijn dat het project politiek voldoende wordt gedragen en dat de politieke trekker voldoende mandaat heeft. Het is niet altijd aangewezen om het trekkerschap op het lokale niveau te leggen. In de case Aalst werd voortgang geboekt door het leiderschap op het niveau van de provincie te leggen. Opvallend is hoe de

ministers haast altijd afwezig blijven. Voor projecten die echt van belang zijn voor het Vlaamse beleid nemen Vlaamse ministers nog te weinig leiderschap op in concrete projecten.

Aanbeveling 4: Investeer in bredere coalities met stakeholders. We gaven al aan dat een groot deel van het beleidsnetwerk aan de aandacht ontsnapt van de projectcoördinator. Dit heeft enerzijds te maken met het fluide karakter van het netwerk, maar ook met het “onzichtbare” deel van het netwerk. Vanuit deze optiek is het aangewezen om de adhoc projectstructuren ook voldoende breed uit te bouwen met verschillende cirkels van actoren. De huidige projectstructuren richten zich vooral tot ambtelijke beleidsvoorbereidende actoren en politici van de uitvoerende macht. Deze projectstructuren zouden kunnen aangevuld worden met structuren waarin ook verkozen politici zetelen, bewoners, belangengroepen en bedrijven. De huidige invulling van klankbordgroepen lijkt nog teveel gericht op éénrichtingsverkeer in de communicatie.

Aanbeveling 5: Subsidies vooral inzetten voor projecten met een gemiddelde bestuurscapaciteit. Subsidies voor projectcoördinatie renderen vooral wanneer er een reeds een minimale bestuurscapaciteit voor complexe projecten bestaat bij lokale overheden. Om tot een zinvolle projectcoördinatie te kunnen komen moeten er reeds structuren aanwezig zijn op lokaal niveau die projectmatig werken toelaten (zoals bv een autonoom gemeentebedrijf of een gespecialiseerde dienst). In het geval van Aalst werd de projectcoördinatie buiten de stedelijke organisatie geplaatst, wat de uiteindelijke uitvoering van het project onzeker maakt. Een inbedding binnen het autonoom gemeentebedrijf had wellicht meer garanties gegeven. Anderzijds, indien de bestuurlijke capaciteit reeds voldoende aanwezig is, zijn de subsidies misschien overbodig. De case Turnhout toont aan dat de subsidies wellicht geen noodzakelijke voorwaarde waren om tot projectcoördinatie te komen. De subsidies werden aangewend voor meer reguliere taken, dan specifiek gericht op de projectcoördinatie van één project. Dit betekent dat subsidies het grootste effect hebben bij lokale overheden die een gemiddelde bestuurscapaciteit hebben voor projecten.

Aanbeveling 6: Procedurele zorgvuldigheid. We bespraken reeds de veelvuldige juridische opportuniteiten die een invloed kunnen hebben op het project. Zoals de case Aalst aantoont is er ondanks de vele vorderingen bij de Raad van State geen effect op het projectverloop. Zorgvuldigheid in de procedures (zoals de aanpassing van het RUP) heeft ervoor gezorgd dat er geen grote vertragingen werden opgelopen in het project. In Turnhout leidde de schorsing van het RUP dan weer tot vele jaren vertraging.

Aanbeveling 7: Vereenvoudig de institutionele structuren van projecten. Op langere termijn moet nagedacht worden over een vereenvoudiging van de institutionele structuren voor complexe projecten. We gaven aan dat er zeer veel institutionele en juridische opportuniteiten bestaan om “beslist” beleid terug in vraag te stellen. Dit heeft voornamelijk te maken dat eenzelfde beslissing vaak sequentieel door verschillende overheden moet genomen worden. Deze opportuniteiten geven telkens weer aanleiding tot partijpolitiek strategisch gedrag. Er is voornamelijk een probleem in de terugkoppeling tussen de voor het project opgerichte adhoc organen en de reguliere politieke instituties. Gedacht kan worden aan een delegatie van bevoegdheden van de formele organen naar de adhoc projectorganen (bv via de autonome gemeentebedrijven).

Besluit

Dit onderzoek had als doel om de impact van subsidies voor projectcoördinatie op de voortgang van strategische projecten te evalueren. We analyseerden daartoe twee cases van strategische projecten die beiden ontstaan waren uit de afbakeningsplannen van de stedelijke gebieden.

Onze analyse toont aan dat de beleidsprocessen van deze projecten erg grillig en onvoorspelbaar zijn. Dit komt vooral voort uit het feit dat het beleidsnetwerk van actoren rond het project in de praktijk erg uitgestrekt, dynamisch en weinig transparant is. De arena's binnen dit netwerk zijn zowel formeel als informeel. Nochtans kunnen informele, "onzichtbare" arena's heel bepalend zijn voor de loop van het project. We vonden ook – en dit werd het best geïllustreerd door de case van Aalst – dat de besluitvorming erg gedomineerd wordt door de politieke dynamiek, die het gevolg is van maatschappelijke controverse rond het project. Bewonersprotest vertaalt zich gemakkelijk in politieke actie. We vonden ook hoe de veelheid aan formele arena's vaak gekoppeld wordt aan partijpolitieke lijnen, wat ook weer tot onvoorspelbare en niet transparante resultaten kan leiden.

Projectcoördinatie kan opgevat worden als projectmanagement of als procesmanagement. De verwachtingen van het subsidiebesluit lijken vooral op dat tweede te alluderen. In de praktijk merken we echter dat projectcoördinatie vooral wordt opgevat als projectmanagement. Het procesmanagement zelf wordt vooral ingevuld door politieke actoren. Uit de literatuur is reeds geweten dat projectmanagement slechts rendeert binnen een relatief stabiele projectomgeving. Dit betekent ook dat projectcoördinatie best wordt opgenomen door duo's, waarbij een projectmanager wordt bijgestaan door een politiek promotor of procesmanager.

De conclusie en aanbevelingen van dit onderzoek zijn slechts gebaseerd op 2 cases, maar sporen met bevindingen in de literatuur. Uiteraard is de empirie gezien de omvang van het onderzoek ook beperkt. Verder onderzoek is noodzakelijk, onder meer over andere types van projecten (bv enkel lokale projecten) en hoe de aanbevelingen van dit onderzoek in de praktijk kunnen worden vertaald.

Figuren

Figuur 1: Subsidiëring Vlaamse Overheid sinds 1996, Bron: Ruimte Vlaanderen (brond: Ruimte Vlaanderen 2013, p9).....	10
Figuur 2: Overzicht ingediende & goedgekeurde projecten, bron Ruimte Vlaanderen	11
Figuur 3: 'Policy games' in verschillende arena's en beleidsnetwerken, (Koppenjan & Klijn 2004).....	15
Figuur 4: Analytisch schema netwerk perspectief (Koppenjan & Klijn 2004, eigen aanvulling)	17
Figuur 5 Overzicht Strategisch Project Turnhout 2012.....	22
Figuur 6: Gemeenten Stadsregio Turnhout (Turnhout, Oud-Turnhout, Vosselaar & Beerse).....	23
Figuur 7: Interne organisatie sector SO, (2011)	25
Figuur 8: Strategisch ruimtelijk platform, 2013	26
Figuur 9: Ligging Siesegemkouter, Aalst	31
Figuur 10: Inrichtingsplan Siesegemkouter, bron: Stad Aalst.....	48
Figuur 11: protestveldloop door de kouters, Bron: het nieuwsblad, 26/10/2015, http://www.nieuwsblad.be/cnt/dmf20151025_01937739	53
Figuur 12: Leden van Raldes en vzw Red de Erpe- en Siesegemkouter maken hun standpunt duidelijk. - Foto RLA, Bron, HLN 21/01/2015	54

Bronnen

- Aalst. (2008). Meerjarig beleidsprogramma stad Aalst 2008-2012. Aalst Transparant! Leefrijk! Denderend! Ondernemend! : Retrieved from <http://www.aalst.be/documenten/beleid%5Cbeleidsplannen/beleidsplan%20stad%20Aalst%202008-2012.pdf>.
- Aalst. (2010). Akkoord 16 maart 2010: Siesegemkouter - een modern regionaal bedrijventerrein, een crematorium in een kwaliteitsvolle, duurzame omgeving.
- Aalst. (2011). Vragenuur van 28 juni 2011. Retrieved 18 mei 2015 <http://www.aalst.be/documenten/beleid%5Cgemeenteraad%5C2011/verslag%20vragenuur%202011-06-28.pdf>
- Aalst. (2012). College van burgemeester en schepenen: samenstelling. Retrieved 29 mei, 2015, from <http://www.aalst.be/default.asp?siteid=1&rubriekid=658&url=%2Fbo%2Ftooncbs.asp>
- Agentschap Binnenlands Bestuur. (2012). Vlaanderen Kiest. Retrieved 29 mei, 2015, from <http://www.vlaanderenkiest.be/verkiezingen2012/index.html#/gemeente/41002/uitslagen>
- Albrechts, Louis. "Reconstructing decision-making: planning versus politics." *Planning Theory* 2.3 (2003): 249-268.
- Aurex NV. (1999, 27 mei). Actievoerders verzetten zich. Het Laatste Nieuws/Denderstreek.
- Autonoom Gemeentebedrijf Turnhout. (2008). Ondernemingsplan 2007-2009. Stadsontwikkeling AGB Turnhout. Bouwen aan een centrumstad. Turnhout: AGB.
- Belga. (2002, 1 juli). Landbouw- en milieuorganisaties hekelen Aalsters grondbeleid. Belga.
- Belga. (2007, 31 december). Crematorium Aalst: Aalst kan tweede Gent worden (gouverneur Denys).
- Belga. (2012, 16 oktober). Verkiezingen12 Aalst: N-VA-burgemeester D'Haese aan hoofd N-VA/CD&V/sp.a-coalitie. Belga.
- Boudry, L., Loecx, A., Van den Broeck, J., Coppens, T., Patteuw, V., & Schreurs, J. (2006). *Inzet/opzet/voorzet: stadsprojecten in Vlaanderen*. Antwerpen: Garant.
- Casaer, D. (2014, 14 januari). Sp.a ontbindt afdeling in Aalst na interne ruzie over bestuursdeelname. De Tijd, p. 2.
- Coppens, M. (2008, 24 april). Van Mechelen tegen crematorium op Siesegemkouter. Het Nieuwsblad, p. 19.
- DAL. (2000, 6 april). Deputatie wil geen bedrijven op Siesegemkouter. Het Nieuwsblad/Dender, p. 13.
- dbb. (2010, 27 mei). Raadslid meerderheid tegen plan voor Siesegemkouter. Het Nieuwsblad/Dender, p. 71.
- dbb. (2011, 10 februari). Al half jaar achterstand voor Siesegemdossier. Het Nieuwsblad/Dender, p. 53.
- DBH. (1999, 10 juni). Nieuwerkerken verenigt zich in protest. Het Nieuwsblad/Dender, p. 13.
- DBH. (2001, 15 maart). "Er is maatschappelijk draagvlak". Het Nieuwsblad/Dender, p. 16.
- DBH. (2002a, 29 juni). "De omgekeerde wereld". Het Nieuwsblad/Dender, p. 17.

- DBH. (2002b, 29 juni). "Siesegemkouter moet er snel komen". Het Nieuwsblad/Dender, p. 17.
- De Backer, T. (2000). Schepen van Economie: "Wie tewerkstelling wil, moet offers brengen". Werkgroep Siesegemkouter: "Gewestplanwijziging Siesegemkouter NOOIT". Het Laatste Nieuws/Denderstreek, p. 19.
- de Bruijn, H., de Jong, P., Korsten, A. F. A., & Zanten, W. P. C. (1996). Grote Projecten: besluitvorming en management. Alphen Aan Den Rijn.
- de Bruijn, H., Ten Heuvelhof, E., & In 't Veld, R. (1998). Procesmanagement. Schoonhoven: Academic Service.
- De Bruyn, J., & Van Acker, M. (2012). Turnhout 1212-2012. 800 jaar stad maken in de Kempen. Turnhout: Brepols Publishers .
- De Coninck, D. (2007, 1 september). "Over mijn lijk!". De Morgen, p. 38.
- De Geyter, W. (2002, 26 september). Erpe-Mere gekant tegen bedrijventerrein Siesegem. Het Laatste Nieuws, p. 15.
- De Hert, N. (1999a, 16 september). Omwonenden Siesegemkouter vechten voor behoud van groen. Gazet van Antwerpen/Waasland, p. 4.
- De Hert, N. (1999b, 25 september). Stad stelt beslissing over dossier Siesegemkouter uit. Gazet van Antwerpen/Waasland, p. 5.
- De Hert, N. (2000, 14 oktober). Burgemeester De Maght sluit bestuursakkoord af. Gazet van Antwerpen/Waasland.
- De Peuter, B., & Bouckaert, G. (2004). Een monitoringsysteem voor lokale bestuurskracht: naar de modellering van een Vlaams Design. Steunpunt Beleidsrelevant onderzoek - Bestuurlijke Organisatie Vlaanderen.
- De Peuter, B., De Smedt, J., & Bouckaert, G. (2007a). Handleiding Beleidsevaluatie. Deel 1: Evaluatiedesign en -management Bestuurlijke Organisatie Vlaanderen.
- De Peuter, B., De Smedt, J., & Bouckaert, G. (2007b). Handleiding Beleidsevaluatie. Deel 3: Evaluatietechnieken. Brussel: Bestuurlijke Organisatie Vlaanderen
- De Smedt, L. (2013, 8 mei). Stap dichterbij crematorium op Siesegemkouter. Het Nieuwsblad/Dender, p. 23.
- De Smedt, L. (2015). Nu ook milieuvergunning voor crematorium in Aalst. Het Nieuwsblad/Dender, p. 9 januari.
- De Smet, G. (2000 26 april). Stemming Siesegemkouter opnieuw verdaagd. Het Laatste Nieuws/Denderstreek, p. 17.
- De Standaard. (2000, 26 september). Aalst worstelt met Siesegemkouter en Hoezekouter. De Standaard, p. 2.
- De Troyer, E. (2007, 23 november). "Crematorium aan Siesegemkouter is onmogelijk". Het Laatste Nieuws/Denderstreek, p. 17.
- De Troyer, E. (2008, 3 januari). "Uitvaart kan niet sereen op industrieterrein". Het Laatste Nieuws, p. 15.
- Departement Ruimte Vlaanderen. (2004). Ruimtelijk Structuurplan Vlaanderen Samenvatting. Brussel: Retrieved from <http://www.vlaanderen.be/nl/publicaties/detail/ruimtelijk-structuurplan-vlaanderen-samenvatting>.

Departement Ruimte Vlaanderen. (2013, Maart 14). Vijfde oproep strategische projecten gelanceerd. Opgeroepen op November 11, 2013, van Ruimtelijk Structuurplan Vlaanderen: <http://rsv.vlaanderen.be/RSV/Informatie/Nieuws/articleType/ArticleView/articleId/8510/Vijfde-oproep-strategische-projecten-gelanceerd>

DIH. (2002a, 2 oktober). Luc Willems: "Vandaag geen standpunt". Het Nieuwsblad/Dender, p. 16.

DIH. (2002b, 2 oktober). Siesegemkouter verdeelt ook provincieraad. Het Nieuwsblad/Dender, p. 16.

Eeckhaut, M. (2012, 2 oktober). In Aalst blijft niets nog wat het was. De Standaard/Oost-Vlaanderen.

Flyvbjerg, B., Bruzelius, N., & Rothengatter, W. (2003). Megaprojects and risk an anatomy of ambition. Cambridge, U.K: Cambridge University Press.

Gazet van Turnhout. (2012). Turnhout: Crevits over stationsdossier. Opgeroepen op January 2014, 16, van Gazet Van Turnhout: <http://www.gazetvanturnhout.be/nieuws/mobiliteit/11473>

Ministerie van de Vlaamse gemeenschap, 2012, gewestelijk ruimtelijk uitvoeringsplan. Afbakening regionaalstedelijk gebied Turnhout - deelplan 4 - Gemengd Regionaal Bedrijventerrein Bentel

Goethals, M. (2014, 14 januari). Sp.a eindelijk bevrijd van rechts imago in Aalst. De Standaard, p. 8.

Grontmij Stedenbouw. (2007). Gemeentelijk RUP Parkgebied met grootschalige functies - Aalst-West (Toelichtingsnota).

Grontmij. (2011). Gewestelijk RUP 'Afbakening regionaalstedelijk gebied Aalst' - deelplan 'Gemengd regionaal bedrijventerrein Siesegemkouter'. Onderzoek tot m.e.r.

Haecck, B. (2012, 23 oktober). Sp.a heeft probleem met ex-VB'er in Aalst, CD&V niet. De Tijd, p. 6.

Het Grote Stadsregiodebat. (2012b). Vormingplus Kempen.

Het Grote Stadsregiodebat. Vormingplus Kempen. 2012b.

Het Nieuwsblad. (1999, 21 juni). Ieder pleit voor eigen winkel. Het Nieuwsblad/Dender, p. 9.

HLS. (2000a, 13 april). Groene gordel veilig. Het Nieuwsblad/Dender, p. 11.

HLS. (2000b, 14 april). Provincie wil geen bedrijven op Siesegemkouter. Het Nieuwsblad/Dender, p. 18.

HLS. (2003a, 19 juli). Compensatie komt van de Vlaamse Overheid. Het Nieuwsblad/Dender, p. 13.

HLS. (2003b, 10 oktober). Erpe-Mere naar rechter tegen industrieterrein Aalst. De Standaard/Oost-Vlaanderen, p. 16.

HLS. (2003c, 12 juli). "We stappen naar de Raad van State". Het Nieuwsblad/Dender, p. 19.

HLS. (2007, 24 augustus). Stad lijdt onder dictatuur. Het Nieuwsblad/Dender, p. 17.

Innes, J.E. 1996. Planning through consensus building. Journal of the American Planning Association, 62, (4) 460

Jol. (2007, 24 november). Geen crematorium op Siesegemkouter. Het Nieuwsblad/Dender, p. 70.

Jol. (2009a, 16 juni). Aalsters actiecomité zet strijd na tien jaar voort. De Standaard/Oost-Vlaanderen, p. 49.

Jol. (2009b, 12 oktober). Artikel zonder titel. Het Nieuwsblad, p. 59.

- Jol. (2010, 19 maart). Actiecomité niet overtuigd van nut bedrijventerrein. Het Nieuwsblad/Dender, p. 75.
- JoV. (2001, 12 januari). Heet hangijzer Siesegemkouter meteen aangepakt. Het Volk/Dender, p. 11.
- Kingdon, J. W. (1995). *Agendas, Alternatives, and Public Policies*. New York: Longman.
- Klijn, E., & Koppenjan, J. (2000). Public Management and Policy Networks. Foundations of a network approach to governance. *Public Management: an international journal of research and theory*, 2(2), 135-158.
- Klijn, E.H., Kickert, W.J.M., & koppejan, J.F.M. (1997). *Managing complex networks: strategies for the public sector*, koppejan, J.F.M. ed. London, Sage.
- Koppenjan, J. & Klijn, E.-H. (2004). *Managing Uncertainties in Networks*. London; New York: Routledge.
- Laneau, H. (2007, 28 augustus). Crisis escaleert in Aalst. *De Standaard/Oost-Vlaanderen*, p. 18.
- Lievens, R. (2008, 4 oktober). Lopen voor de Siesegemkouter. *Het Laatste Nieuws*, p. 39.
- Lievens, R. (2009, 30 maart). Nachtelijke wandeling door Siesegemkouter. *Het Laatste Nieuws/Denderstreek*.
- Lievens, R. (2010, 24 december). Weer vertraging in Siesegemdossier. *Het Laatste Nieuws/Denderstreek*, p. 37.
- Lievens, R. (2011a, 12 februari). Beheerder crematorium Westlede laat klacht vallen. *Het Laatste Nieuws*, p. 17.
- Lievens, R. (2011b, 29 september). "Crematorium-vertraging fout van derden". *Het Laatste Nieuws/Denderstreek*, p. 19.
- Lievens, R. (2011c, 3 juni). Crematoriumdossier zit muurvast. *Het Laatste Nieuws/Denderstreek*, p. 17.
- Lievens, R. (2011d, 1 december). "In 2013 crematorium op de Hoezekouter". *Het Laatste Nieuws/Denderstreek*.
- Lievens, R. (2011e, 9 september). Stad vertrapte crematorium-dossier zelf. *Het Laatste Nieuws/Denderstreek*, p. 19.
- Lievens, R. (2012a, 18 oktober). "D'Haese is ordinaire overloper". *Het Laatste Nieuws/Denderstreek*, p. 19.
- Lievens, R. (2012b, 21 maart). D-Day voor crematorium op Siesegem. *Het Laatste Nieuws/Denderstreek*.
- Lievens, R. (2012c, 13 juni). Siesegemkouter verzet zich weer. *Het Laatste Nieuws/Denderstreek*, p. 21.
- Lievens, R. (2014, 21 maart). Eerste spadesteek richting crematorium. *Het Laatste Nieuws/Denderstreek*, p. 20.
- Lievens, R. (2015, 21 januari). "Strijd tegen crematorium niet voorbij". *Het Laatste Nieuws/Denderstreek*, p. 18.
- Lievens, R., & Moreau, K. (2015, 16 april). Erpe-Mere dwarsboomt crematorium *Het Laatste Nieuws/Denderstreek*, p. 15.
- LSA. (1999a, 19 juni). Erpe wil aansluiten bij regionaalstedelijk gebied. *Het Nieuwsblad/Dender*, p. 17.
- LSA. (1999b, 1 september). "Laat Siesegem open ruimte blijven". *Het Nieuwsblad/Dender*, p. 13.

LSA. (1999c, 15 september). Omwonenden Siesegem vragen mobiliteitsplan. Het Nieuwsblad/Dender, p. 11.

LSA. (2000a, 2 mei). Advies over afbakening stedelijk gebied verdaagd. Het Nieuwsblad/Dender, p. 10.

LSA. (2000b, 4 april). Alternatieve gemeenteraad en protestkamp. Het Nieuwsblad/Dender, p. 14.

LSA. (2000c, 31 maart). "Kiezen tussen Aalst kansen geven of laten indommelen". Het Nieuwsblad/Dender, p. 19.

LSA. (2000d, 23 juni). Kort - Rendez-vous met toekomst. Het Nieuwsblad/Dender, p. 12.

LSA. (2000e, 25 maart). "Stadsbestuur in complot met minister". Het Nieuwsblad/Dender, p. 10.

LSA. (2000f, 22 maart). Werkgroep Siesegemkouter wil geen wijziging gewestplan. Het Nieuwsblad, p. 12.

LVdB. (2002a, 10 oktober). "Een bedrijventerrein op de Siesegemkouter is noodzakelijk". Gazet van Antwerpen/Waasland.

LVdB. (2002b, 18 september). "We moeten nu reageren". Gazet van Antwerpen/Waasland, p. 18.

LVdB. (2003a, 11 juli). Minister keurt stedelijk afbakeningsplan Aalst goed. Gazet van Antwerpen, p. 11.

LVdB. (2003b, 12 juli). Siesegem geeft strijd tegen industrie nog niet op. Gazet van Antwerpen/Waasland, p. 18.

LVdB. (2007, 23 mei). Hozekouter is beste site voor crematorium. Gazet van Antwerpen/Waasland, p. 44.

Mac. (2007, 20 december). Aalst wil crematorium toch in Siesegem. De Standaard/OOst-Vlaanderen, p. 56.

Ministerie van de Vlaamse gemeenschap (2004), Afbakening Regionaal stedelijk gebieden Turnhout, toelichtingsnota).

Ministerie Vlaamse gemeenschap, (1997), Ruimtelijk structuurplan Vlaanderen, afdeling Ruimtelijke planning, Brussel

Ministerie van de Vlaamse gemeenschap (2003), Gewestelijk ruimtelijk uitvoeringsplan, afbakening regionaalstedelijk gebied Aalst, Bijlage III: toelichtingsnota

Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap (2004) Gewestelijk ruimtelijk uitvoeringsplan; afbakening regionaalstedelijk gebied Turnhout, Bijlage III: toelichtingsnota

Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap. (2012). gewestelijk ruimtelijk uitvoeringsplan. Afbakening regionaalstedelijk gebied Turnhout - deelplan 4 - Gemengd Regionaal Bedrijventerrein Bentel. Brussel: Vlaams Ministerie RWO.

Moreau, K. (2008, 9 februari). Gemeente verzet zich tegen plannen Siesegemkouter. Het Laatste Nieuws, p. 39.

Moreau, K. (2010a, 9 oktober). Veldloop op en rond Siesegemkouter. Het Laatste Nieuws, p. 39.

Moreau, K. (2010b, 25 maart). Verzet tegen plannen. Het Laatste Nieuws/Denderstreek, p. 21.

NDH. (2002, 17 oktober). Vakbonden eisen tewerkstelling op nieuw bedrijventerrein. Gazet van Antwerpen/Waasland.

NELL. (2001, 6 juni). Agalev kruipt in de pen voor behoud van Siesegemkouter. Gazet van Antwerpen, p. 16.

Ondernemingsplan 2007-2009. Stadsontwikkeling AGB Turnhout. Bouwen aan een centrumstad (2008a). Turnhout: AGB.

Open VLD. (2011). Crematorium: doorbraak is echt nodig. Retrieved 27 mei, 2015, from <http://www.jeanjacquesdegucht.be/pers/artikels/item/73-crematorium-doorbraak-is-echt-nodig>

Priemus, H., Flyvbjerg, B., & Van Wee, B. 2008. Decision-making on Mega-projects: cost-benefit analysis, planning and innovation, Edward Elgar Publishing, Massachusetts.

Provinciebestuur Antwerpen. (2010). Vacature: Adviseur (projectcoördinator) Strategisch project Rupelstreek. Antwerpen: Provinciebestuur Antwerpen.

PVDB. (2001, 9 mei). Inname Siesegemkouter is prioritair dossier. Het Laatste Nieuws/Denderstreek, p. 17.

pvdb. (2012a, 9 juni). Crematorium Siesegemkouter krijgt groen licht. De Standaard/Oost-Vlaanderen, p. 46.

pvdb. (2012b, 9 juni). Minister geeft groen licht voor crematorium Siesegemkouter. Het Nieuwsblad/Dender, p. 30.

pvdb. (2012c, 22 maart). Uitstel in dossier nieuw crematorium Siesegem. Het Nieuwsblad/Dender.

pvm. (2011, 2 december). Open VLD ziet crematorium toch op Hoezekouter. Het Nieuwsblad/Dender.

Raad van State. (1999). Arrest nr. 77.994.

Raad van State. (2004a). Arrest nr. 130.211.

Raad van State. (2004b). Arrest nr. 130.212.

Raad van State. (2004c). Arrest nr. 133.584.

Raad van State. (2005a). Arrest nr. 141.217.

Raad van State. (2005b). Arrest nr. 141.218.

Raad van State. (2005c). Arrest nr. 141.219.

Raad van State. (2005d). Arrest nr. 141.220.

Raad van State. (2007). Arrest nr. 177.588.

Raad van State. (2009a). Arrest nr. 189.330.

Raad van State. (2009b). Arrest nr. 190.362.

Raad van State. (2009c). Arrest nr. 190.363.

Raad van State. (2009d). Arrest nr. 190.364.

Raad van State. (2009e). Arrest nr. 190.365.

Raad van State. (2009f). Arrest nr. 190.366.

Raad van State. (2009g). Arrest nr. 190.367.

Raad van State. (2009h), Arrest nr. 190.478

Raad van State. (2011). Arrest nr. 211.648.

Raad van State. (2013). Arrest nr. 225.322.

RLA. (2012, 31 maart). Schelfhout blijft nog twee jaar op Siesegem. Het Laatste Nieuws/Denderstreek.

RLA. (2015, 8 januari). Crematorium heeft bouwvergunning. Het Laatste Nieuws/Denderstreek, p. 17.

Ruimte Vlaanderen. (2013). Planning in Uitvoering. Strategische Projecten in het Vlaams Ruimtelijk Beleid. Brussel: Vlaamse Overheid, Departement Ruimte Vlaanderen.

Schoenmaeckers, K. (2000, 17 maart). Extra gemeenteraad over stedelijk gebied. Het Laatste Nieuws/Denderstreek, p. 17.

Schoonjans, L. (1999, 7 december). Geen alternatief voor Siesegemkouter. Het Nieuwsblad/Dender, p. 14.

Schoonjans, L. (2000a, 26 april). Gemeenteraad niet in aantal, geen beslissing over Siesegem. Het Nieuwsblad, p. 12.

Schoonjans, L. (2000b, 5 april). Raad maat voor niets. Het Nieuwsblad/Dender, p. 13.

Stad Turnhout. (2008). Strategisch project Turnhout 2005-2008. Vlaamse Overheid.

Stad Turnhout. (2009). Turnhout 2012. Turnhout: Stad Turnhout.

Stad Turnhout. (2010). Uittreksel uit de notulen van het college van burgermeester en schepenen - zitting van 8 april 2010. Turnhout: Stad Turnhout.

Stad Turnhout. (2011). Strategisch project 'Turnhout 2012' Stand van zaken, februari 2011. Turnhout: Stad Turnhout.

Stad Turnhout. (2011). Turnhout 2012. samenwerking - instrumenten - middelen. RSV.

Steunpunt Ruimte, 2011, Meerjarenprogramma/Multi-annual Programme

Strategisch project Turnhout 2005-2008 (2008b). Vlaamse Overheid. Toelichting bij enkele begrippen uit het Subsidiebesluit voor strategische projecten van 5 oktober 2007. (2008c). Ruimtelijke Structuurplan Vlaanderen.

Teisman, G. R. (1995). De reconstructie van complexe besluitvorming: over fasen, stromen en ronden. In P.'t Hart, M. Metselaar, & B. Verbeek (Eds.), Publieke besluitvorming: openbaar bestuur en de mechanica van macht (pp. 33-56). Den Haag: Vuga.

Teisman, G.R. (2000). Models for research into decisionGÇÉmakingprocesses: on phases, streams and decisionGÇÉmaking rounds. Public Administration, 78, (4) 937-956

Terryn, E., Boelens, & L. 2014, Tussentijdse resultaten van het case-onderzoek, Steunpunt Ruimte.

Toelichting bij enkele begrippen uit het Subsidiebesluit voor strategische projecten van 5 oktober 2007. Ruimtelijke Structuurplan Vlaanderen. 2008c.

Turnhout 2012 (2009). Turnhout: Stad Turnhout. Uittreksel uit de notulen van het college van burgermeester en schepenen - zitting van 8 april 2010 (2010). Turnhout: Stad Turnhout.

Turnhout 2012. samenwerking - instrumenten - middelen (2011). In RSV.

Turnhout: Crevits over stationsdossier. (2012c). Gazet Van Turnhout.

Turnhout: Crevits over stationsdossier. Gazet Van Turnhout. 2012c.

Van Bueren, E., Klijn, E., & Koppenjan, J. (2003). Dealing with wicked problems in networks: Analyzing an environmental debate from a network perspective. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13(2), 193-212.

Van Coppenolle, D, Brans, M. (2004). Vernieuwende Vlaamse beleidsvormingsprocessen & hun uitdagingen: case ruimtelijke uitvoeringsplan regionaalstedelijk gebied Aalst.Vlaanderen, Leuven, 2004.n Steunpunt, bestuurlijke organisatie Vlaanderen.

Van Coppenolle, D. B. M. 2004, Vernieuwende Vlaamse beleidsvormingsprocessen & hun uitdagingen: case ruimtelijke uitvoeringsplan regionaalstedelijk gebied Aalst.

Van de Putte, T. (2006, 30 september). Crematorium wordt breekpunt voor coalities. *Het Laatste Nieuws*.

Van de Putte, T. (2007a, 24 mei). Beslissing over crematorium blijft spannend. *Het Laatste Nieuws*, p. 13.

Van de Putte, T. (2007b, 29 augustus). Burgemeester roept schepencollege opnieuw samen. *Het Laatste Nieuws/Denderstreek*, p. 15.

Van de Putte, T. (2007c, 6 juni). CD&V blijft achter haar schepenen staan. *Het Laatste Nieuws/Denderstreek*, p. 13.

Van de Putte, T. (2007d, 28 augustus). Crisis schepencollege wordt stilaan onhoudbaar. *Het Laatste Nieuws/Denderstreek*, p. 15.

Van de Putte, T. (2007e, 31 augustus). Klassiek compromis redt bestuur in Aalst. *Het Laatste Nieuws/Denderstreek*, p. 13.

Van de Putte, T. (2007f, 6 september). Oppositie ondervraagt meerderheid over akkoord rond crematorium. *Het Laatste Nieuws/Denderstreek*, p. 13.

Van de Putte, T. (2007g, 13 oktober). Provincie haalt crematorium uit Ruimtelijk Uitvoeringsplan. *Het Laatste Nieuws/Denderstreek*, p. 37.

Van de Putte, T. (2007h, 13 juni). "Raad van State zal opnieuw de crematoriumplannen vernietigen". *Het Laatste Nieuws/Denderstreek*, p. 13.

Van de Putte, T. (2007i, 8 mei). Stad dreigt crematorium te verliezen aan buurgemeente. *Het Laatste Nieuws/Denderstreek*, p. 14.

Van Den Bogaerd, L. (2002, 17 oktober). "Aalst mag niet sterven". *Gazet van Antwerpen/Waasland*, p. 14.

Van Den Bogaerd, L. (2006, 10 november). Grote coalitie beklonken. *Gazet van Antwerpen/Waasland*, p. 24.

Van den Bossche, P. (1999, 27 mei). Actievoerders verzetten zich. *Het Laatste Nieuws/Denderstreek*.

Van den Bossche, P. (2000, 4 oktober). Partijen vormen front voor behoud Siesegemkouter. *Het Laatste Nieuws/Denderstreek*, p. 17.

Van den Bossche, P. (2001, 14 maart). Vergeefs protest tegen kmo-zone in Siesegemkouter. *Het Laatste Nieuws/Denderstreek*, p. 17.

Van den Bossche, P. (2002a, 20 december). 3400 bezwaren tegen het regionaal stedelijk gebied Aalst. *Het Laatste Nieuws/Denderstreek*, p. 19.

- Van den Bossche, P. (2002b, 29 augustus). Bedrijven met gevaarlijke producten toegelaten aan Siesegemkouter, p. 12.
- Van den Bossche, P. (2002c, 8 november). Kamer van Koophandel droomt luidop van 2000 extra jobs. Het Laatste Nieuws/Denderstreek, p. 13.
- Van den Bossche, P. (2002d, 25 juni). Licht op groen voor bedrijven in Siesegemkouter. Het Laatste Nieuws/Denderstreek, p. 13.
- Van den Bossche, P. (2002e, 2 oktober). Provincie kiest voor groene Siesegemkouter. Het Laatste Nieuws, p. 16.
- Van den Bossche, P. (2012a, 15 oktober). Christophe D'Haese wordt burgemeester van Aalst. Het Nieuwsblad/Special, p. 20.
- Van den Bossche, P. (2012b, 9 oktober). Veldloop tegen bedrijventerrein. Het Nieuwsblad/Dender, p. 26.
- Van Lysebeth, B., De Pauw, D., & De Gols, M. (2006). Perstekst: persconferentie donderdag 09/11/2006 - Sint-Maarten bestuursakkoord in Aalst voor de periode 2007-2012 tussen de kartels CD&V/N-VA, SPa/Spirit & VLD/Vivant. Retrieved 17 maart, 2015, from http://users.telenet.be/patrickdesmedt/archief_bestanden/Perstekst%20bestuursakkoord%20Aalst%20091106.htm
- Van Waeyenberghe, D. (2003, 23 augustus). Burgemeest De Maght: "Zeer blij met deze primeur". Het Laatste Nieuws, p. 37.
- Vlaamse Bouwmeester. (2015). Open Oproep 17: Project omschrijving. Retrieved 22 april, 2015, from <http://www.vlaamsbouwmeester.be/nl/instrumenten/open-oproep/projecten/oo1710-aalst-regionaal-bedrijventerrein-siesegem?f=opstart>
- Vlaamse Overheid. (2007, November 27). 5 OKTOBER 2007. - Besluit van de Vlaamse Regering tot bepaling van de voorwaarden voor de toekenning van subsidies voor strategische projecten ter uitvoering van het Ruimtelijk Structuurplan Vlaanderen. Belgisch Staatsblad, pp. 58823-58920.
- Vlaamse Overheid. (2008). Toelichting bij enkele begrippen uit het Subsidiebesluit voor strategische projecten van 5 oktober 2007. Opgeroepen op November 13, 2013, van Ruimtelijke Structuurplan Vlaanderen: http://www2.vlaanderen.be/ruimtelijk/rsv/stratprj_rsv/toelichting_oproep_2008.html
- Vlaamse Overheid. (2011). Gewestelijk Ruimtelijk Uitvoeringsplans. Afbakening regionaalstedelijk gebied Aalst - deelplan 4 - Gemend Regionaal Bedrijventerrein Siesegemkouter (wijziging). Bijlage IIIa - Toelichtingsnota.
- Vlaamse Overheid. (2015a). Regering Somers. Retrieved 4 maart, 2015, from <http://www.vlaanderen.be/nl/vlaamse-regering/regering-somers>
- Vlaamse Overheid. (2015b). Strategisch project: Regionaal bedrijventerrein Siesegem jaarverslag 4 (eindrapport). from http://rsv.vlaanderen.be/Portals/121/documents/projecten/26%20Regionaal%20bedrijventerrein%20Siesegemkouter%20Aalst/201112_Aalst_Siesegemkouter_Verslag%202007-2011.pdf
- Wijnen, G., Storm, P., & Renes, W. (1996). Projectmatig werken. Utrecht: Het Spectrum bv.,
- Yin, R. K. (1989). Case study research, design and methods. (Revised ed ed.) Newbury Park, CA: Sage Publications.

In deze reeks van Steunpunt Ruimte:

Leeswijzer

Polycentriciteit

Veerkracht

Toekomstverkenning

Monitoring & evaluatie

Reeds uitgegeven onder verantwoordelijkheid van het Steunpunt Ruimte:

Strategische allianties en territoriale pacten voor een duurzame Vlaamse ruimte: visie van het expertenforum Ruimte Vlaanderen (2014)

Tom Coppens, Georges Allaert, Linda Boudry, Griet Celen, Hubert Gulinck, Dirk Lauwers

Living labs. Co-evolutie planning met onderzoekers, overheden, burgers en ondernemers voor uitvoerbare ruimtelijke plannen (2015)

Luuk Boelens, Michiel Dehaene, Marleen Goethals, Annette Kuhk, Jan Scheurs.