TOMIS

De TOMIS-gids

Bescheiden routeplanner voor de Toekomstgerichte Methodologie en Implementatie van een Streekpact

Inhoud

Inhoudstafel

Inleiding 4

DEEL 1 Conceptueel denkkader 6
1.1. Formuleerfase 7
1.2. Realisatiefase 9
1.3. Evaluatiefase 9

DEEL 2 De organisatie RESOC 10
2.1. Kader 10
2.1.1. Ontstaansgeschiedenis van de RESOC's 10
2.1.2. Situatie op het terrein 12
2.1.3. Wettelijke bepalingen in het decreet 13
2.2. Opdracht 14
2.2.1. Voorgeschiedenis 14
2.3. Managementconcept achter een RESOC 16
2.3.1. Missie van een RESOC 16
A. Aanpak missie/visie-vorming 18
B. De missie en het RESOC-team 19
2.3.2. Visie van het RESOC 19
2.3.3. Waarden 20
2.3.4. Stakeholders van het RESOC 21
2.3.5. Strategische objectieven 22
2.3.6. Interne werking 23
A. Mensen binnen RESOC: Het RESOC-team en zijn werking 23
B. Processen binnen RESOC: het huishoudelijk reglement 24
C. Klanten binnen RESOC 26

DEEL 3 Het Streekpact 33
3.1. De opmaak van een streekpact 33
3.1.1. Het decreet en het streekpact 33
3.1.2. Ruimte voor ambitie 34
3.1.3. Kenmerken van een goed streekpact 34
3.1.4. Het eigenaarschap van het streekpact 35
3.2. De eerste fase: formuleer 36
3.2.1. Stap 1 = Voorbereiden 38
A. Doel en reikwijdte 38
B. Samenstellen van het overlegteam 38
C. Afspraken over werkwijze en tijdspad 39
3.2.2. Stap 2 = Analyseren 39
A. SWOT 40
B. Analyse van de medespelers (stakeholders en derden) 41
C. Analyse van de interne RESOC-organisatie 42
3.2.3. Stap 3 = Beleid bepalen 43
A. Doelstellingen formuleren 43
B. Indicatoren en streefcijfers 44
C. Streekpactprojecten 45
D. Meetplan 45

3.2.4. Stap 4 = Afronden 46
3.3. De tweede fase: voer uit 46
3.3.1. Rollen voor het RESOC in het uitvoeren van het streekpact 47
3.3.2. Invullen rollen bij uitvoering en monitoring 49
A. Monitoring van de uitvoering van het streekpact 49
B. Uitvoering en monitoring van de projecten en acties 50
3.4. De derde fase: evalueer 51
3.5. De praktijk 51

DEEL 4 Tips en instrumenten 54
4.1. Stakeholdermanagement 54
A. De krachtlijnen van een sterk stakeholdermanagement 55
B. Kritische succesfactoren voor stakeholdermanagement 55
C. Stap1: Stakeholdermapping 56
D. Stap 2: Stakeholderinteractie 58
E. Stap 3: Stakeholderparticipatie 59
F. Tips voor draagvlakcreatie 60
4.2. SWOT-analyse 61
A. Confrontatiematrix 62
B. Attributenmatrix 64
4.3. Bronnen voor het schetsen van het sociaal-economisch profiel 65
4.4. Interactiechnieken 66
4.5. Communicatiebeleid 68
4.6. Concept/mindmapping 70
4.7. Projectmanagement 71
4.7.1. Beheersapsecten 71
4.7.2. Projectcyclus 72
A. Projectvoorbereiding 73
B. Projectuitvoering 74
C. Projectevaluatie 74
4.8. Benchmarken 74
4.9. Evaluatie 75
4.9.1. Soorten evaluaties 76
4.9.2. Bronmateriaal voor het uitwerken van een evaluatie 76
4.9.3. Top-down en bottom-upevaluatie 77
A. Top-downevaluaties 77
B. Bottom-upevaluaties 77
4.9.4. Interne en externe evaluatie 77
4.9.5. Evaluatiestappen bij programma-evaluatie 79
4.9.6. Evaluatiestappen bij projectevaluatie 81
4.9.7. Tips en valkuilen 82

Bronnen 83

Colofon 84

Inleiding

De totstandkoming van het ESF-project “Toekomstgerichte Methodologie en Implementatie van een Streekpact”, kortweg **TOMIS**, hangt nauw samen met een aantal recente gegevens binnen het regionale sociaal-economische beleid:

- In 2004 zijn de voormalige Streekplatformen en de Subregionale tewerkstellingscomités (STC’s) samengesmolten tot de RESOC’s of Regoniaal Sociaal-economische Overlegcomités.
- De **kennis en ervaring uit het verleden** van de STC’s en Streekplatformen is verspreid geraakt over gans Vlaanderen en soms ook **verloren** gegaan. Bovendien hebben niet alle personeelsleden van deze opgeheven organisaties de overgang naar het RESOC gemaakt. Ook het nieuwe landschap waarin deze zich situeren, maakt dat oudgedienden niet op alle vragen een antwoord kunnen geven. Sommige RESOC’s zijn zelfs volledig van nul moeten beginnen, met een volledig nieuwe ploeg waardoor de kennistransfer naar de nieuwe RESOC-medewerkers een heel belangrijk aandachtspunt was en is.
- Het decreet dat de bevoegdheden van de regionale sociaal-economische overlegcomités (RESOC) vastlegt, bepaalt dat er binnen elk RESOC een **streekpact** moet worden opgemaakt. De specificaties hieromtrent zijn eerder summier en voor de invulling ervan zijn de RESOC’s op zichzelf aangewezen.

Deze evoluties hebben ertoe geleid dat een aantal RESOC’s en de Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten (VVSG) eind 2005 besloten de handen in elkaar te slaan om, op basis van de verenigde ervaring, kennis en knowhow, een **instrument of toolbox te ontwikkelen** waarvan alle RESOC’s gebruik zouden kunnen maken om hun werking te stroomlijnen en om tot het decretaal verplichte streekpact te komen.

Opzet en doelstelling

De doelstellingen die TOMIS van bij aanvang van het project voor ogen had, waren:

- de **rol, inrichting en werking van de RESOC’s** als organisatie verduidelijken;
- een toolbox ontwikkelen die de RESOC’s in staat moet stellen een **streekpact** uit te werken.

Deze toolbox vertrekt vanuit drie invalshoeken:

1. een concrete definiëring van het begrip **‘streekpact’**, om ervoor te zorgen dat in de toekomst alle relevante actoren een gelijksoortige interpretatie aan het begrip zouden geven;
2. **instrumenten en tips** voor de opmaak en de implementatie van een streekpact:
3. kritische succesfactoren voor het **monitoren en evalueren van de uitvoering** van een streekpact.

Gehanteerde methodiek

De ambitie van het TOMIS-project was een toolbox te ontwikkelen die de verschillende RESOC-teams en lokale besturen kunnen hanteren bij het uittekenen en uitwerken van een streekpact: van omgevingsanalyse tot implementatie en evaluatie. Van bij de start van het TOMIS-project werd geopteerd voor een brede benadering om zoveel mogelijk rekening te kunnen houden met de (te verwachten) diversiteit in het RESOC-landschap. De idee van een eenduidige handleiding kon aldus

al in de aanvangsfase niet langer weerhouden worden. De ontwikkeling van een document met diverse ingangen en instrumenten, te gebruiken in erg uiteenlopende contexten, leek een meer realistisch objectief. Ook de uiterst complexe uitgangssituatie was voor deze ontwikkeling bepalend; de inhoudelijke inbreng en knowhow zouden in grote mate moeten komen van de RESOC-teams zelf. Elk RESOC was echter op hetzelfde ogenblik in de eigen complexe omgeving bezig om voor de eerste keer de doelstellingen na te streven waarvoor de te ontwikkelen toolbox zou dienen.

Om die reden hebben we ervoor gekozen om voorliggend document niet te zien als een 'box' waar pasklare antwoorden uit kunnen worden gehaald, maar eerder als een **procesbenadering (een 'gids')** die voldoende open en breed is om op uiteenlopende elementen te kunnen inspelen. Het is een beschouwende beschrijving geworden van de diverse aspecten van organisatie- en streekpactontwikkeling. Voor de totstandkoming ervan is de knowhow en de ervaring van de TOMIS-partners van onschatbare waarde gebleken.

Om het proces binnen de verschillende RESOC's te voeden hebben we bij het theoretisch kader in deze gids[1] beschouwingen en vragen opgenomen die de gebruiker moeten aanzetten tot nadenken over diverse relevante aspecten, gezien vanuit een bepaalde systematiek. Hiermee hopen we de gebruiker zoveel mogelijk attent te maken op diverse mogelijkheden en diverse consequenties van die mogelijkheden.

Opbouw van de gids

De **TOMIS-gids** bestaat uit vier delen:

- Het eerste deel schetst het **conceptueel denkkader** dat als achtergrond dient om zowel de organisatie, RESOC, als het uitwerken en uitvoeren van een streekpact in zijn onderscheiden fasen te beschrijven.
- Het tweede deel past dit denkkader toe op de verschillende aspecten van een RESOC. Op die manier wordt de werking van het **RESOC als organisatie** toegelicht, becommentarieerd en vanuit de praktijk geïllustreerd.
- In het derde deel wordt het proces van de **aanmaak, uitvoering en evaluatie van het streekpact zelf** toegelicht. Deze informatie moet de gebruiker in staat stellen om één van de voornaamste taken van het RESOC tot een goed einde te brengen.
- In de voorgaande delen werd geregeld verwezen naar specifieke technieken of gereedschappen om de vereiste taken uit te voeren. Het vierde en laatste deel bespreekt deze verschillende **tips en instrumenten** uitgebreid.

Het geheel wil de gebruiker aanmoedigen om zelf de meest ideale antwoorden te vinden voor het eigen RESOC en voor de uitwerking van het respectieve streekpact. Dé antwoorden kunnen we de gebruiker spijtig genoeg niet aanreiken. Het "juiste" antwoord bestaat namelijk niet. Naargelang de eigen regionale realiteit zullen de antwoorden immers sterk variëren tussen de diverse RESOC's. De antwoorden zullen doorheen de loop der jaren, naarmate het RESOC meer vorm krijgt, naar alle waarschijnlijkheid ook wijzigen.

Het projectteam hoopt dat alle **belanghebbenden**, in eerste instantie de personeelsleden van de RESOC's zelf en in tweede instantie de medewerkers binnen de partnerorganisaties, deze gids een nuttig instrument zullen vinden om duidelijkheid te verschaffen in de werking van de RESOC's en in het uitvoeren van één van hun kerntaken, namelijk het uitwerken en opvolgen van het streekpact voor hun regio. Met dat streekpact realiseren de RESOC's ook hun uiteindelijke missie: de socio-economische ontwikkeling van de eigen streek optimaliseren.

[1] Aangezien tijdens de realisatie van het project bleek dat het beoogde resultaat beter bereikt kan worden met een gids, gebruiken we deze term in plaats van 'toolbox'.

Deel 1
Conceptueel kader

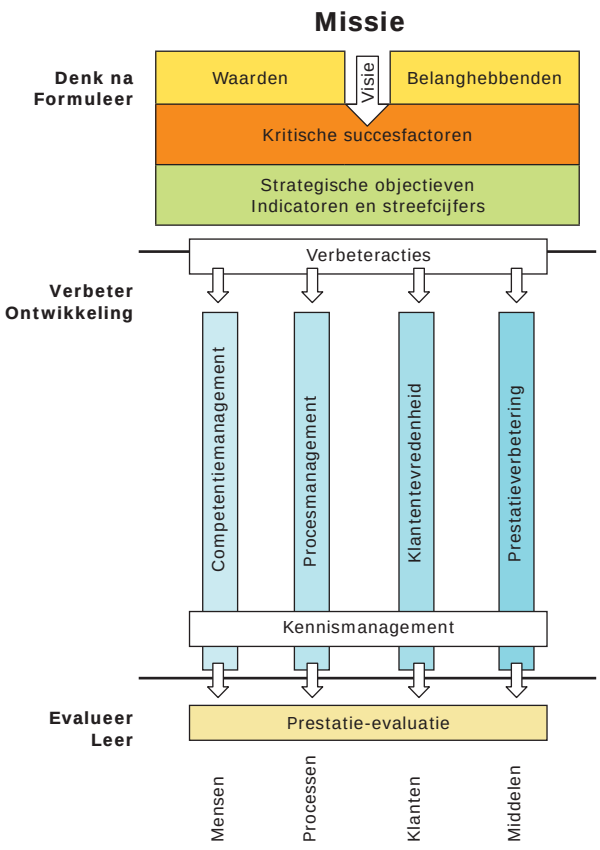
Om de doelstellingen van het TOMIS-project te realiseren, moeten we op twee niveau's werken:

- het niveau van de **organisatie**, namelijk het **RESOC**;
- het niveau van het **programma of project**, namelijk de uitwerking van het **streekpact**.

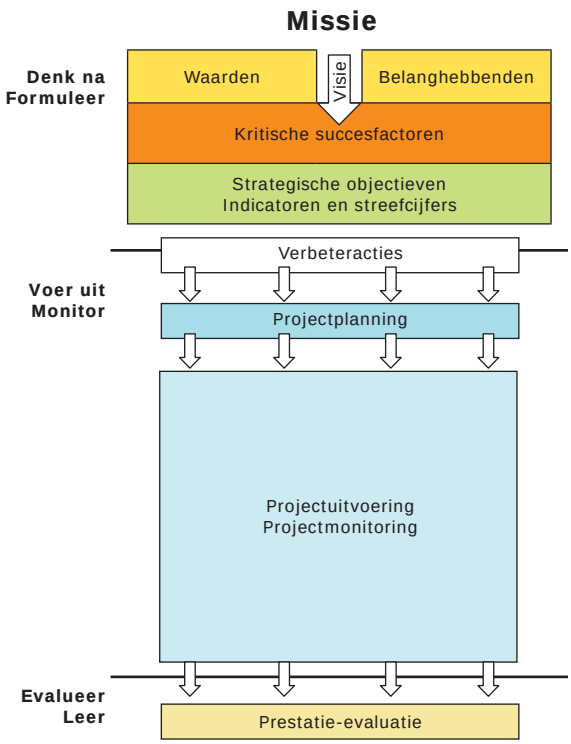
Voor elk niveau gaan we uit van een gelijkaardig doch lichtelijk verschillend managementconcept of -kader. In dit deel lichten we het managementkader toe dat we in de volgende delen aan de hand van concrete voorbeelden toepassen op het RESOC als organisatie en op het proces van de opmaak en realisatie van een streekpact.

Onderstaande figuren schetsen een geïntegreerd beeld van zowel een organisatie als een streekpact. Hier omschrijven we de verschillende onderdelen en hun onderlinge samenhang. In de volgende delen passen we dit (begrippen)kader toe op het RESOC als organisatie en op het streekpact. Via voorbeelden illustreren we mogelijke concrete invullingen voor de verschillende onderdelen.

Figuur 1:
Managementcyclus voor de organisatie



Figuur 2:
Managementcyclus voor het streekpact



1.1. Formuleerfase

• Missie

organisatie
De missie van een organisatie is een relatief statische en bondige omschrijving van de bestaansreden, de maatschappelijke waarde en van de primaire functie(s), de opdracht van de organisatie op lange termijn, die weinig of niet evolueert in de loop der jaren. Een missie maakt duidelijk waarin de organisatie zich onderscheidt van andere organisaties.

streekpact
De missie voor een streekpact is een relatief statische en bondige omschrijving van het uiteindelijke doel dat men voor de regio wenst te bereiken op (zeer) lange termijn. Een missie maakt duidelijk waarin de regio zich onderscheidt van de andere regio's.

Al deze aspecten worden formeel in de missie vastgelegd. Een goede missie is **kort**, **kernachtig** en **duidelijk geformuleerd**. Een missie:

- geeft uitdrukking aan de **identiteit** van de organisatie/het streekpact;
- verwoordt **de ambitieuze droom** van de organisatie/het streekpact;
- geeft **de reden van bestaan** aan;
- drukt het ultieme hoofdobjectief uit;
- geeft **de primaire functie** aan die de organisatie/het streekpact wil vervullen voor de relevante belanghebbenden.

De missie is niet beperkt in de tijd, er staat **geen tijdslimiet** op. De missie is niet toe te passen op een concreet moment, maar is eigenlijk tijdloos. Het is als het ware het verre oriëntatiepunt. Er kan slechts één missie zijn.

• Belanghebbenden / stakeholders

organisatie
Stakeholders zijn alle partijen van wie de belangen kunnen beïnvloed worden door de organisatie. Stakeholders van een RESOC zijn dus niet alleen de direct betrokkenen, maar ook indirecte en toekomstige belanghebbenden, pers/media, omwonenden, overheden, partners en uiteindelijk ook de burgers in het algemeen.

streekpact
Stakeholders zijn alle partijen die beïnvloed (zullen) worden door het streekpact. Dat kunnen heel specifieke groepen zijn bij specifieke projecten, maar kunnen ook de burgers in het algemeen zijn.

• Waarden

Het opstellen van een missie dwingt de opstellers grondig na te denken over principes en uitgangspunten die als leidraad fungeren voor het beleid en het handelen in de organisatie: de waarden. De waarden kunnen verwerkt worden in de missie of visie, of neergeschreven worden in een apart document. Het neergeschreven resultaat is eenduidig, beknopt en in klare taal geschreven.

organisatie
De waarden van een organisatie zijn gemeenschappelijke overtuigingen die zichtbaar zouden moeten worden in het gedrag van ieder lid van de organisatie. Elke waarde is een richtsnoer voor het denken en handelen van alle leden van de organisatie.

streekpact
De waarden van een regio zijn gemeenschappelijke overtuigingen waarop het regionaal beleid gebaseerd is.

• Visie

Een visie is een inspirerend, uitdagend en dynamisch beeld van een in de tijd bepaalde toekomst. Het is een ambitieus en collectief gedeeld beeld van de toekomst, dat perspectieven biedt over een periode van drie tot zes jaar. Een visie is “realistisch dagdromen”, iets wat we ons voor ogen stellen, deels analytisch, deels emotioneel. Het is de vertaling van de missie voor de gestelde tijdsperiode (van drie tot zes jaar).

- De visie drukt uit waar de organisatie (met het streekpact) wil staan, wenst te bereiken op het einde van de (plan)periode.
- De visie evolueert wel in de tijd. Ze wordt minstens geherdefinieerd op het einde van een (plan) periode en er kunnen tussentijdse bijsturingen gebeuren.
- Een goede visie is: **kort**, **kernachtig** en **duidelijk geformuleerd**.

• Kritische succesfactoren

Kritische succesfactoren zijn die interne of externe elementen, omstandigheden, bedenkingen die naar boven komen bij het stellen van de centrale vraag: **welke factoren zijn van essentieel belang om de visie te realiseren of waar te maken?**
Varianten van deze vraag kunnen zijn:

- wat moeten we zeker realiseren om de visie waar te maken?
- welke elementen moeten noodzakelijk aanwezig zijn opdat er kans op slagen is?

• Strategische objectieven

Als we weten welke de kritische factoren tot succes zijn, kunnen we op basis daarvan de strategische doelstellingen opstellen. Dit zijn de **noodzakelijke, te bereiken intermediaire doelstellingen of mijlpalen tot de realisatie van de visie.**
Indicatoren en hun **streefcijfer** concretiseren strategische doelen.

- Indicatoren drukken de maatstaf uit waarmee succes zal gemeten worden.
- Het streefcijfer drukt de grootte van de maatstaf uit die moet bereikt worden.

VOORBEELD

Het doel is de werkloosheid terug te dringen. De gekozen indicator is het percentage werklozen van de actieve bevolking. Het streefcijfer is 7%. Met andere woorden de doelstelling wordt geacht bereikt te zijn als het aantal werklozen is teruggedrongen tot 7% van de actieve bevolking.

1.2. Realisatiefase

• Verbeteracties of strategische projecten

Onder verbeteracties of strategische projecten verstaan we de concrete acties of projecten die zullen ondernomen worden in de (plan)periode om de strategische doelstellingen te realiseren. De strategische acties zijn de intermediaire doelstellingen of mijlpalen in de realisatie van de strategische doelen.

ORGANISATIE

De verbeteracties situeren zich binnen de organisatie op vier essentiële vlakken of **perspectieven**:

Perspectieven	Kernwoorden
Mensen = het ontwikkelen van de competenties van de medewerkers om in staat te zijn de processen uit te voeren en de producten/diensten te leveren voor de doelgroepen (klanten)	competentiemanagement
Processen = het verbeteren van interne processen en de werking van de organisatie	procesmanagement
Klanten / doelgroepen = het ontwikkelen van nieuwe producten of diensten voor bestaande en/of nieuwe klantengroepen of stakeholders	klantentevredenheid
Middelen = de realisatie van de producten/diensten op een financieel leefbare manier	(financieel) prestatiemanagement

STREEKPACT

De uitvoering van het streekpact ligt in de uitvoering van de voorgestelde verbeteracties of projecten. Niet alle projecten zijn al bekend op het ogenblik van het opstellen van het streekpact. Er komen er nog bij in de loop van de uitvoering zelf.
Bestaande en nieuwe projecten doorlopen de fasen van de projectcyclus: van projectinitiatie tot projectuitvoering.

1.3. Evaluatiefase

organisatie
Ten slotte dient een organisatie, door evaluatie, te leren uit haar ervaring en werking en die leerervaring terug te koppelen in een volgende cyclus.

streekpact
Als laatste fase moet een evaluatie gemaakt worden van het streekpact zelf en van de onderscheiden projecten. Door evaluatie kunnen leerlessen gedestilleerd worden voor de volgende cyclus.

Deel 2
De organisatie RESOC

2.1. Kader

2.1.1. Ontstaansgeschiedenis van de RESOC's

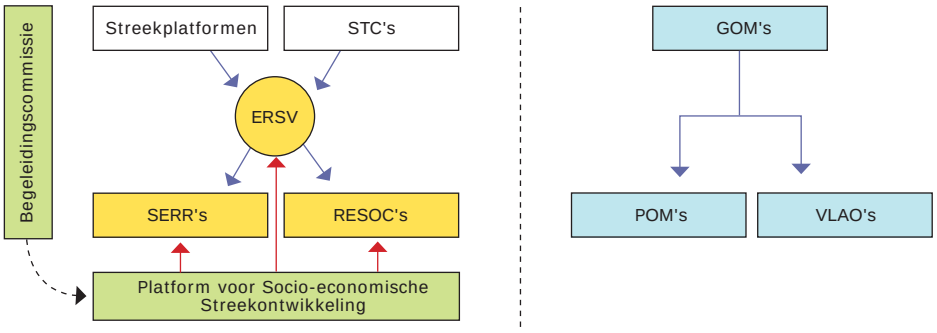
In **2004** kreeg het Vlaamse streekbeleid een nieuwe vorm. Het sociaal-economische streekbeleid (via de Streekplatformen) en het subregionale arbeidsmarktbeleid (via de Subregionale Tewerkstellingscomités of STC's) werden in **één structuur geïntegreerd**. Deze nieuwe structuur benadert de domeinen **werkgelegenheid en economie** in de streek niet meer los van elkaar, maar bekijkt ze in onderlinge samenhang.

De hervorming van het Vlaamse streekbeleid past binnen de globale hervorming die op streekniveau werd doorgevoerd. Naast het samenvoegen van STC's en Streekplatformen werden de provinciale ontwikkelingsmaatschappijen (POM) en het Vlaams Agentschap Ondernemen (VLAO - vroegere 'huis van de economie') opgericht.

De samenvoeging van de subregionale arbeidsmarkt en het sociaal-economische beleid werd geregeld in het **decreet van 7 mei 2004** betreffende het statuut, de werking, de taken en de bevoegdheden van:

- de **erkende regionale samenwerkingsverbanden (ERSV)**,
- de **sociaal-economische raden van de regio (SERR)** en
- de **regionale sociaal-economische overlegcomités (RESOC)**.

Figuur 3: Schematische voorstelling van de globale hervorming op streekniveau



Het **ERSV** is een vzw met rechtspersoonlijkheid, dat de werkingssubsidies ontvangt en optreedt als **juridische werkgever** voor het ondersteunende personeel en dus de facto instaat voor het secretariaat van één of meerdere RESOC's en SERR's. De vzw ERSV vervangt de voormalige STC en Streekplatform vzw's. De ERSV-vzw's worden georganiseerd op provinciale basis en vormen een platform voor overleg en acties rond bovenlokale (provinciale) thema's.

Het decreet bepaalt dat er in Vlaanderen gebiedsdekkend **maximaal 15 ERSV's** mogen worden opgericht en dat er voor de regio waar een ERSV is opgericht er minstens één SERR en één RESOC wordt ingesteld. Het werkingsgebied van het ERSV mag bovendien het grondgebied van één provincie niet overschrijden.

In de **SERR** wordt/worden

- het paritaire overleg (werknemers/werkgevers) op streekniveau gevoerd;
- advies verleend over alle aangelegenheden op het gebied van economisch beleid en/of werkgelegenheidsbeleid die worden voorgelegd door hetzij de Vlaamse regering of minister, hetzij de provincie of een gemeente die lid is van het ERSV;
- op verzoek van de Vlaamse regering, de bevoegde ministers, de provincie of een gemeente die lid is van het ERSV, dan wel op eigen initiatief beleidsvoorbereidend advies uitgebracht;
- aanbevelingen gedaan en/of standpunten ingenomen.

In het **RESOC** vindt het **tripartiete overleg (werknemers/werkgevers/lokale overheden)** plaats betreffende de **sociaal-economische streekontwikkeling**. Een belangrijke en decretale **opdracht** van het RESOC is de opmaak van een **streekpact**. Zowel het RESOC als het streekpact vormt het onderwerp van dit document.

Op **Vlaams niveau** werd een **begeleidingscommissie** opgericht om deze ingrijpende omschakeling te begeleiden. In deze commissie zetelden vertegenwoordigers van de Vlaamse kabinetten Werkgelegenheid en Economie, van de Vlaamse Vereniging van Steden en Gemeenten, de Vereniging van de Vlaamse Provincies en de sociale partners. Op dit forum bespraken de betrokken beleidsniveaus en de sociale partners de grote lijnen van de implementatie van het decreet. Naast deze commissie werden op **regionaal niveau** begeleiders van het hervormingsproces aangeduid die de concrete omvorming van STC en Streekplatform in goede banen leidden. Om deze regionale integratieprocessen financieel te ondersteunen trok de Vlaamse overheid 250.000 euro uit.

In de loop van 2004 en 2005 werden de 5 ERSV's opgericht en erkend. De ERSV's Vlaams-Brabant en West-Vlaanderen werden op 17 december 2004 erkend als regionaal samenwerkingsverband. De erkenning van ERSV Limburg volgde op 28 januari 2005, ERSV Provincie Antwerpen op 10 juni 2005 en ERSV Oost-Vlaanderen op 22 juli 2005.

In de loop van 2005 legden de ERSV's zich voornamelijk toe op het opstarten en uitbouwen van hun SERR- en RESOC-werking.

Na de oprichting en erkenning van de ERSV's ging de begeleidingscommissie over in een **Platform Socio-economische Streekontwikkeling** waarin elk RESOC vertegenwoordigd is. Dit platform heeft als doelstelling het stimuleren, ondersteunen, opvolgen en coördineren van zowel het socio-economische streekbeleid als van de werking van de erkende regionale samenwerkingsverbanden.

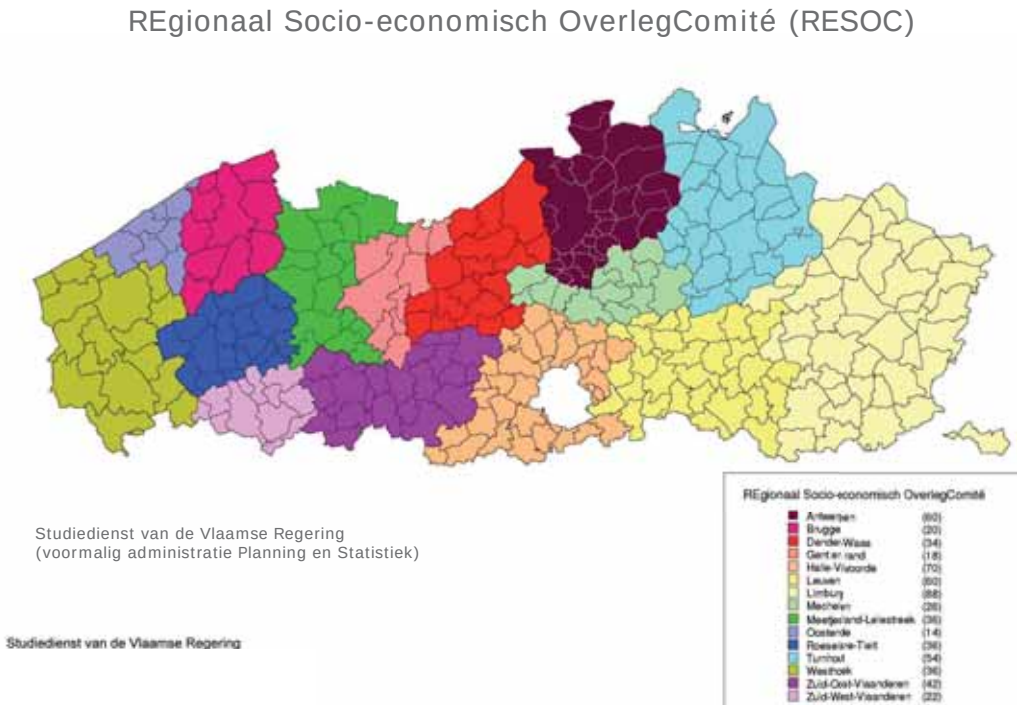
2.1.2. Situatie op het terrein

Binnen de 5 ERSV's werden één of meerdere RESOC's en SERR's ingericht. In totaal zijn er op dit moment in het Vlaamse Gewest **15 RESOC's** en **13 SERR's** operationeel.

De **begrenzing** van de verschillende RESOC's valt bijna steeds samen met deze van **één of meerdere arrondissementen**. Enkel voor de RESOC's "Meetjesland, Leie en Schelde" en "Gent en rondom Gent" gaat dit niet op. Deze twee RESOC's zijn elk samengesteld uit gemeenten van de arrondissementen Eeklo en Gent.

De 15 RESOC's zijn onderling zeer verschillend. Allereerst zijn er aanzienlijke verschillen qua werkingsgebied. Op **kaart 1** valt vooral de grootte van het werkingsgebied van **RESOC Limburg** op. Het bestrijkt alle 37 gemeenten van de provincie. Alle andere provincies hebben ervoor geopteerd om meerdere RESOC's in het leven te roepen.

Kaart 1: Geografische situering van de 15 RESOC's



Een tweede opmerkelijk verschil betreft de geschiedenis die het ontstaan van het RESOC voorafgaat. Tabel 1 geeft een overzicht van de oude en nieuwe structuur per provincie. In de provincie **West-Vlaanderen** bijvoorbeeld waren tot voor enkele jaren 3 STC's en 5 Streekplatformen actief. De nieuwe structuur telt 4 SERR's en 5 RESOC's, met 1 ERSV als overkoepelend orgaan. Voor drie West-Vlaamse regio's is het werkingsgebied van SERR en RESOC identiek. De SERR-regio Oostende-Westhoek telt twee RESOC-regio's, namelijk Oostende (RESOC Oostende) en Westhoek (RESOC Westhoek). In de provincie **Antwerpen** behield men de voormalige werkingsgebieden van

de STC's en de Streekplatformen: telden de drie arrondissementen voorheen elk één STC en één Streekplatform, dan hebben ze nu elk één SERR en één RESOC.

Tabel 1: Oude en nieuwe structuren per provincie

Vroegere structuren	STC's	Streekplatformen	Nieuwe structuren	ERSV	SERR	RESOC
West-Vlaanderen	**3** Kortrijk-Roeselare Brugge Oostende	**5** REBAK Brugge Oostende Westhoek Roeselaere-Tielt	**West-Vlaanderen**	**1**	**4** Zuid-West-Vlaanderen Brugge Oostende-Westhoek Midden-West-Vlaanderen	**5** Zuid-West-Vlaanderen Brugge Oostende Westhoek Midden-West-Vlaanderen
Oost-Vlaanderen	**3** Aalst-Oudenaarde Gent Sint-Niklaas	**5** Dendermonde Gent Meetjesland Waasland ZO Vlaanderen	**Oost-Vlaanderen**	**1**	**4** Zuid-Oost-Vlaanderen Gent en rondom Gent Meetjesland, Leie & Schelde Waas en Dender	**4** Zuid-Oost-Vlaanderen Gent en rondom Gent Meetjesland, Leie & Schelde Waas en Dender
Antwerpen	**3** Antwerpen Mechelen Kempen	**3** Antwerpen Mechelen Kempen	**Antwerpen**	**1**	**3** Antwerpen Mechelen Kempen	**3** Antwerpen Mechelen Kempen
Limburg	**1** Limburg	**3** Haspengouw Midden-Limburg Noord-Limburg	**Limburg**	**1**	**1** Limburg	**1** Limburg
Vlaams-Brabant	**2** Halle-Vilvoorde Leuven	**1** Hageland	**Vlaams-Brabant**	**1**	**1** Vlaams-Brabant	**2** Halle-Vilvoorde Leuven

2.1.3. Wettelijke bepalingen in het decreet

Het ERSV-RESOC-SERR-decreet van 7 mei 2004 - totnogtoe de enige referentie - beschrijft **de rol** van de Regionale Sociaal-economische Overlegcomités als volgt (artikel 18-19):

> *"[...] vindt binnen elk Regionaal Sociaal-economisch Overlegcomité het **overleg** tussen de sociale partners, de gemeentebesturen en het provinciebestuur inzake de sociaal-economische streekontwikkeling plaats. [Bovendien] kan binnen elk Regionaal Sociaal-economisch Overlegcomité, hetzij op eigen initiatief, hetzij op verzoek van één van zijn leden, nader overleg plaatsvinden over alle bovenlokale en lokale beleidsaangelegenheden die een sociaal-economische dimensie hebben."*

Artikel 20 voegt hier nog aan toe:

> *"Op verzoek van de Vlaamse regering of van de Minister kan een Regionaal Sociaal-economisch Overlegcomité, al dan niet in samenwerking met één of meerdere andere Regionale Sociaal-economisch Overlegcomités, **beleidsvoorbereidende adviezen** inzake de sociaal-economische streekontwikkeling in de Regio of, naargelang het geval, in meerdere regio's samen, uitbrengen."*

Naast de overleg- en adviesfunctie bepaalt het decreet in artikel 22 §1 dat *"het [...] Regionaal-economisch Overlegcomité toe ziet op de **tenuitvoerlegging** van het [...] **streekpact** en in staat voor de opvolging ervan."*

Voorts vermeldt het decreet in artikel 23:

> *"Een Regionaal Sociaal-economisch Overlegcomité kan, hetzij op verzoek, hetzij op eigen initiatief, de **gemeenten en de provincie** van de Regio **adviseren** inzake materies die een invloed kunnen uitoefenen op de **sociaal-economische ontwikkeling** van de Regio."*

Opmerking

"bij besluit van de Vlaamse regering kan de takenstelling van de Regionale Sociaal-economische Overlegcomités nader worden geconcretiseerd en gepreciseerd (artikel 24)."

Figuur 4: Decretale rol RESOC's

Rol RESOC's

1 Overleg met sociale partners

2 Beleidsvoorbereidend advies

3 Streekpacttenuitvoerlegging

4 Streekpactopvolging

2.2. Opdracht

Elk RESOC heeft als centrale opdracht het optimaliseren van de eigen sociaal-economische streekontwikkeling. In artikel 2 §14 van het desbetreffende decreet geeft de Vlaamse overheid aan wat zij hieronder verstaat:

> *"de streekontwikkeling op economisch vlak en op het vlak van werkgelegenheid, althans wat betreft de materies daarvan die [...] ressorteren onder de bevoegdheid van het Vlaamse Gewest of de Vlaamse Gemeenschap, evenals, de afstemming van deze materies met de aanpalende beleidsdomeinen zoals daar zijn ruimtelijke ordening en mobiliteit, leefmilieu, welzijn en onderwijs, ressorterend onder de bevoegdheid van het Vlaamse Gewest of de Vlaamse Gemeenschap".*

Opmerking

Hoewel het decreet focust op materies die vallen onder de bevoegdheid van de Vlaamse overheid, dient het RESOC, om goed te kunnen functioneren, vaak **ook lokale en federale materies** te **bespelen**.

Bovendien dient het RESOC **niet alle** aanpalende beleidsdomeinen te behandelen. Elke regio moet **voor zichzelf** nagaan welke thema's het wil en kan aanpakken. Door te focussen op een beperkt aantal strategische beleidsdomeinen zal men er makkelijker in slagen om daadwerkelijk het verschil te maken. De nadruk hoort hoe dan ook op het economisch vlak en op werkgelegenheid te liggen.

2.2.1. Voorgeschiedenis

Om meer inzicht te krijgen in de rol die de Vlaamse overheid voor het RESOC voor ogen heeft, is het goed even stil te staan bij **de geest van het decreet**. De beslissing van de Vlaamse overheid om over te gaan tot de oprichting van de RESOC's is te kaderen binnen het **kerntakendebat** en de discussie rond **Beter Bestuurlijk Beleid**.

In het kader van het Beter Bestuurlijk Beleid moest onder meer de positie van de overleg- en adviesorganen worden uitgeklaard. Het ERSV-SERR-RESOC-decreet beoogt dit te bewerkstelligen door ervoor te zorgen dat de Streekplatformen en STC's werden ondergebracht in **één nieuwe structuur met als eenduidige finaliteit: overleg en advies**. De beleidsbepaling werd een zaak van democratisch hiertoe gelegitimeerde besturen en de uitvoering van het beleid kwam in handen van de hiertoe meest geschikte uitvoeringsactoren.

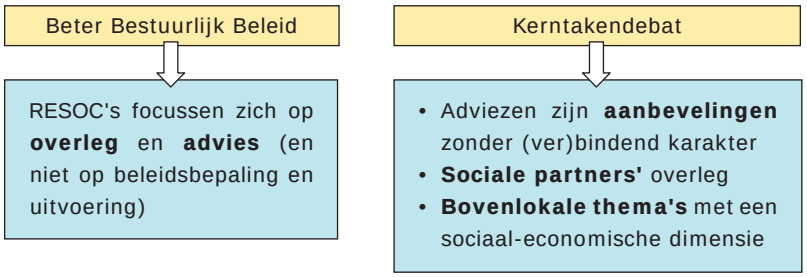
Het **kerntakendebat** opende van zijn kant de discussie over de bevoegdheid over en de positie van het sociaal-economische streekontwikkelingsbeleid in het Vlaams institutioneel landschap. Het kerntakendebat werd afgerond met een bestuursakkoord tussen de drie democratische bestuursniveaus over de sectorale en sectoroverschrijdende takenpakketten. Met betrekking tot de sociaal-economische streekontwikkeling werden in het bestuursakkoord enkele principes naar voor geschoven:

- geen enkel bestuursniveau kan het streekontwikkelingsbeleid claimen;
- gebiedsgerichte samenwerking wordt als methode naar voor geschoven, interbestuurlijke samenwerking geldt als belangrijke sleutel voor het wel functioneren van de nieuw gecreëerde structuren;
- in het bestuursakkoord tussen de lokale besturen, de provincies en de Vlaamse overheid is de bevoegdheid over het sociaal-economische streekontwikkelingsbeleid toegekend aan de provincies en lokale besturen;
- de bevoegdheidsherverdeling dient gevolgd te worden door een overheveling van de middelen die rechtstreeks gekoppeld zijn aan het huidige beleid betreffende STC's en Streekplatformen; met betrekking tot deze overheveling van die rechtstreekse middelen die de Vlaamse overheid [...] ter beschikking stelt van STC's en streekplatformen, wordt tussen de drie bestuursniveaus een traject afgesproken; het streefdoel hierbij is dat vanaf 2006 de provincies en lokale besturen instaan voor de financiering van de overleg- en adviesorganen op streekniveau.

Opmerking

Vandaag worden de RESOC's nog steeds volledig door de Vlaamse Overheid gefinancierd.

Figuur 5: Achterliggend idee van de hervorming



Het concept van het regionale samenwerkingsverband kwam bovendien tegemoet aan de al jaren bestaande wens om de secretariaten van de Streekplatformen en STC's samen te smelten. Dit om synergieën te bewerkstelligen op het gebied van beleidsvoorbereiding en van streekontwikkeling en om samenwerking in de domeinen economie en werkgelegenheid te faciliteren en te optimaliseren.

De initiatiefnemers van het ontwerp van decreet vonden het opportuun om specifiek voor de lokale besturen en de provincie **een overlegorgaan met de sociale partners in het leven te roepen: het RESOC**. De Vlaamse overheid gaat ervan uit dat het lokaal en provinciale arbeidsmarktbeleid

kan gestimuleerd worden door de sociale partners te betrekken op vlak van input, advies en gezamenlijk engagement.

Voor deze overlegorganen op subregionaal niveau is uitgegaan van een spiegelmodel van het overleggebeuren op Vlaams niveau, het **Vlaams Sociaal-Economisch Overlegcomité (VESOC)**.

Opmerking
De regeling heeft niet het opzet te raken aan de federale bevoegdheden op arbeids- en sociaalrechtelijk vlak. Het is bijvoorbeeld niet de bedoeling dat in de schoot van een RESOC collectieve arbeidsovereenkomsten zouden gesloten worden. De adviezen van een RESOC zijn te begrijpen als **louter aanbevelingen die geenszins een (ver)bindend karakter hebben**.
De **thema's** die aan bod komen in een RESOC worden verondersteld bovenlokale[2], lokale en intergemeentelijke beleidsaangelegenheden, met een sociaal-economische dimensie, uit de regio te zijn. Lokale besturen kunnen hierbij agendapunten aanbrengen die hun eigen grenzen overschrijden en provincies kunnen punten aanbrengen die op provinciaal niveau van belang zijn en dus meerdere lokale besturen aanbelangen.
Ook de sociale partners kunnen agendapunten aanbrengen. De wijze waarop de agenda kan worden bepaald, dient te worden geregeld in een **huishoudelijk reglement** (zie 2.3.6.B).

2.3. Managementconcept achter een RESOC

Aangezien een RESOC een organisatie is, kunnen we er ook het managementconcept uit het eerste deel uit deze gids op toepassen. In dit hoofdstuk bekijken we hoe de opeenvolgende fasen uit een managementcyclus en de bijhorende begrippen op elk RESOC van toepassing zouden kunnen zijn.

2.3.1. Missie van een RESOC

Elk RESOC dient voor zichzelf uit te maken wat zijn precieze missie is. De rol die de Vlaamse Overheid aan de RESOC's gaf, is een eerste aanzet maar is niet voldoende. **Overleg** en **uitvoering** (twee kernfuncties van de RESOC's) kunnen immers op verschillende manieren ingevuld en georganiseerd worden. De gelegde accenten kunnen zeer afhankelijk zijn van de specifieke context van de regio.

Opmerking
Om de missie te kunnen formuleren is een antwoord nodig op de vraag waarom het volgens **de respectieve** stakeholders van belang is dat het RESOC bestaat en moet blijven bestaan. De formele neerslag van dat antwoord staat in de **missie** van het betreffende RESOC.

Een missie is niet alleen nuttig, maar quasi onontbeerlijk om de bestaansreden van een RESOC te definiëren. Het bepalen ervan vergt een grondige analyse van en een inspelen op de ontwikkelingen in de relevante omgeving.

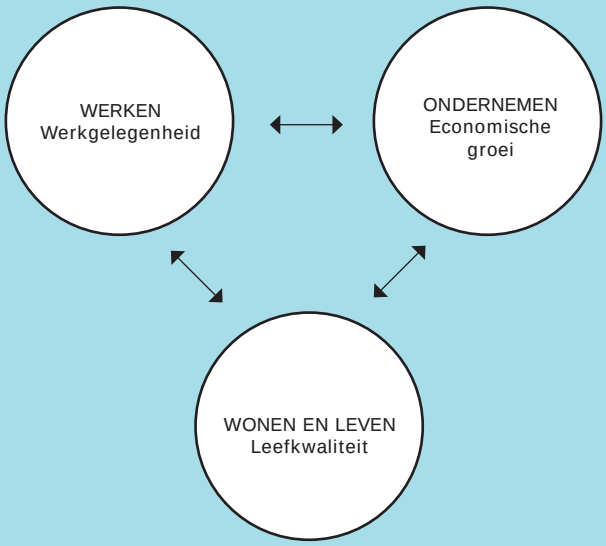
[2] Bovenlokaal wil zeggen dat het moet gaan om een taak of bevoegdheid die niet lokaal is en die effecten heeft op meerdere gemeenten binnen de provincie.

Een goede missie bepaalt het **uiteindelijke langetermijndoel** waarbij de visie uitdrukking geeft van de eerste stap in die richting. Bovendien zal de missie ook mee richting geven aan het streekpact.

VOORBEELD

RESOC Limburg

De algemene doelstelling van RESOC/SERR Limburg is “Limburg te ontwikkelen tot een unieke, aantrekkelijke, dynamische en florerende regio waar het goed is om te werken, te ondernemen, te wonen en te leven”.



In de missie van RESOC/SERR Limburg worden de twee evenwaardige domeinen werkgelegenheid en economische groei centraal geplaatst.

Deze twee met elkaar verbonden facetten dragen, indien zij in harmonie zijn, rechtstreeks bij tot een verbetering van de leefkwaliteit van de (Lim)burger. Werken en ondernemen worden geleid door werkgelegenheid en economische groei. Wonen en leven slaan dan weer, in al hun facetten, op de leefkwaliteit.

Belangrijk is dat de werking van RESOC/SERR Limburg stoelt op een basis van intraregionale en interregionale samenwerking, met het oog op een optimale kennis- en ervaringsuitwisselin

A. Aanpak missie/visie-vorming

Een missie komt tot stand door het doorlopen van volgende 5 stappen:

(1) De trekker

Bepaal wie het proces op gang zal trekken en levendig zal houden. Personen die hiervoor in aanmerking komen zijn bijvoorbeeld de coördinator, de voorzitter of een externe consultant.

⇩

(2) De inventaris

Belanghebbenden

Hoeveel groepen van belanghebbenden zijn er in de omgeving van het RESOC en wat zijn hun karakteristieken en hun belangen? Welke (groepen van) belanghebbenden worden betrokken bij het uitschrijven van de RESOC missie (en visie)?

Verwachtingen

Wat willen de belanghebbenden terugvinden in het RESOC? Deze lijst van verwachtingen en kenmerken is het beginpunt voor de schrijvers van de visie en de missie. Het is belangrijk om op voorhand stil te staan bij de wijze waarop deze lijst tot stand zal komen: via individuele gesprekken, uit participatieve workshops, ...

⇩

(3) De betrokkenheid

Aangezien een breed draagvlak voor de identiteit van de organisatie noodzakelijk is, worden best mensen van binnen en buiten RESOC betrokken bij het opstellen van de visie, de missie en de waarden. Er moet bepaald worden wie wel en wie niet kan/mag meedenken: enkel leden van de RESOC-vergadering of ook derden?

⇩

(4) De ontwerptekst

Op basis van de input van de belanghebbenden wordt een eerste versie geschreven die intern en extern gevalideerd wordt. Op interne vergaderingen en vergaderingen met de geselecteerde externe partners worden de ontwerpteksten bediscussieerd om zo te komen tot een goedgekeurde eindtekst. Dit kan eventueel een **iteratief proces** zijn.

⇩

(5) De toepassing

- De missie en visie worden een krachtig communicatiemiddel naar interne medewerkers en externe partners.
- Herhaling maakt voor iedereen duidelijk waarvoor RESOC (missie) staat en wat het in de toekomst wenst te verwezenlijken (visie).
- Elke ingrijpende beslissing dient getoetst te worden aan de missie en de visie; omwegen zijn enkel mogelijk mits goede argumentatie.

TIP

1. Het nemen van decretale bepalingen als uitgangspunt bij het formuleren van een missie kan verstarring in de hand werken. Er moet expliciet over gewaakt worden dat de missie op de toekomst gericht blijft.
2. De missieformulering kan het best uit niet meer dan 3 à 5 regels bestaan.
3. Het kan zinvol zijn om in een of meer afzonderlijke rubrieken een toelichting bij de missieformulering uit te werken, bijvoorbeeld in een aanvullende precisering van een aantal termen die gebruikt worden.
4. Het is heel belangrijk om de missie te expliciteren. Dat is het begin van een goede dialoog met de stakeholders.

Elk woord heeft betekenis en overbodige woorden worden geschrapt. De tekst is aantrekkelijk en spreekt mensen aan. De missie en de visie kunnen te 'zwaar' zijn door bijvoorbeeld naar te veel volledigheid te streven. Hierdoor verliezen ze elke meerwaarde om er intern en extern vlot mee te communiceren.

B. De missie en het RESOC-team

We hebben het steeds gehad over de missie (en de visie) van het RESOC als maatschappelijke organisatie. Het RESOC-team is naast de verschillende stakeholders (de RESOC-vergadering en eventuele anderen) **co- of hoofdauteur van de RESOC-missie** (en visie) en dient die dus te onderschrijven.

Diverse RESOC-teams zullen hun eigen rol ongetwijfeld op verschillende manieren invullen. Een RESOC-team kan er bijvoorbeeld voor kiezen om zijn rol te beperken tot het voorbereiden van de vergaderingen en het uitvoeren van de hierop genomen beslissingen. Een ander team kan ook trachten de vergadering te sturen door eigen ondersteunende ideeën of overtuigingen in te brengen. Met andere woorden, ook het team bezint zich best over zijn eigen missie binnen het geheel.
Het spreekt voor zich dat de RESOC-vergadering akkoord moet gaan met eventueel geformuleerde missie-elementen die door het team worden aangebracht. Het is dus belangrijk dat (enkele van) de RESOC- partners al van bij het begin van deze denkoefening worden betrokken, hetzij als toetsingsorgaan, hetzij als actieve deelnemers.

2.3.2. Visie van het RESOC

Een visie is een inspirerend, uitdagend en dynamisch beeld van de toekomst. *Het is een ambitieus en collectief gedeeld beeld van de toekomst, dat perspectieven biedt voor de komende periode (drie, vijf jaar of de duur van de legislatuur). Een visie is "realistisch dagdromen", iets wat we ons voor ogen stellen, deels analytisch, deels emotioneel, wat we wensen te realiseren op het einde van de (plan)periode. Het is als het ware de eerste stap in de richting van de realisatie van de missie.*

Opmerking
Gezien het belang van een goede missie en visie is het aanbevolen om voldoende tijd uit te trekken voor het opstellen ervan. We verwijzen hier naar de werkwijze beschreven bij de missie. In essentie gaat het om één iteratief proces met twee grote outputs: missie- en visievorming.

Met het oog op het creëren van draagvlak, is het aangewezen om ten minste de ganse RESOC-vergadering (actief) te betrekken bij het opmaakproces van de missie en de visie. Dit neemt niet weg dat het RESOC-team of een beperkte werkgroep via een sneuvelnota geen voorzet kan geven of dat de vergadering enkel betrokken wordt als toetsingsorgaan. In dit laatste geval is het belangrijk dat er ruimte voor bijsturing en verfijning wordt voorzien. Ook het betrekken van derdenorganisaties en personen van buiten het RESOC is een optie die de creatie van een breed draagvlak aanzienlijk kan versterken. Het is essentieel dat de missie en visie ruim gedragen en aanvaard worden! Vandaar dat het opstellen ervan best opgevat wordt als een sociaal proces.
Het zal reeds duidelijk zijn dat men via verschillende formules tot een missie en visie kan komen. Er zal steeds een afweging moeten gemaakt worden tussen de snelheid van werken en de graad van betrokkenheid van de stakeholders. Het ene gaat vaak ten koste van het andere.

Opmerking
We willen er nadrukkelijk op wijzen dat de visie van het RESOC in de tijd kan evolueren, naarmate de werkzaamheden vorderen. Een regio die geen traditie heeft m.b.t. het binnenhalen en uitvoeren van Europese projecten bijvoorbeeld kan op een moment dat er vele oproepen voor Europese projecten worden uitgeschreven, beslissen om zich tijdelijk te fixeren op het trachten binnen te halen van deze projecten. Dit zal zich vertalen in de strategische keuze. Naderhand zal een nieuwe visie geformuleerd moeten worden om de nieuwe zichzelf opgelegde kerntaak te weerspiegelen.

TIP

Begeleidende vragen die kunnen helpen bij het opstellen van de visie van het RESOC zijn onder andere:
- Wat wil het het RESOC bereiken op middellange termijn (drie, vijf jaar, op het einde van de legislatuur)?
- Waar wil RESOC staan in het bereiken van het langetermijndoel?
- Wat heeft het RESOC dan te betekenen voor de omgeving en voor al de belanghebbenden?
- Hoe kan het RESOC de gedroomde positie bereiken?

2.3.3. Waarden

Het formuleren van de visie dwingt de opstellers grondig na te denken over principes en uitgangspunten die als leidraad fungeren voor het beleid en het handelen in de organisatie: **de waarden**. Dit zijn gemeenschappelijke overtuigingen die zichtbaar zouden moeten worden in het gedrag van ieder lid van de organisatie. Elke waarde is een richtsnoer voor denken en handelen van alle leden van de organisatie.
De waarden kunnen vermeld worden in de missie of de visie, of neergeschreven worden in een apart document. Het resultaat is eenduidig, beknopt en voor iedereen te begrijpen.
Enkele inspirerende **waarden**

TIP

- respect voor eenieders belang en identiteit;
- handelen vanuit een open geest en “open partnerschap”-gedachte;
- evenwicht tussen economische en sociale ontwikkeling;
- economische ontwikkeling die rekening houdt met maatschappelijke verhoudingen en doeleinden;
- oog voor kwaliteit en innovatie;
- overleg en discussie als meerwaarde;
- resultaatgericht handelen met respect voor het proces;
- overleg steeds kaderen in eigenaarschap;
- ...

Het is mogelijk dat in de loop der jaren nieuwe waarden naar boven komen of dat bepaalde waarden aan belang winnen.

2.3.4. Stakeholders van het RESOC

Stakeholders zijn niet alleen de direct betrokkenen, maar ook toekomstige ‘gebruikers’, pers/media, omwonenden, overheden, mogelijke partners, enz. Wie uiteindelijk stakeholder is, hangt af van de aard van het project.

Voor het RESOC als organisatie zijn de stakeholders in de eerste plaats de formele partnerorganisaties. Daarnaast zijn andere partijen die op verschillende momenten of verschillende fasen in het proces betrokken worden bij de werking van het RESOC mogelijke stakeholders.

Voor een **project** is het van groot belang te weten wie de stakeholders zijn. De rol en houding van sommige stakeholders zullen vaak cruciaal zijn voor het slagen van een project. Als deze stakeholders niet op tijd worden geïdentificeerd, dan worden ze ook niet betrokken bij de voorbereiding. Belanghebbenden die niet worden geïnformeerd en/of betrokken, voelen zich niet gerespecteerd. Dat bepaalt hun latere houding tegenover het project. Een stakeholder die wellicht welwillend tegenover het project zou hebben gestaan als hij op tijd betrokken was, kan zijn houding drastisch wijzigen als hij pas achteraf in kennis wordt gesteld, en zijn medewerking wordt gevraagd. Het is dus zaak tijdig en vooraf een regionale stakeholderanalyse uit te voeren.
Sommige stakeholders wensen vooraf (beter) geïnformeerd te worden of nader uitgelegd en verantwoord te krijgen waarom bepaalde keuzen worden gemaakt. Andere stakeholders willen (meer) inbreng in de besluitvorming. Dat kan niet alleen via vormen van consultatie en participatie, maar ook door middel van daadwerkelijke dialoog. Het is belangrijk hierbij te streven naar een zo duurzaam mogelijke opbouw van de stakeholderrelaties.
In het algemeen geldt dat stakeholders zich, naarmate zij meer betrokken zijn bij de besluitvorming, zich ook meer verantwoordelijk voelen, een grotere betrokkenheid zullen tonen en vaak een betere of meer aanzienlijke bijdrage zullen leveren.

VOORBEELD

RESOC Limburg
Het kernidee in de visie van RESOC/SERR Limburg is **"Limburg onderscheidend uitbouwen als een eenheid in socio-economische diversiteit, met een brede waaier van opportuniteiten"**.

Deze visie onderscheidt zich door te investeren in het **menselijk kapitaal, het ondernemend en innoverend vermogen**, de **maatschappelijke en ruimtelijke leefkwaliteit** en het **organiserend vermogen van de provincie**.

De domeinen economie en werkgelegenheid in Limburg zijn niet te herleiden tot één dominant thema. Ze laten zich kenmerken door een brede diversiteit aan activiteiten, die te vertalen zijn binnen de context van de grote verschillen tussen de subregio's (streken). Zij hebben elk hun eigen finaliteiten, hetgeen opportuniteiten biedt voor de socio-economische ontwikkeling van heel de provincie.

De RESOC/SERR-werking dient maximaal gebruik te maken van het positieve spanningsveld tussen provinciale, subregionale en lokale invalshoeken. Het Europese en Vlaamse beleidskader biedt hier heel wat kansen, niet het minst omwille van de (co)financieringssystemen. Vanuit RESOC/SERR kunnen aanbevelingen voor deze overheden geformuleerd worden, met de bedoeling alle kansen te bieden voor de ontwikkeling van een unieke Limburgse eenheid, die zich onderscheidt van de andere provincies.

2.3.5. Strategische objectieven

Strategische objectieven voor het RESOC als organisatie stellen de concrete doelstellingen voorop die de organisatie wil bereiken als grote onderdelen, mijlpalen of stappen in de realisatie van de missie. Het kan ook omgekeerd geformuleerd worden: als de organisatie erin slaagt haar strategische objectieven te realiseren zal ook de visie gerealiseerd zijn.

VOORBEELD

RESOC Limburg
Ter concretisering van de visie van RESOC/SERR Limburg worden de drie pijlers **werken**, **ondernemen en leven / wonen** vertaald in drie overkoepelende **strategische objectieven** voor een dynamiserende streekstrategie:

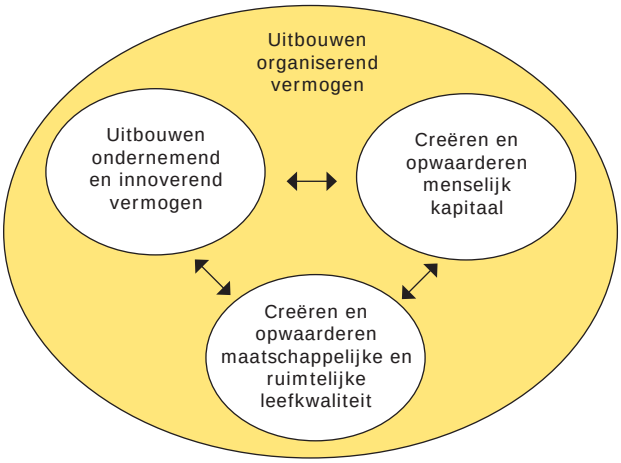
- creëren en opwaarderen van het menselijk kapitaal (werkgelegenheid);
- uitbouwen van het ondernemend en innoverend vermogen (economische groei);
- creëren en opwaarderen van de maatschappelijke en ruimtelijke leefkwaliteit (leefkwaliteit);

Voor de realisatie van dit streekpact is een inhoudelijk resultaatgericht regionaal-economisch beleid in Limburg cruciaal, zodat nog een vierde strategisch objectief geformuleerd wordt:

- uitbouwen van het organiserend vermogen van de provincie.

Deze vierde kernopdracht dient gezien te worden als een operationele koepel voor de werking van het socio-economisch beleid in het algemeen en de drie hoger vermelde kernopdrachten in het bijzonder. De vierde kernopdracht omvat daarom een aantal criteria voor de bepaling van de hefbomen en projecten binnen dit streekpact

Figuur 6: Visuele voorstelling visie RESOC/SERR Limburg



2.3.6. Interne werking

De RESOC-organisatie moet instaan voor de daadwerkelijke realisatie van de RESOC-visie en haar strategische doelstellingen. Deze zijn verder op te delen in strategische verbeteracties of projecten, die onderverdeeld kunnen worden in vier perspectieven:

1. **mensen**,
2. **processen**,
3. **klanten**,
4. **middelen**.

In dit onderdeel gaan we wat dieper in op enkele aspecten binnen deze vier perspectieven die belangrijk zijn voor een goede RESOC-organisatie.

A. Mensen binnen RESOC: het RESOC-team en zijn werking

Het RESOC-team vormt de centrale eenheid om de missie en de visie van het RESOC waar te maken.

Zoals reeds eerder vermeld worden de RESOC's en de SERR's organisatorisch overkoepeld door Erkende Regionale Samenwerkingverbanden (ERSV). De ERSV's zijn evenwel niet overal identiek gestructureerd. Het is belangrijk voldoende inzicht te hebben in de constructie van het eigen RESOC. In sommige gevallen bestaat er een spanningsveld tussen de gecentraliseerde rol van het ERSV en de gedecentraliseerde rol van de RESOC's wat kan leiden tot autonomieproblemen.

Operationeel is het van het uiterste belang dat het RESOC-team over de juiste mix van verschillende competenties kan beschikken om een goede invulling te kunnen garanderen van het waarmaken van de missie en de visie van het RESOC.

De centrale vragen die het RESOC-team zich op dit niveau continu moet stellen zijn:

- Welke **competenties** (kennis, vaardigheden, houdingen) heeft het eigen RESOC-team nodig om zijn missie en visie te kunnen waar maken en zijn opdrachten tot een goed einde te brengen?
- Wie moet zich uitspreken over de rol van het RESOC-team en/of van de verschillende teamleden? De Raad van Bestuur, de vergadering en/of het team zelf?
- Wat kan het team aan de leden van het RESOC aanbieden?

Projecten

In het kader van extern gefinancierde projecten kan het 'structurele' RESOC-team worden uitgebreid met **externe experten** die tijdelijk (voor de duur van het project) in de RESOC-organisatie worden opgenomen en een bijdrage leveren tot de algemene werking.

voordelen	nadelen
• de **zichtbaarheid** van het RESOC naar buiten toe neemt aanzienlijk toe; • het leidt tot **inhoudelijke diversificatie** binnen het team; • via extra projecten komt men **sneller tot (zichtbare) resultaten**, wat de betrokkenheid en motivatie van de partners ten goede komt; • de **verhoogde kritische massa** inzake personeel en het creëren van **nieuwe interne synergieën** als de externe medewerker zich ook kan vrijmaken voor de gemeenschappelijke RESOC-agenda en niet enkel met het eigen project bezig is.	• de **administratieve last** neemt toe en de verantwoordelijkheden van de coördinator kunnen stijgen; • aflopende projecten laten **leegtes** achter: niet vervangen medewerkers (onderzoeker, ontwikkelaars,...) en het risico op verloren gegane expertise; • het komen en gaan van "collega's" heeft een impact op het team als dusdanig (qua **sfeer**,...); • er moet natuurlijk ook steeds rekening mee gehouden worden dat projecten ronduit kunnen **mislukken** of niet steeds de voordelen opleveren die ervan verwacht worden.

Opmerking

Het RESOC-team dient de Raad van Bestuur (continu) te adviseren over het nut en de wenselijkheid van het aantrekken van nieuwe projecten.

B. Processen binnen RESOC: het huishoudelijk reglement

Centraal in het perspectief van de **processen** staat het huishoudelijk reglement.

Het **huishoudelijk reglement** beschrijft de dagelijkse werking ('het huishouden') van de organisatie. Het reglement omschrijft de **interne** werking, de gangbare procedures voor de verschillende taken en opdrachten en de algemeen aanvaarde gewoonten.

In vergelijking tot de **statuten** is het meer gericht op de dagelijkse praktijk en het functioneren van de organisatie. Als echter afspraken in het huishoudelijk reglement in strijd zouden zijn met de letter of de geest van de statuten, dan primeren de statuten en dienen die huishoudelijke regels als onbestaande en ongeldig te worden beschouwd.

De Vlaamse overheid heeft door middel van artikel 26 van het ERSV-SERR-RESOC decreet de RESOC's **verplicht** om een huishoudelijk reglement op te stellen. Bovendien vermeldt het decreet de minimale inhoud van dergelijk reglement.

Het staat elk RESOC vrij om het huishoudelijk reglement verder uit te werken. Er kan ook voor geopteerd worden om dit op ERSV-niveau op te stellen. Dergelijk reglement is dan van toepassing voor alle RESOC's die onder het desbetreffende ERSV ressorteren.

Het huishoudelijk reglement is een **werkinstrument** bij uitstek om de interne werking te optimaliseren en te ordenen.

TIP

Het is ten zeerste aan te raden dit document regelmatig ter hand te nemen en als team te perfectioneren.

Enkele centrale artikels uit het decreet met betrekking tot het **huishoudelijk reglement**:

Artikel 26, §1 van het decreet schrijft voor:
Elk Regionaal Sociaal-economisch Overlegcomité stelt, met eenparigheid van stemmen, een huishoudelijk reglement omtrent zijn werking op.

Met de in het eerste lid bepaalde eenparigheid kan het Regionaal Sociaal-economisch Overlegcomité wijzigingen aan het in het eerste lid bedoelde huishoudelijk reglement aanbrengen.

Paragraaf 2 van hetzelfde artikel bepaalt dat het huishoudelijk reglement ten minste voorziet in volgende regels:

- de modaliteiten inzake de adviesinwinning van de [...] toegevoegde leden;
- eventueel, het bepalen van de gevallen waarin de [...] toegevoegde leden werkelijk stemrecht bekomen met betrekking tot de agendapunten die een rechtstreeks verband houden met het thema waarvoor zij als waarnemer zijn afgevaardigd;
- regels inzake de aanduiding, de vervanging en de bevoegdheden van de voorzitter; deze regels bepalen minstens dat het Regionaal Sociaal-economisch Overlegcomité onder haar stemgerechtigde leden een voorzitter kiest, waarbij enkel de stemgerechtigde leden bedoeld in artikel 25 §2, eerste lid, 2° [vertegenwoordigers van de gemeenten en de provincie], in aanmerking voor het voorzitterschap kunnen komen;
- de wijze van bijeenroeping van het comité;
- de manier waarop voorstellen op de agenda geplaatst worden;
- de voorwaarden waaronder de leden zich kunnen laten vervangen of vertegenwoordigen;
- de wijze waarop deskundigen kunnen worden geraadpleegd;
- de wijze waarop tijdelijke en permanente werkgroepen kunnen worden opgericht;
- de wijze van beraadslaging en besluitvorming;
- de periodiciteit van de vergaderingen;
- de bekendmaking van de handelingen;
- een bepaling luidens dewelke een overleg dat binnen het Regionaal Sociaal-economisch Overlegcomité resulteert in een bij consensus en unanimiteit geformuleerd voorstel, alle vertegenwoordigde leden verbindt tot de uitvoering van wat unaniem werd afgesproken.

Paragraaf 3, ten slotte, stelt dat het huishoudelijke reglement én wijzigingen daaraan *door toedoen van de voorzitter van het Regionaal Sociaal-economisch Overlegcomité ter kennis [wordt] gebracht van de Minister.*

Artikel 28 van het decreet vermeldt dat een vergadering van het Regionaal Sociaal-economisch Overlegcomité het aanwezigheidsquorum van minstens de helft van de leden van het Regionaal Sociaal-economisch Overlegcomité en van tenminste één lid van elk van de onderscheiden fracties - met name de vertegenwoordigers van de werknemersorganisaties enerzijds, van de werkgevers-middenstands- en landbouworganisaties en van de gemeenten en provincie anderzijds - moet halen.

Artikel 29, §1 stipuleert dat een mandaat van lid van een Regionaal Sociaal-economisch Overlegcomité een duurtijd van zes jaar heeft. Deze mandaten kunnen één of meerdere keren verlengd worden.

C. Klanten binnen RESOC[3]

In het theoretische concept omvat het klantenperspectief de relaties met de klanten/doelgroepen en de diensten/producten die de organisatie hen wenst aan te bieden. Vertaald naar de RESOC-context betekent dit het hele domein van de relaties met alle partijen/belanghebbenden die betrokken zijn en een rol te spelen hebben in de sociaal-economische ontwikkeling van de regio.
Naar producten en diensten toe staat de ontwikkeling en mede-uitvoering van het **streekpact** centraal in de werking van het RESOC en in dit klantenperspectief.

Minimale partners

De relatie met de stakeholders wordt in de eerste plaats bepaald door de **samenstelling van de vergadering**. Naast een aantal vaste (decretale) leden is het RESOC vrij om bijkomende stakeholders (in variërende hoedanigheden) in de vergadering op te nemen, om hen nauwer en intenser bij het RESOC-beleid en het streekpact en bijgevolg bij de socio-economische ontwikkeling van de regio te betrekken. Hier lichten we toe welke stakeholders minimaal betrokken worden en hoe er kan worden omgesprongen met andere belanghebbende doelgroepen en organisaties.

De minimale samenstelling van de vergadering

Het decreet stipuleert (in artikel 25) volgende elementen inzake de minimale samenstelling van de vergadering:

- Er moeten **minstens 24 stemgerechtigden** zijn. Per stemgerechtigd lid moet een plaatsvervanger worden aangeduid.
- **Werkgevers- en werknemersorganisaties** vaardigen elk **acht** leden en evenveel plaatsvervangers af. De zestien leden die de werkgevers- en werknemersorganisaties vertegenwoordigen, stammen uit de SERR.
- De vervanging van een lid van de SERR, impliceert van rechtswege de vervanging als lid van het Regionaal Sociaal-economisch Overlegcomité.
- De vertegenwoordiging namens de **gemeenten en de provincie** in de RESOC beslaat **minstens acht** vertegenwoordigers en evenveel plaatsvervangers. De vertegenwoordiging namens de gemeenten wordt geregeld via **getrapte vertegenwoordiging**. Dit laatste steunt op drie principes:
  1. de politiek gelegitimeerde besturen kunnen zelf hun vertegenwoordiging kiezen,
  2. representativiteit, én
  3. ruimte voor differentiatie.

  Bijvoorbeeld: participatie van een vertegenwoordiger van een centrumstad, een kleine gemeente, een OCMW-bestuur.

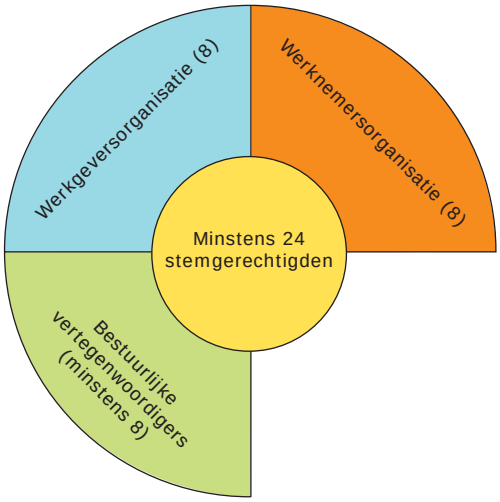
- Er wordt door het decreet **geen maximum opgelegd betreffende deelneming van de bestuurlijke vertegenwoordigers**, wel moet worden gestreefd naar een werkbare samenstelling.
- De aanstelling van de vertegenwoordigers van de gemeenten en de provincie moet herzien worden binnen de zes maanden die volgen op de gemeenteraads- en provincieraadsverkiezingen
- Er is ook uitdrukkelijk **plaats voorzien voor vertegenwoordigers van organisaties en domeinen die een belangrijke rol spelen** in het socio-economisch streekbeleid.

  Bijvoorbeeld: vertegenwoordigers van de VDAB, VLAO, de niet-commerciële opleidingsbureaus.

[3] Achtereenvolgens komen aan bod: Minimale partners, Uitbreiding van de vergadering, Uitbreidingsmodaliteiten voor het betrekken van nieuwe partners en Alternatieve subregionale overlegstructuren: streektafels

- **Het is aan ieder RESOC om deze facultatieve vertegenwoordiging zelf te bepalen**. De vertegenwoordigers nemen als toegevoegde leden deel aan de vergadering en hebben geen stemrecht, tenzij het huishoudelijk reglement dat voorziet; bijvoorbeeld bij de bespreking van de domeinen waarop zij betrokken zijn.

Figuur 7: Basissamenstelling RESOC



Deze bepalingen geven de RESOC's aanzienlijk wat bewegingsruimte. Dit stelt hen in staat om het aantal en de verdeling van deze mandaten te bepalen met in acht name van de regionale situatie (aantal steden en gemeenten, belang van bepaalde stad, ...). Dit alles heeft aanleiding gegeven tot zeer verschillende RESOC-samenstellingen, ook binnen eenzelfde ERSV.

VOORBEELD

In de provincie Oost-Vlaanderen heeft deze bewegingsruimte tot de volgende verschillende samenstellingen van de vertegenwoordigers van de lokale besturen geleid:

RESOC Meetjesland & Leie-Schelde

- 5 mandaten voor de provincie
- 5 mandaten (waaronder minstens één OCMW) voor de elf gemeenten uit het Meetjesland
- 3 mandaten (waaronder één OCMW) voor de zes gemeenten uit Leie-Schelde

RESOC Gent

- 5 mandaten voor de provincie
- 4 mandaten voor de Stad Gent (waarvan één afgevaardigde door het OCMW Gent)
- 4 mandaten voor de gemeenten rondom Gent

RESOC Zuid-Oost-Vlaanderen

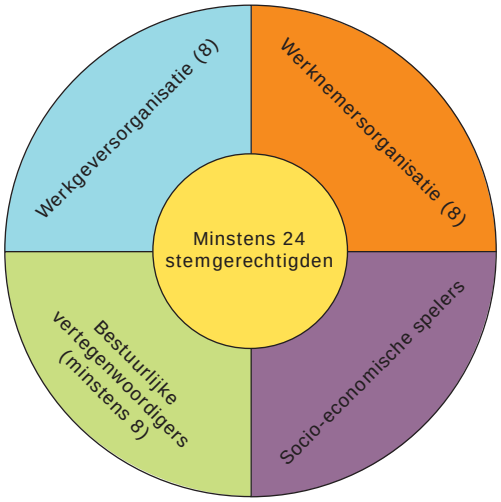
- 5 mandaten voor de provincie
- 5 mandaten voor steden en gemeenten
- 2 mandaten voor OCMW's

Uitbreiding van de vergadering

Er is een duidelijk verschil tussen de bij decreet vastgelegde RESOC-partners, de partijen die minimaal wettelijk moeten deel uitmaken van de vergadering enerzijds, en de spelers die daarnaast belangrijk zijn voor de economische ontwikkeling van de regio, en die bereid gevonden worden om bepaalde zaken te helpen realiseren anderzijds. Dit **"extra" netwerk** kan perfect complementair met het RESOC functioneren, en bevordert de uitvoering van het streekpact.

Het decreet voorziet de mogelijkheid om naast de decretaal vastgelegde partners ook partijen waarvan het RESOC denkt dat ze een meerwaarde kunnen bieden toe te voegen aan de vergadering. In het Vlaamse landschap zijn er daarom verschillende samenstellingen van RESOC's.

Figuur 8: Uitgebreide RESOC-samenstelling



Opmerking

De regionale eigenheid en de voorgeschiedenis zijn vaak medebepalend voor de keuze om de vergadering al dan niet uit te breiden. Indien bijvoorbeeld in een regio een zeer sterke, constructieve milieubeweging aanwezig is, dan kan overwogen worden om deze permanent toe te voegen aan de vergadering, al dan niet met stemrecht.
Een ander voorbeeld zijn de intercommunales. Zij hebben vaak een enorme knowhow, en kwalitatieve deskundigheid op gebied van sociaal-economische thema's. Een goede samenwerking met hen kan voor de regio dan ook een aanzienlijke meerwaarde betekenen. Een goede relatie met de betrokken intercommunale kan bovendien bijdragen tot de naambekendheid van het RESOC en de bereidheid van de lokale besturen stimuleren om actief te participeren aan het RESOC-gebeuren.

De beslissing omtrent het al dan niet toevoegen van derdenorganisaties moet goed overwogen worden en moet elk RESOC afzonderlijk nemen door een afweging te maken tussen de **voor- en nadelen**.

voordelen	nadelen
• het doorbreken van de klassieke rollen van de drie formele fracties; • een verrijking van de overlegcultuur; • een toename van het draagvlak in de regio; • een uitbreiding van de aanwezige expertise; • het vergroten van het engagement van regionale spelers.	• u dwingt de toegevoegde leden om positie in te nemen, ook over zaken die hen minder aanbelangen; • het vergroten van de groep, verlaagt de werkbaarheid van de vergadering; • de vrijheid, de bewegingsruimte van de coördinator neemt af; • het kan bepaalde (decretale) partners afschrikken, met eventueel een afname van het engagement tot gevolg; • sterke externe partners zouden de sturing van het RESOC wel eens naar zich toe kunnen trekken.

Het is aan te bevelen om, met het oog op de **werkbaarheid**, bepaalde organisaties enkel uit te nodigen wanneer een voor hen relevant punt op de agenda staat. Het is een uitdaging om **de betrokkenheid van de ad hoc leden** te bewaren.

Uitbreidingsmodaliteiten voor het betrekken van nieuwe partners

De wijze waarop ledenorganisaties en deskundigen worden toegevoegd aan de RESOC-vergadering moet vastgelegd worden in het huishoudelijk reglement van het RESOC (cfr. ERSV-RESOC-SERR decreet (art. 26, §2)). Het naast elkaar leggen van enkele bestaande huishoudelijke reglementen leert ons dat er verschillende regelingen bestaan betreffende het toevoegen van leden en het uitnodigen van deskundigen (zie voorbeelden).

Het werken met toegevoegde leden brengt enkele **specifieke elementen** met zich mee:

- Toegevoegde leden hoeven, in tegenstelling tot de gangbare perceptie, geenszins een onderschikte rol te spelen. De ervaring leert dat het binnen de RESOC-vergadering zelden tot een stemming komt. Meestal komt een vergadering tot een globale “consensus”, al dan niet met precisering van een aantal opmerkingen en/of voorwaarden.
- De formele leden hoeven niet aan macht in te boeten door andere leden toe te voegen. Als bijvoorbeeld de toegevoegde leden geen **stemrecht** hebben, kunnen de formele leden bij onoverkoombare meningsverschillen steeds om een stemming vragen.
- Met bijkomende leden is het een uitdaging om een nieuwe **organisatie-/overlegcultuur** te **creëren**. Wanneer er geen cultuur gecreëerd wordt waarin alle geledingen, werknemers, werkgevers en lokale besturen, zich thuis voelen, bestaat het risico dat sommigen afhaken.
- Organisaties of besturen die niet formeel deel uit maken van de vergadering kunnen zich toch betrokken voelen bij het RESOC door hen op te nemen als **toegevoegde leden** en met hen een **intensieve communicatie** op te zetten. Het is aan te bevelen om hen RESOC-verslagen, nieuwsbrieven, nieuwsflashes, enzovoort op regelmatige tijdstippen toe te sturen. Er kan hiervoor zelfs een specifiek communicatieplan opgesteld worden.

Tabel 2: Overzicht van de toegevoegde leden per RESOC

	VDAB	Administratie werk	Administratie economie	Intercommunale	Gemeentes	VLAO	POM	Vertegenwoordiging derden	Westtoer	Welzijnsraad/-overleg	Milieuvereniging	Starterscentrum	Haven	Stad Oostende (ambtelijk niv)	ERSV	Burgemeesteroverleg	Overleg parlementairen	Provinciale regiocoördinatie	Streekplatform+	VKW	vzw Amfion	Social Profit	vzw Werkwijzer
Antwerpen	x																						
Brugge	x			x				x	x	x	x	x	x		x	x							
Gent en Rondom Gent	x	x						x		x	x									x	x		
Halle-Vilvoorde	x	x	x	x			x	x															
Kempen	x	x	x	x																			
Leuven	x	x	x	x			x	x															
Limburg																							
Mechelen	x				x																		
Meetjesland & Leie-Schelde	x	x																	x				x
Midden-West-Vlaanderen	x			x			x								x		x	x				x	
Oostende														x	x								
Waas en Dender	x			x							ov												
Westhoek																x		x					
Zuid-Oost-Vlaanderen	x		x	x		x	x	x															
Zuid-West-Vlaanderen				x											x		x						

RESOC Meetjesland & Leie-Schelde

RESOC Meetjesland & Leie-Schelde vermeldt in §7 van haar huishoudelijk reglement het volgende in verband met toegevoegde leden:

- "Het RESOC kan beslissen, bij consensus, om bijkomende leden toe te voegen. Deze consensus dient te worden bereikt in aanwezigheid van minstens tweederde van de leden van zowel de subgroep 1 (sociale partners) als de subgroep 2 (gemeenten en provincie) uit art. 25, §2 van het decreet". Deze toegevoegde leden hebben geen stemrecht (§8).
- Daarenboven voorziet het huishoudelijk reglement in de mogelijkheid om deskundigen uit te nodigen. Het RESOC is hierin vrij. Wel dient de uitnodiging van deskundigen kenbaar te worden gemaakt met de agenda. Ze beschikken enkel over een raadgevende stem (§9).
- Naast de coördinatoren van RESOC en SERR, die steeds dienen deel te nemen aan de RESOC-vergadering, kunnen ook andere personeelsleden van het RESOC-team uitgenodigd worden als deskundigen. Hiervoor geldt geen plicht tot bekendmaking. In zoverre deze aanwezigheid structureel is, dient dit echter eenmalig en specifiek op de agenda te worden geplaatst (§10).

Paragraaf 11, ten slotte, bepaalt dat het RESOC kan beslissen om een deskundige op permanente wijze te laten deelnemen aan de vergadering.

RESOC Brugge

Bij RESOC Brugge is de beslissingswijze om leden toe te voegen identiek aan deze van RESOC Meetjesland & Leie-Schelde (zie boven). De modaliteiten worden beschreven in §3 van art. 4 van het huishoudelijk reglement van RESOC Brugge. Waar het huishoudelijk reglement van RESOC Meetjesland & Leie-Schelde expliciet vermeldt dat de toegevoegde leden geen stemrecht hebben, laat het huishoudelijk reglement van RESOC Brugge meer ruimte. Het stelt dat de toegevoegde leden "in beginsel enkel een raadgevende stem" hebben (art. 4, §4).

Daarenboven vermeldt het huishoudelijk reglement van RESOC Brugge dat "het lidmaatschap van deze toegevoegde leden kan worden gelijkgesteld aan het lidmaatschap van de leden of kan worden ingeperkt tot specifieke thema's en/of agendapunten" (art. 4, §3).

De modaliteiten om deskundigen uit te nodigen op de RESOC-vergadering zijn voor RESOC Brugge identiek aan deze van RESOC Meetjesland & Leie-Schelde (zie boven) (art. 4, §5-6).

RESOC Gent en rondom Gent

Het huishoudelijk reglement van RESOC Gent en rondom Gent stelt dat "organisaties en/of sectoren zoals bedoeld in art. 25, §5 van het decreet [...] als toegevoegde leden, [kunnen] opgenomen worden in het RESOC conform het besluitvormingsproces voorzien in art. 7 van het huishoudelijk reglement" (art. 2, §7). Dit laatste artikel bepaalt dat het RESOC steeds streeft naar het nemen van beslissingen op basis van consensus van de op de vergadering aanwezige leden. Indien geen consensus wordt bereikt, kunnen leden worden toegevoegd op basis van een tweederde meerderheid (mits aan het vereiste aanwezigheidsquotum is voldaan).

Alternatieve subregionale overlegstructuren: streektafels

Naargelang de grootte van de regio en het al dan niet aanwezig zijn van subregionaal samenhangende gebieden, kan ervoor gekozen worden om een **subregionaal streekoverleg** te organiseren.

Dit is enerzijds een goed instrument om niet afgevaardigde lokale besturen toch actief bij het RESOC te betrekken, anderzijds kan dit "informeel" overleg op zich een meerwaarde betekenen voor de lokale besturen. Het biedt hen namelijk de kans om hun collega's nog eens te zien. Bij voorkeur nemen de burgemeesters van de betrokken besturen deel aan het streekoverleg. De burgemeesters stellen de agenda zelf samen en het RESOC-team bereidt de vergadering voor door bijvoorbeeld relevante informatie op te zoeken en te verspreiden op het overleg.

VOORBEELD

Limburg is op heden het enige gebied in Vlaanderen waar de RESOC-bijeenkomsten provinciaal georganiseerd worden. Dit biedt tal van voordelen omdat er kan gewerkt worden aan een overkoepelend sociaal-economisch streekbeleid in Limburg. Het betekent echter ook dat alle Limburgse gemeentebesturen vertegenwoordigd moeten worden in het Regionaal Sociaal-economisch Overlegcomité, wat de inbreng van deze lokale besturen niet altijd vergemakkelijkt.

Om de betrokkenheid van de lokale besturen te bevorderen werd in 2005 het startschot gegeven voor de oprichting van **streektafels** in de **5 Limburgse streken**: Noord-Limburg, West-Limburg, Midden-Limburg, Maasland en Haspengouw.

Via deze streektafels kunnen de betrokken gemeenten werken aan **streekgebonden knelpunten** inzake sociale economie die door de provinciale RESOC-werking ondersteund worden. De streektafels krijgen ook de mogelijkheid om gebiedsgerichte input te leveren voor het streekpact. Voor elke streektafel is er binnen het ERSV een stafmedewerker aangeduid als aanspreekpunt, die zorgt voor ondersteuning bij de afgebakende actiepunten.

Voor de uitwerking van concrete acties worden de streektafels gezien als flexibele werktafels of "projectgroepen", met een **aangepaste samenstelling volgens thema**. Gemeentelijke afgevaardigden op ambtelijk en bestuurlijk niveau worden aangevuld met sociale partners en andere actoren.

Deel 3

Deel 3

Het streekpact

Het ontwikkelen, uitvoeren, monitoren en evalueren van een streekpact behoort tot de kerntaken van het RESOC. In dit onderdeel gaan we dieper in op dit proces door ons te baseren op de in het eerste deel beschreven managementcyclus en te verwijzen naar de instrumenten die we hiervoor kunnen gebruiken. Deze instrumenten worden in het vierde deel uitgewerkt.

3.1. De opmaak van een streekpact

3.1.1. Het decreet en het streekpact

Artikel 22 §1 van het ERSV-RESOC-SERR decreet stipuleert dat "**als resultaat van het overleg [...] elk Regionaal Sociaal-economisch Overlegcomité een streekpact inzake sociaal-economische streekontwikkeling van de Regio vast[stelt]**.

Artikel 22 §1 geeft verder een aantal minimale eisen aan waaraan het streekpact moet voldoen. "Het [...] streekpact wordt ten minste opgemaakt bij de start van een nieuwe ambtstermijn van provincieraad en gemeenteraad en voorziet minstens in:

- een **gemeenschappelijke probleemanalyse** op het vlak van de sociaal-economische ontwikkeling van de Regio, waarin een bijzondere aandacht uitgaat naar de kansengroepen op de arbeidsmarkt;
- een **langetermijnstrategie** inzake de sociaal-economische ontwikkeling van de Regio, waarbij een **evenwicht** vooropstaat tussen **economie** en **werkgelegenheid** en waarbij, in de gevallen dat zulks nuttig of nodig is voor de invulling van de streekontwikkeling op economisch vlak en op het vlak van de werkgelegenheid, aandacht uitgaat naar de **aanpalende beleidsdomeinen** zoals daar zijn ruimtelijke ordening en mobiliteit, leefmilieu, welzijn en onderwijs;
- de **verbintenissen** van de stemgerechtigde leden, de [toegevoegde] leden [...], en eventueel andere actoren met betrekking tot de uitvoering van de strategieën;
- afspraken inzake de **opvolgcriteria**;
- de **procedure** die zal gehanteerd worden **voor een zo ruim mogelijk draagvlak te creëren** bij de lokale besturen."

Voor een streekpact kan worden opgemaakt, moeten we weten wat dit nu precies inhoudt. Aangezien het decreet nalaat het streekpact duidelijk te definiëren hebben de partners van het TOMIS-project gezamenlijk het begrip als volgt ingevuld:

- een door alle RESOC-leden en de door hen vertegenwoordigde organisaties en besturen **goedgekeurde toekomstvisie**;
- die concreet **vorm en inhoud geeft aan het gezamenlijke engagement** van sociale partners en lokale besturen uit de RESOC-omschrijving en provincie;
- om **door samenwerking** een grotere vooruitgang te boeken op vlak van sociaal-economische ontwikkeling van de regio;
- vastgelegd in een tekst.

Het streekpact moet inspelen op alle **talenten, competenties en opportuniteiten van de regio** en wordt gedragen door alle betrokken sociaal-economische actoren en belanghebbenden. Het geeft de prioriteiten aan voor minimum de volgende bestuursperiode, en idealiter ook voor de komende vijftien tot twintig jaar. Het is voorzien van een (rollend) implementatieschema dat het **actieprogramma** voor de komende twee jaar vastlegt. Het spreekt voor zich dat de visie van het streekpact dient bij te dragen tot het realiseren van de visie van het RESOC.

Het streekpact is een middel om de neuzen van de verschillende partners betreffende streekontwikkeling in dezelfde richting te krijgen, het is een algemeen referentiekader. Intern zorgt het voor de bundeling van de krachten achter één visie en dit met het oog op het creëren van opportuniteiten voor de regio. Idealiter is het streekpact niet enkel een referentiekader voor het RESOC zelf, maar ook voor de individuele partnerorganisaties en andere socio-economische actoren.

Het streekpact is **een middel, geen doel**, in het socio-economische streekbeleid. Het is een eerste belangrijke stap in een gezamenlijk beleid. Het legt gezamenlijke prioriteiten vast met individuele aanknopingspunten met de prioriteiten van de partnerorganisaties.

Het is een instrument of hulpmiddel om te komen tot **engagementen voor samenwerking** en uitvoering van strategische prioriteiten en initiatieven. Het streekpact is hierin het **dynamisch, richtinggevend kader** dat inspeelt op de actuele situatie, maar flexibel blijft voor de veranderende context.

3.1.2. Ruimte voor ambitie

Hoewel het streekpact is opgelegd door de Vlaamse overheid biedt **de opmaak ervan een enorme opportuniteit om de uitvoering van de bredere regionale agenda te programmeren**. Het streekpact is in essentie een document **van én voor de regio**, niet voor Vlaanderen. Vlaanderen heeft enkel het kader uitgetekend waarbinnen het streekpact dient opgemaakt te worden. Elke regio kan deze gelegenheid aangrijpen om een belangrijke (regionale) dynamiek teweeg te brengen.

Door té weinig ambitie zal **de vernieuwende impuls** uitblijven. Men kan soms geneigd zijn om weinig ambitie aan de dag te leggen met het oog op het snel boeken van resultaten. Die zijn namelijk belangrijk om het geloof van de partners in het RESOC te behouden en te verhogen. Wie de lat te laag legt, zal niets bereiken. Anderzijds, indien het RESOC er niet in slaagt om vooropgezette resultaten te halen doordat de ambities te hoog zijn, zullen de medestanders ontmoedigd geraken. Dit resulteert in een afnemende betrokkenheid van de partners.

3.1.3. Kenmerken van een goed streekpact

- **Het werkt motiverend en stimulerend**
  De doelstellingen die in het streekpact staan, moeten ambitieus maar toch realistisch zijn. Het komt erop neer in te schatten wat budgettair en organisatorisch haalbaar is.

- **Het is een evenwichtsoefening**
  Met het streekpact staat de vergadering voor de uitdaging vernieuwende ideeën te combineren met wat reeds gangbaar is en hierbij een goed evenwicht te vinden tussen acties uitgevoerd of geïnspireerd door individuen en acties die uit/door organisaties komen. De draagkracht en input van het RESOC-team (en in het bijzonder de coördinator en de voorzitter) vormen eveneens bepalende elementen.

- **Het geeft van bij de beginfase van de opmaak de richting van de ambities aan**
  Zo kan er al in de omgevingsanalyse focus worden aangebracht. Er dient rekening mee gehouden te worden dat de verschillende beleidsdomeinen samenhangen en overlappen. Wanneer een ambitie in een bepaald beleidsdomein nagestreefd wordt, zullen noodzakelijkerwijs ook samenhangende ambities in andere domeinen nagestreefd worden.

  Opmerking
  Als het bijvoorbeeld een ambitie is om meer logistieke ondernemingen aan te trekken moet er rekening mee worden gehouden dat dit een enorme invloed kan hebben op de mobiliteitsstromen in de regio. Bijgevolg zal ook werk moeten worden gemaakt van het verbeteren of vrijwaren van een goede bereikbaarheid van de regio en een goede interne mobiliteit.

- **Het heeft oog voor het potentiële werkterrein van het RESOC**
  Bij de sociaal-economische ontwikkeling van een regio dient niet enkel aandacht te gaan naar de beleidsdomeinen economie en werkgelegenheid, maar ook naar **aanpalende beleidsdomeinen**. Toch willen we waarschuwen voor het aanpakken van een teveel aan thema's. Om als organisatie een verschil te kunnen maken, is het aan te raden het aantal thema's waarrond projecten opgestart worden te beperken. Zodoende zal het eenvoudiger zijn om op aanzienlijke termijn concrete, overtuigende resultaten te boeken.

3.1.4. Het eigenaarschap van het streekpact

In letterlijke zin is het RESOC "eigenaar" van het geheel van het streekpact. Maar met "eigenaarschap" wordt hier het **"moreel eigenaarschap"** bedoeld: het zich eigenaar voelen, er achter staan, het door dik en dun verdedigen. Organisaties en personen uit alle fracties moeten **zich mede-eigenaar van het streekpact voelen**. Pas dan zullen zij zich mobiliseren, engageren, betrokken voelen, bijdragen en enthousiast zijn.

Hoe dat gevoel van eigenaarschap kan gecreëerd worden, wordt in belangrijke mate bepaald door de omgang met de stakeholders. Het gehele **stakeholdermanagement**, namelijk het intensief betrekken van de stakeholders in het proces van het uitwerken van het streekpact, is erop gericht om dit gevoel van eigenaarschap te bewerkstelligen en op die manier een ruim **draagvlak** voor het streekpact te verwerven.

Opmerking
Partners kunnen echter niet verplicht worden tot medewerking. In een aantal regio's beslisten sommige lokale besturen om zich niet aan te sluiten bij het RESOC. Zij zouden alsnog kunnen worden overtuigd op basis van resultaten en het enthousiasme van zij die wel betrokken zijn.

TIP

Enkele tips op het gebied van formulering en uitwerking

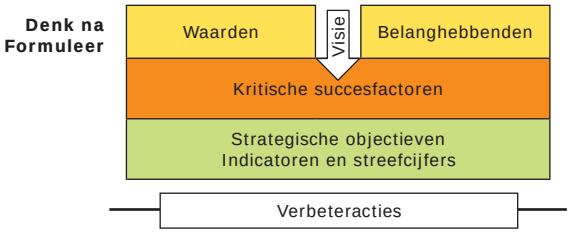
- Het streekpact mag zeker niet vaag of onduidelijk zijn. Het streekpact gaat net over **het maken van keuzes** die neergelegd worden in concrete strategische doelstellingen. Een goed streekpact geeft duidelijk de juiste richting aan.
- Het streekpact legt de grote lijnen vast voor een langere periode. Het bevat daarom **geen overvloed aan cijfermateriaal of details**. Een geïnteresseerde leek moet het streekpact zonder veel moeite kunnen begrijpen en krijgt daarmee een klare kijk op hetgeen er voor de komende jaren gepland wordt.
- In het streekpact **kunnen al dan niet concrete projecten worden opgenomen** die het RESOC tijdens het tijdsbestek van het streekpact wil realiseren. Gezien de veranderende context en omgeving is het echter **niet wenselijk om de opgenomen projecten te zeer te concretiseren**. Ruimte voor aanpassing of bijsturing moet steeds voorzien worden.

VOORBEELD

RESOC Mechelen bijvoorbeeld heeft in zijn streekpact 2007-2013 de keuze van acties en projecten opzettelijk opengelaten door onder de verschillende strategische doelstellingen **een niet-limitatieve opsomming van mogelijke acties op te nemen**. Dit stelt het RESOC enerzijds in staat om in te gaan op opportuniteiten die zich in de toekomst aanbieden en anderzijds om de gepastheid van een actie steeds op een bepaald tijdstip en binnen de dan actuele context af te wegen. RESOC Mechelen beschouwt het streekpact dan ook als een ruim kader waarbinnen toekomstige acties getoetst zullen worden op hun waarden.

3.2. De eerste fase: formuleer

In deze fase komt het erop aan **voor de regio** de volgende elementen uit te werken:



- de **missie**: in de context van het streekpact betekent dit het langetermijntoekomstbeeld dat voor de regio nagestreefd wordt met de langetermijndoelstellingen die erin verwerkt zijn. Onder langetermijn wordt minstens 15 à 20 jaar bedoeld. In andere woorden het bevat **het verre toekomstbeeld dat het RESOC en zijn partners** voor ogen hebben;
- de **waarden** die het RESOC en de partners wensen te incorporeren in het streekpact;
- de **belanghebbenden** of stakeholders die men vanuit het streekpact wenst te bereiken of beïnvloeden;
- de **visie** of het toekomstbeeld dat op het einde van de planperiode (de legislatuur) wenst gerealiseerd te worden. Die visie is opgebouwd vanuit de drie vorige elementen.

Eenmaal de visie is bepaald moeten de **strategische objectieven** worden vastgelegd. Ze duiden aan welke (deel)objectieven we bij iedere prioriteit moeten bereiken om tot de visie te komen. Om strategische objectieven te formuleren, is het nodig om zich te bezinnen op de factoren die minimaal in acht genomen moeten worden om de visie te realiseren. Deze noemen we **kritische succesfactoren**. De strategische objectieven moeten geconcretiseerd worden in **streefcijfers** voor bepaalde **indicatoren**.

De prioritaire **verbeteracties** of ook **strategische projecten** genoemd, vormen het scharnierelement tussen de formuleringsfase van het streekplan en de uitvoeringsfase ervan. In de formuleringsfase worden al een aantal projecten opgenomen die moeten bijdragen tot de realisatie van specifieke strategische objectieven. De lijst van vermelde projecten is niet-limitatief en wordt in de loop van de planperiode nog verder aangevuld.

TIP

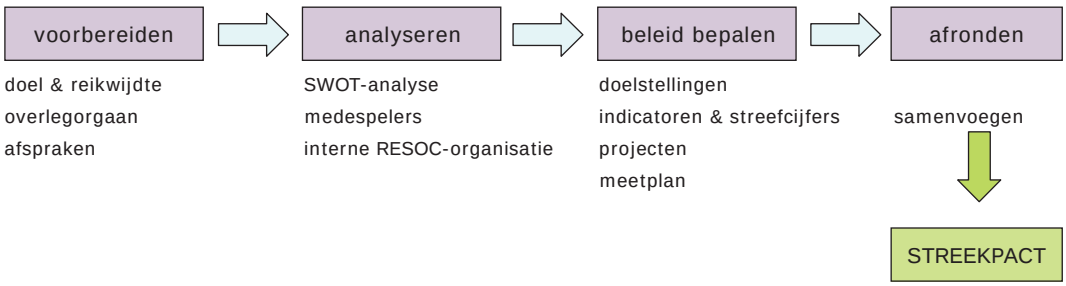
Om dit alles mogelijk te maken kan gebruik gemaakt worden van volgende **instrumenten**[4]:

- Stakeholdermanagement
- SWOT-analyse
- Bronnen voor het schetsen van de sociaal-economische situatie
- Conceptmapping
- Benchmarking

Om het streekpact te kunnen formuleren, moeten 4 belangrijke stappen worden gezet:

- **Stap 1 = voorbereiden**
- **Stap 2 = analyseren**
- **Stap 3 = beleid bepalen**
- **Stap 4 = afronden**

Schematisch gezien kunnen we de totstandkoming van een streekpact als volgt weergeven:



[4] Deze instrumenten worden uitgebreider toegelicht in deel 4.

3.2.1. Stap 1 = Voorbereiden

Het opmaken van een streekpact is een proces dat veel tijd en energie vraagt. Een goede voorbereiding waarin duidelijk afspraken worden gemaakt, is onontbeerlijk om het ganse proces tot een goed einde te brengen. Bovendien kunnen in de voorbereidende fase al de nodige **garanties ingebouwd** worden om **betrokkenheid** van de verscheidene partners te creëren. Het succes van het streekpact is namelijk onlosmakelijk verbonden met het verkrijgen van engagement van de RESOC-partners.

Tijdens deze fase **moet dan ook duidelijkheid verschaft worden over het doel, de reikwijdte en de aanpak van het streekpact**.

A. Doel en reikwijdte

Een eerste vraag die het RESOC zich moet stellen bij de start van de opmaak van streekpact is: **wat willen we bereiken met het streekpact?** Om een antwoord op deze vraag te formuleren, kan je als volgt te werk gaan:

- **Maak een opsomming van de verwachtingen van de verschillende partners:** wanneer is het opmaakproces geslaagd en wat is het streefdoel van het proces? Het is goed om duidelijke criteria aan te geven waaraan het streekpact moet voldoen: bondigheid, betrokkenheid van stakeholders, deadline, enz.
- **Maak een overzicht van algemene of specifieke thema's, vragen en keuzes** die aangepakt moeten worden tijdens de opmaak.
- **Geef kort aan waarom deze thema's van belang zijn** en wat de gevolgen zijn wanneer deze thema's niet aangepakt worden.
- Maak een **onderscheid tussen thema's die van strategisch belang zijn en thema's die op korte termijn om aandacht vragen**.

Opmerking

Het decreet geeft aan dat het RESOC zich dient te focussen op de beleidsthema's economie en werkgelegenheid, met de nodige aandacht voor de aanpalende beleidsdomeinen (zonder ze allemaal te moeten behandelen). Men kan er ook voor opteren om de keuze betreffende de beleidsdomeinen uit te stellen tot een latere fase, zodat men eerst de opportuniteit van het aanpakken van de diverse thema's kan nagaan.

B. Samenstellen van het overlegteam

WIE?

Het is belangrijk bij de start van het proces af te bakenen wie bij de opmaak van het streekpact betrokken zal worden. Hier staan verschillende mogelijkheden open die vertrekken vanuit de mate van betrokkenheid die van de verschillende belanghebbenden wordt verwacht/gevraagd. We verwijzen hier expliciet naar het hoofdstuk over de stakeholders in deel 4.

HOE?

Verder moet bekeken worden hoe met de weerhouden stakeholders de verschillende thema's zullen worden aangepakt. Er kan voor gekozen worden om het voltallige RESOC actief te betrekken, maar er kan ook met één of meerdere kleinere themagroepen gewerkt worden, bijvoorbeeld met een maximaal aantal afgevaardigden per fractie. Te grote groepen maken de discussies moeilijker en een te groot aantal stakeholders vertragen het opmaakproces. Een voldoende aantal stakeholders laten meer meningen aan bod komen en versterken het **draagvlak** van het uiteindelijke streekpact.

C. Afspraken over werkwijze en tijdspad

Alle betrokken leden van het RESOC moeten van bij de start **weten**:

- hoe het **eindproduct** “streekpact” er zal uitzien;
- hoe de **opmaak in grote lijnen zal verlopen** en wat hierbij van hen verwacht wordt;
- indien er voor **werkgroepen** geopteerd wordt, moeten er ook binnen deze groepen afspraken gemaakt worden over de werkwijze en de verantwoordelijkheden en het **tijdspad**, inclusief de **deadlines**;
- op welke tijdstippen **tussentijds verslag** zal worden uitgebracht aan de plenaire vergadering;
- hoe het **organisatorische kader** van het opmaakproces er zal uitzien: samenstelling van de verschillende werkgroepen, welke externen in de werkgroepen worden opgenomen, een overzicht van andere doelgroepen die bevraagd zullen worden, …;
- hoe de **verantwoordelijkheden** binnen elke werkgroep liggen;
- **wie het ganse proces trekt**. De trekker houdt onder andere de timing in het oog, stelt de agenda op, zorgt voor de terugkoppeling naar de plenaire vergadering, volgt de verslaggeving op, enz.;
- **welke principes tijdens het proces worden gehanteerd**. Dit kan gaan over de bereidheid om samen te werken, de bereidheid informatie te delen, de bereidheid om het algemeen belang boven dat van de eigen organisatie te plaatsen en dergelijke meer.

3.2.2. Stap 2 = Analyseren

Om adequate prioriteiten voor de regio te kunnen bepalen, is er logischerwijs ruim inzicht nodig in het sociaal-economische speelveld binnen de domeinen **economie** en **werkgelegenheid** én de aanverwante beleidsdomeinen. In de voorbereidende fase zijn normaliter al de beleidsdomeinen die het RESOC wil aanpakken afgebakend. In de analysefase dient de nodige informatie verzameld en geanalyseerd te worden om een scherp beeld te krijgen van de gekozen domeinen in de regio.

De informatie wordt bij voorkeur verzameld en geanalyseerd vanuit **drie invalshoeken**:

- de brede omgeving: welke ontwikkelingen op economisch, technologisch en sociaal vlak hebben een invloed op de gekozen beleidsdomeinen?
- de medespelers: wie is er nog actief op de geselecteerde beleidsvelden en wat is hun taak, waar zijn zij goed in?
- de organisatie zelf: welke mogelijkheden heeft het RESOC met betrekking tot het streekpact?

Opmerking

Informatie uit de omgeving en de eigen organisatie systematisch verzamelen en analyseren is een belangrijke stap die het uitgangspunt vormt om de beleidsprioriteiten te bepalen. Hierdoor krijg je immers inzicht in de problemen en mogelijkheden van de regio op socio-economisch gebied. Je ontdekt hoe er op dit ogenblik mee wordt omgegaan en - weliswaar met minder zekerheid - hoe de situatie in de toekomst zal evalueren.

De **basistools** voor de analyse van deze drie invalshoeken zijn de **sterkte-zwakteanalyse** of **SWOT**-analyse en de **benchmarking** (zie deel 4). De analyse moet leiden tot een overzichtelijk inzicht in de huidige situatie en de te verwachten toekomstige toestand van de regio op sociaal-economisch vlak.

A. SWOT

De techniek van de sterkte-zwakteanalyse op zich wordt toegelicht in deel 4. Hier gaan we in op enkele aspecten in verband met de toepassing ervan in de context van de opmaak van het streekpact.

Analyse van de brede externe omgeving

Het is belangrijk zicht te krijgen op de externe beleidsomgeving van het streekpact: de huidige **sociaal-economische situatie** van de regio en de relevante ontwikkelingen daarbinnen. Daarnaast is het zeer nuttig ook een vergelijking, **benchmarking**, te maken tussen (bepaalde delen van) de eigen regio, de omringende of andere vergelijkbare regio's en Vlaanderen. Zo is het mogelijk om zicht te krijgen op de **eigenheden** van (delen van) de regio en om de te ontwikkelen strategie hierop af te stemmen.

Bij het opstellen van het sociaal-economische profiel van de regio staat het belang van wetenschappelijke, objectieve, kwantitatieve informatie buiten kijf. Er bestaan vele relevante bronnen voor dergelijke informatie (zie **deel 4**: "Bronnen voor schetsen van sociaal-economisch profiel").

Maar ook **"kwalitatieve"** en eventueel zelfs **subjectieve** informatie (wat voelen we aan, hoe denken we over X) kan nuttig en belangrijk zijn. Deze informatie kan je verkrijgen door stakeholders, experten of **bevoorrechte getuigen** te bevragen over de situatie en de mentaliteit van de regio.

TIP

Aangezien een teveel aan subjectieve informatie echter de waarde van het streekpact kan aantasten, peil je hier best naar informatie die in vele gevallen niet via bestaande rapporten of statistieken kan worden achterhaald.

Een goede omgevingsanalyse mag terecht als een belangrijke voorwaarde tot een adequate beleidsplanning beschouwd worden. Een algemene omgevingsanalyse biedt zelf geen oplossingen aan, dit is voor de fase van de beleidsbepaling. Ze beschrijft wel in hoofdlijnen de te verwachten knelpunten en geeft signalen voor opportuniteiten.

SWOT-analyse

Het opstellen van een goede SWOT-analyse vraagt een grote tijdsinvestering. De manier waarop een dergelijke analyse wordt uitgevoerd en de conclusies die getrokken worden zijn zeer bepalend voor de verdere bepaling van de strategische lijnen.

Door een SWOT-analyse uit te voeren ontstaat een **afwegingskader**. Op grond hiervan kan een strategie worden bepaald. Het spreekt voor zich dat de regio moet trachten haar sterktes optimaal aan te wenden en haar zwaktes weg te werken. Kansen dienen te worden benut en bedreigingen omzeild. De strategie die zal worden uitgestippeld om de regionale visie waar te maken, dient uit te gaan van het samenspel van deze vier aspecten.

Opmerking

Er bestaat al een geschiedenis van sociaal-economische streekontwikkeling. Daardoor beschikt elke regio al over documenten die vergelijkbaar zijn met het te schrijven streekpact. Deze documenten kunnen als basis dienen en verder aangevuld worden.

Denk eraan dat een SWOT-analyse vertrekt van de bestaande situatie en toekomstige trends. **Onverwachte gebeurtenissen kunnen breuken veroorzaken**, die bestaande sterke en zwakke punten een heel andere betekenis geven. Een SWOT-analyse zal bovendien nooit kunnen uitgaan van volledige informatie. Volledigheid, hoe belangrijk ook, mag niet ten koste gaan van de voortgang.

Afhankelijk van de (financiële) mogelijkheden kan je overwegen om de sociaal-economische analyse ofwel **zelf uit te voeren** ofwel **uit te besteden**. Je moet je er in ieder geval van bewust zijn dat dit een zeer tijdrovende oefening is.

Opmerking

Naast een **macro-economische analyse**, kan ook overwogen worden om een analyse van de **groeisectoren en/of -bedrijven**, uit te voeren. Dit kan leiden tot verhelderende inzichten met betrekking tot het (stijgende) belang of de dynamiek van bepaalde sectoren. Ondermeer volgende indicatoren kunnen worden gebruikt om groeibedrijven te onderscheiden: tewerkstelling, toegevoegde waarde, totaal actief, cashflow en omzet. Het betreft steeds de evolutie van de vermelde indicatoren. Idealiter ga je vervolgens na welke factoren verantwoordelijk zijn voor deze groei.

B. Analyse van de medespelers (stakeholders en derden)

Er zijn allerlei methoden om andere "spelers" te bevragen (zie deel 4: Interactietechnieken):

- interviews met sleutelfiguren,
- enquêtes bij bedrijven, derdenorganisaties, ...
- thematische gesprek- of werkgroepen,
- een analyse van beleidsnota's,
- ...

VOORBEELD

Een mogelijke techniek om personen te selecteren voor een interview bijvoorbeeld bestaat eruit om **zelf een aantal interessante personen te identificeren** en vervolgens na elk interview aan de geïnterviewde te vragen wie hij/zij denkt nog een relevante, geschikte bijdrage kan leveren. Deze methode biedt enerzijds het voordeel dat kan vertrokken worden van een beperkte groep personen en anderzijds dat de persoon die is aangebracht door een vorige geïnterviewde sneller geneigd is om constructief mee te werken.

Naast het RESOC zijn er vaak ook andere actoren in de regio die zich inlaten met streekontwikkeling. Met de analyse van de medespelers-actoren verwerft het RESOC inzicht in hun activiteiten en doelgroepen. Dit inzicht is van belang omdat het toelaat om de eigen activiteiten beter te positioneren en afstemming mogelijk te maken.

TIP

Mogelijke werkwijze:

- Maak per thema een inventaris van de medespelers.
- Geef een bondig overzicht van de belangrijkste verschilpunten ten aanzien van het RESOC.
- Geef aan in welke mate samenwerking of overleg mogelijk is. Onderzoek eventueel welke obstakels samenwerking in de weg staan.
- Formuleer conclusies.

Bij alle verschillende methoden en technieken komt het er vooral op aan om inzichten vanuit verschillende invalshoeken te verzamelen.

C. Analyse van de interne RESOC-organisatie

Bij deze analyse gaat het RESOC als het ware voor de spiegel staan om een zo gericht mogelijke diagnose van de huidige sterke en zwakke kanten van de organisatie te maken. Het RESOC zal de beoogde langetermijnvisie slechts kunnen realiseren als het rekening houdt met de eigenheid, de mogelijkheden en de beperkingen van de organisatie, onder meer op financieel en personeelsvlak.

VOORBEELD

Voor de opmaak van het streekpact 2007-2012 richtte RESOC Midden-West-Vlaanderen een aantal werkgroepen op. Deze werkten SWOT-analyses uit van de **acht** door het RESOC geselecteerde en als strategisch geïdentificeerde **topics of sleutelsectoren**: 1) land- en tuinbouw, 2) industrie, 3) handel en diensten, 4) arbeidsmarkt en opleiding, 5) ruimtelijke economie, 6) leefkwaliteit burger, 7) innovatie en 8) regiopositionering.

Bij wijze van voorbeeld geven we de schematische besluiten van de werkgroep omtrent de **land- en tuinbouwsector** weer:

STERKTES	ZWAKTES
• Belangrijke 'regionale' sociaal-economische betekenis, zowel naar werkgelegenheid als naar productiewaarde + groei-mogelijkheden. • De regio omvat heel wat verworven kennis en herbergt een aantal kenniscentra ter ondersteuning van hoogtechnologische, gemoderniseerde land- en tuinbouwactiviteiten. • Goede afzetmogelijkheden: aanwezigheid REO-veiling en uitgebreide vertegenwoordiging van groenteverwerkende bedrijven. • Aanwezigheid van innovatie en trendsetters in een aantal subsectoren.	• Tewerkstelling: moeilijke invulling van seizoensarbeid, nood aan de juiste beroepskwalificaties. • Weinig aandacht voor introductie of toepassing van energie efficiënte of besparende maatregelen. • De snelheid van innoveren is beperkt. • Mestverwerking: door de concentratie van de veeteelt zijn er capaciteitsproblemen en mestoverschotten die een beperkende factor vormen op de uitbouw en het behoud van de intensieve veeteelt. • Zwak imago van de land- en tuinbouw, problemen bij het aantrekken van jongeren en het verkrijgen van vergunningen. • Laag niveau van samenwerking of coöperatie tussen bedrijven onderling.
OPPORTUNITEITEN	**BEDREIGINGEN**
• Duurzame glastuinbouwsector en creëren van grotere (rechts)zekerheid door schaalvergroting. • Het extern uitdragen van de 'economische waarde' van de sector. • Blijvend belang van de sector (globalisering in de economie speelt hier minder dan in de sector industrie).	• Concurrentie nieuwe EU-lidstaten. • Eerder negatieve imago van de landbouw in het algemeen. • Verzwakking van het Europese landbouwbeleid. • Bedrijfszekerheid door veranderlijke regelgeving inzake ruimtelijke planning en quota bvb. in het kader van de mestverwerking.

3.2.3. Stap 3 = Beleid bepalen

In de analysefase hebben we onderzocht wat de huidige situatie is en hoe de toekomstige situatie zich aandient en welke mogelijke strategieën daaruit kunnen worden afgeleid. De beleidsbepalende fase gaat over tot het eigenlijke bepalen van de **missie** en de **visie** van het **streekpact** en hoe die te vertalen in **meetbare strategische doelstellingen** en **strategische verbeteracties of projecten**. Met andere woorden, de beleidsbepalende fase bepaalt wat het RESOC en zijn partners willen gaan **nastreven** en **doen** om de ontwikkeling voor de regio te realiseren.

Deze fase focust zich dan ook hoofdzakelijk op het uitschrijven van doelstellingen: strategische doelstellingen en projectdoelstellingen. Strategische doelstellingen geven hoofddoelstellingen aan voor elk gekozen thema of hefboom. Projectdoelstellingen of operationele doelstellingen geven de doelstellingen aan die elk onderliggend project nastreeft. Wanneer alle projectdoelstellingen binnen een strategische doelstelling gerealiseerd zijn zorgt dit voor het bereiken van deze strategische doelstelling.

Voor zowel strategische als project- of operationele doelstellingen dienen **indicatoren** bepaald te worden waarmee gemeten wordt of het doel al dan niet bereikt is. Het **streefcijfer** van de indicator duidt concreet aan wat nu echt moet bereikt worden. We gaan nu dieper in op het bepalen van doelstellingen en het omgaan met indicatoren.

Het **resultaat** van deze fase is:
- een langetermijnmissie voor de regio,
- een ontwikkelingsvisie voor de planperiode van het huidige streekpact,
- een set van strategische doelstellingen, met bijhorende indicatoren en streefcijfers, voor de gekozen thema's of hefbomen,
- een aanzet van concrete verbeteracties of projecten voor elk van de strategische doelstellingen.

A. Doelstellingen formuleren

Doelstellingen maken duidelijk wat het beleid is, waar het RESOC met de regio naar toe wil. Bij het formuleren van de doelstellingen is het belangrijk de link met de omgevingsanalyse voor ogen te houden. Doelstellingen bestaan niet in het ijle, maar bieden een antwoord op de uitdagingen uit de omgeving en binnen de eigen organisatie. Bovendien moeten ze congruent zijn met de missie van het RESOC en de visie van het streekpact.

Het definiëren van doelstellingen heeft onder andere de volgende functies:
- wensen van het RESOC omzetten in duidelijk en concreet beleid;
- duidelijkheid brengen voor de leden en de andere stakeholders;
- duidelijkheid brengen voor het team;
- een uitgangspunt vormen om het succes van het RESOC te toetsen.

Doelstellingen moeten dus vooral **duidelijkheid** brengen. Hiertoe moeten ze concreet geformuleerd worden. Dit betekent dat er (fundamentele) keuzes gemaakt moeten worden. Dat dit in de praktijk vaak moeilijk is, blijkt uit de vaak vage formulering van doelstellingen.

Kenmerken van geschikte doelstellingen

De kenmerken van geschikte doelstellingen kunnen samengevat worden met het letterwoord **SMART**. SMART staat voor:

- **S**pecifiek: de doelstelling moet eenduidig en zo concreet mogelijk geformuleerd zijn;
- **M**eetbaar: hoe gaan we zien of meten of het doel is bereikt?
- **A**cceptabel[5]: gaan de betrokken actoren deze doelstelling accepteren?
- **R**ealistisch: de doelstelling moet haalbaar zijn;
- **T**ijdsgebonden: wanneer (in tijd) moet het doel bereikt zijn?

Doelstellingen zijn er om mensen mee aan het werk te zetten. Met doelstellingen geformuleerd volgens het SMART-principe kunnen de prestaties van de betrokkenen achteraf objectief worden beoordeeld.

B. Indicatoren en streefcijfers

Het RESOC geeft met het streekpact aan wat het wil bereiken en welke doelstellingen prioritair zijn. Hier stopt het echter niet. Een ander essentieel element is het meten van het succes. Om te weten of het vooropgestelde beleid en de daaraan verbonden acties van het RESOC in de richting van de beoogde doelstellingen evolueren, moet gebruik gemaakt worden van **indicatoren**.

Wat zijn indicatoren?

Een indicator is de maatstaf waarmee een fenomeen gemeten wordt. De grote kracht van indicatoren is dat ze in een oogopslag relevante informatie kunnen weergeven. Die kracht is tegelijk een zwakte. Een indicator kan immers ook een verkeerde indruk geven. Het is absoluut niet noodzakelijk dat de indicator het fenomeen statistisch juist meet. Wel moeten we met de indicator een beeld krijgen van de omvang van een bepaald fenomeen, of moet het mogelijk zijn bepaalde ontwikkelingen objectief waar te nemen. Het streefcijfer is de waarde van de indicator die we nastreven als doel. Bijvoorbeeld “werkloosheid” wordt onder andere gemeten met de indicator “het percentage van de UVW’ers (uitkeringsgerechtigde volledige werklozen) in de totale beroepsbevolking”.

Eisen aan indicatoren

Geschikte indicatoren moeten aan een aantal criteria voldoen:

- **Validiteit:** dit betekent dat de indicatoren datgene moeten meten wat ze beweren te meten;
- **Betrouwbaarheid:** de indicator moet toelaten om consistent en nauwkeurig te meten en de bestaande cijfers moeten betrouwbaar zijn;
- **Relevantie:** een indicator is relevant als hij tijdig beschikbaar is en de juiste informatie biedt. Als de indicator relevant is, kan de organisatie zinvolle conclusies trekken uit de meting. Om relevante indicatoren te verkrijgen is het van belang dat de geselecteerde indicatoren gedragen worden door de personen die ermee werken of er op beoordeeld worden.

TIP

Tips en valkuilen bij de selectie van indicatoren

- Definieer de indicatoren zo duidelijk mogelijk, zodat de gebruikte termen niet op verschillende manieren te interpreteren zijn.
- Gebruik meerdere indicatoren. Het is vaak erg moeilijk om een bepaald begrip, fenomeen via één enkele indicator te omvatten.
- Tracht bij de selectie van een indicator zoveel mogelijk draagvlak te creëren bij de verschillende betrokken partijen. Dat kan door de mensen die met een bepaalde indicator moeten werken, of die er op beoordeeld worden, te betrekken bij het selectieproces.

[5] In plaats van Acceptabel wordt ook vaak Aanwijsbaar, wie realiseert het doel, gebruikt.

C. Streekpactprojecten

Het streekpact bevat idealiter een aantal prioritaire acties of projecten die als “voertuigen” fungeren om de strategische doelstellingen van het streekpact te realiseren. De lijst van de projecten is duidelijk bedoeld als een niet-limitatieve lijst omdat het streekpact een richtinggevende en flexibele opzet heeft.

Betrokkenheid van het RESOC bij de voorgestelde projecten of acties

Daarnaast is er, met betrekking tot de concrete projecten, een discussie rond het hoe en het hoever het RESOC als organisatie betrokken kan en wil zijn in de uitvoering van deze projecten.
In deze beleidsbepalende fase moeten hieromtrent enkele duidelijke vragen gesteld en beantwoord worden.

- Wat is de rol van het RESOC of het RESOC-team bij de implementatie van het streekpact of de realisatie van individuele acties?
- Welke projecten zal het RESOC zelf uitvoeren?
- Moet het RESOC überhaupt projecten voor zijn rekening nemen? Het opnemen van projecten door het RESOC biedt het voordeel dat de zichtbaarheid van het RESOC aanzienlijk vergroot wordt. Bovendien kan de uitvoering van projecten ervoor zorgen dat de verschillende partners elkaar vinden.
- Volstaat het dat het RESOC enkel projecten promoot en de uitvoering ervan aan anderen overlaat?
- Misschien moet het RESOC zelf enkel de projecten uitvoeren die nog niet door (een) andere actor(en) kunnen of willen worden opgenomen?
- Misschien kan het RESOC enkel de initiële fase van een project op zich nemen (aanjager, trekkersrol)?
- Hoe dient de beheersbaarheid te worden bewaard? Dit zal ondermeer afhankelijk zijn van de ambitie die het RESOC koestert, het soort project dat het opzet.

D. Meetplan

In voorbereiding op de eigenlijke uitvoering van het streekpact kan het nuttig zijn een **meetplan** op te stellen dat de uitvoering ervan door het RESOC zal opvolgen.

Een **meetplan** beschrijft de opvolging en de rapportering van de voorgestelde acties of projecten. Per SMART-doelstelling uit het streekpact wordt een overzicht gegeven van de voorziene metingen en rapporteringen met betrekking tot de realisatie van de voorgestelde streefcijfers.

Een meetplan biedt dan ook antwoord op de volgende vragen: wie meet en rapporteert wat, aan wie, waarmee, waar, hoe en hoe vaak. Het geldt eveneens als afspraak tussen het RESOC en alle partijen betrokken bij het project.
Bij voorkeur wordt per actie/project minstens aan volgende elementen invulling gegeven:

- doelstelling(en) van de actie,
- timing,
- trekker,
- partners,
- financiële noden,
- financieringswijzen,
- mijlpalen.

3.2.4. Stap 4 = Afronden

Deze fase komt neer op het **samenvoegen** van de elementen uit de vorige fase **tot een samenhangend document: het streekpact**.

Het streekpact geeft dan ook op een overzichtelijke wijze aan welke langetermijnrichting (missie) het RESOC en zijn partners wensen uit te gaan, waar ze wensen te staan op het einde van de planperiode (visie), welke strategische objectieven ze hierbij zullen nastreven (strategische objectieven) en hoe ze dit zullen aanpakken in de vorm van projecten en acties.

3.3. De tweede fase: voer uit

De uitvoering van het streekpact start bij de uitvoering van de **verbeteracties of projecten** die in het streekpact als prioritair werden opgenomen. In de loop van de planperiode kunnen daar nog nieuwe projecten aan toegevoegd worden. De projectuitvoering bestaat er dan in de goedgekeurde projecten daadwerkelijk te gaan uitvoeren volgens de principes van **projectmanagement** (zie **deel 4**: Projectmanagement). De rol van het RESOC en het RESOC-team verschilt hierbij van project tot project.

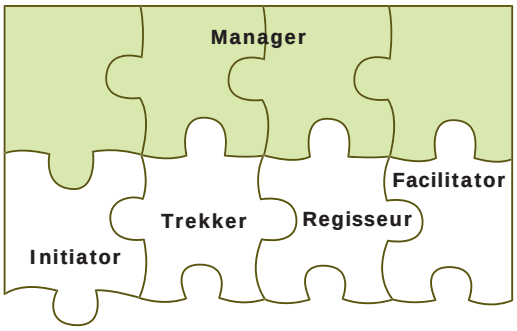
Bij de start van de uitvoeringsfase wordt gestart vanuit een:
- duidelijke (ontwikkelings)visie voor de komende periode;
- een aantal geselecteerde kernthema's of hefbomen waarvoor dan strategische doelstellingen opgesteld werden;
- voor iedere strategische doelstelling werd dan een lijst van prioritaire acties of projecten opgesteld als integraal deel van het streekpact. Vrijwel steeds is bedongen dat de vermelde acties/projecten niet-limitatief zijn en bijgevolg in de loop van de planperiode aangepast en uitgebreid kunnen worden. Dat betekent dat de eigenlijke uitvoering van het streekpact ook acties/projecten kan bevatten die oorspronkelijk niet opgenomen waren, maar waarvan men meent dat ze zullen bijdragen tot de realisatie van de visie en de strategische doelstellingen.

De uitvoering van het streekpact en het monitoren ervan situeert zich op twee vlakken:
- het beheren van en waken over de realisatie van de visie van het **streekpact zelf**;
- het plannen, uitvoeren, monitoren en evalueren van de **projecten** opgenomen in, of later toegevoegd aan, het streekpact.

Om dit alles mogelijk te maken kan gebruik gemaakt worden van volgende **tools**:
- **Stakeholdermanagement**
- **Project management**

3.3.1. Rollen voor het RESOC in het uitvoeren van het streekpact

Om de doelstellingen vermeld in het streekpact waar te maken, kan het RESOC verschillende rollen op zich nemen.



We onderscheiden **vijf** rollen:

De initiator: *de initiator is de initiatiefnemer voor nieuwe acties en projecten. Hij start acties op en eenmaal ze goed draaien worden ze uit handen gegeven.*

Het RESOC kan projecten of acties initiëren en eenmaal deze op kruissnelheid zijn, overdragen, delegeren aan (een) andere partij(en). Ze kunnen zowel gedelegeerd worden aan zowel RESOC-partners als aan niet-RESOC-partners. Het RESOC kan hierbij al dan niet een monitoring of evaluerende rol blijven spelen, met het oog op het bewaken van de originele doelstellingen. Het RESOC is de partner bij uitstek om de samenhang met andere projecten te bewaken, om het grotere geheel te overschouwen. Vandaar dat het goed zou zijn, dat het besef groeit dat de aanwezigheid van het RESOC in de stuurgroepen van de geïnitieerde projecten een duidelijke meerwaarde heeft.

De trekker: *de trekker neemt het initiatief in de uitvoering van het project*
Het RESOC kan ervoor kiezen om zelf projecten of acties te beheren en dit voor de ganse duur van een project. In de eerste plaats denken we dan aan projecten waarvoor geen “natuurlijke” uitvoerder bestaat in de regio. Het RESOC is in dergelijk geval naast de initiator ook de hoofduitvoerder van het project. Het RESOC als organisatie dient (continu) hiaten op te sporen voor nuttige en noodzakelijke initiatieven waarvoor zich geen natuurlijke uitvoerders aandienen en indien nodig deze ook in te vullen.

De regisseur: *de regisseur stemt verschillende projecten en/of werkingen op elkaar af door de juiste partijen bij elkaar te brengen en eventueel te zoeken naar opportuniteiten tot samenwerking om zo een meerwaarde te realiseren. Deze rol wordt vaak gecombineerd met een initiërende of faciliterende rol.*

In die rol moet het RESOC te allen tijde een volledig overzicht van alle lopende en geplande acties hebben. Het is echter niet vanzelfsprekend dat het op de hoogte is van alle externe projecten (voorstellen) met betrekking tot de sociaal-economische ontwikkeling van de regio. De ervaring leert dat de officiële partners, laat staan derden, niet steeds de neiging hebben om alle relevante projectaanvragen te melden aan het RESOC. Het RESOC is nochtans ideaal geplaatst om de doelstellingen van projecten te toetsen aan het sociaal-economische ontwikkelingskader van de regio, namelijk het streekpact.

In deze fase mist het RESOC de nodige slagkracht en autoriteit; het beschikt bijvoorbeeld (nog) niet over financiële middelen die het kan toekennen om alle relevante actoren aan te sporen een projectvoorstel eerst door hen te laten aftoetsen en beoordelen. Op termijn moet het RESOC er dan ook naar streven om uit te groeien tot een autoriteit die door iedereen die een project wil uitvoeren wordt geraadpleegd over de relevantie van het project voor de regio. Toch mag dit het organisch groeien van initiatieven niet in de weg staan. Idealiter zou de overtuiging moeten groeien dat een goede afstemming en eventuele samenwerking een duidelijke meerwaarde voor alle betrokkenen zal betekenen.

De facilitator: *De facilitator ondersteunt en stimuleert initiatieven die door andere organisaties getrokken worden.*

Het RESOC kan een belangrijke rol spelen in het faciliteren van projecten door het ondersteunen en verzorgen van een projectvoorbereidende service aan de uitvoerende partijen. Ook het stimuleren van, al dan niet aangesloten, organisaties om hun acties af te stemmen op de doelstellingen van het streekpact is een belangrijke taak van het RESOC als facilitator.

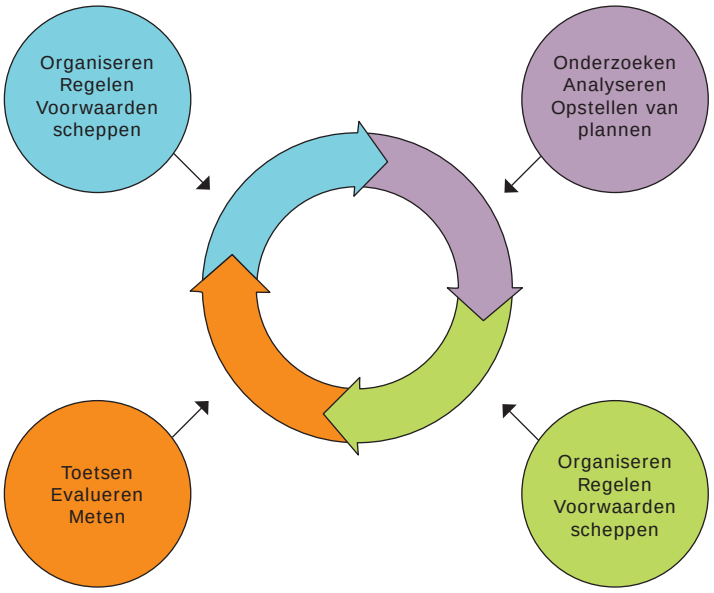
De manager: *De manager zorgt ervoor dat anderen activiteiten uitvoeren die gericht zijn op het realiseren van vastgestelde doelen. In deze opvatting zijn de belangrijke managementactiviteiten:*

- **plan:** onderzoeken, opstellen van plannen
- **do:** regelen, coördineren, opdrachten geven, voorwaarden scheppen
- **check:** toetsen, meten, controleren
- **act:** bijsturen, het herzien van plannen en normen

De managerrol omvat in zich alle andere beschreven rollen. Hij omvat het hele spectrum van het beheer van processen en activiteiten. De voorgestelde representatie is dan ook geïnspireerd op het concept van kwaliteitsmanagement, namelijk de Deming-cyclus.

Het is niet realistisch om, gezien de beperkte personeelsbezetting en financiële middelen, ervan uit te gaan dat het RESOC-team de managerrol voor zowel het streekpact zelf als voor de daarin uit te voeren acties op zich neemt. Het is belangrijk om na te denken welke rollen het RESOC kan opnemen in de eigenlijke uitvoering van het streekpact.

Figuur 9: De Deming-cyclus



3.3.2. Invullen rollen bij uitvoering en monitoring

Het is belangrijk om duidelijk te communiceren over de rollen, taken en verantwoordelijkheden die het RESOC-team enerzijds en de betrokken partners anderzijds dienen op te nemen in de uitvoering van het streekpact en in de uitvoering van de onderscheiden projecten/acties. We bespreken eerst de rol van RESOC bij het streekpact en daarna bij de projecten.

A. Monitoring van de uitvoering van het streekpact

Voor wat het streekpact zelf betreft, is het zonder meer duidelijk dat het RESOC-team **de managerrol** op zich neemt. Het RESOC-team neemt het voortouw in alle fasen van de Plan-Do-Check-Act cyclus (cfr. Deming cyclus).

Aangezien het streekpact een periode van zes jaar bestrijkt en het van start gaat met enkel een niet-limitatieve lijst van projecten, behoort het essentieel tot de managerrol van het RESOC-team om de rollen initiator-regisseur en facilitator extra te benadrukken met betrekking tot het stimuleren van nieuwe projecten. Hiertoe is het opstellen van **jaarlijkse flexibele actieplannen (rolling plans)** voor opeenvolgende periodes van twee jaar een essentieel onderdeel. Die flexibele jaarplannen bevatten **zowel bekende als nieuwe projecten**, die tijdens de duur van het streekpact ontstaan. Al deze projecten **samen** moeten immers de visie van het streekpact waarmaken.

Het is tevens de taak van het RESOC om **individuele projecten/acties steeds vanuit de integrale visie te bekijken** en het grotere kader voor ogen te houden.

Bij het **monitoren** van de vooruitgang van de realisatie van de visie en de strategische doelstellingen van het streekpact gaat het om de vergelijking tussen de doelstelling (met het gewenste streefcijfer voor de gekozen indicator) en de reeds geboekte resultaten op het meetmoment. Of met andere woorden: monitoren is het opvolgen van de voortgang in het realiseren van de gekwantificeerde doelstellingen en indicatoren. Op deze wijze worden veranderingen in resultaten of prestaties in de tijd in beeld gebracht en wordt vastgesteld of er sprake is van een verandering in de gewenste richting.

Een ultieme controletoets voor het streekpact zelf is het meten van de **betrokkenheid van de partners bij het RESOC-verhaal**. De omvang van de opgenomen engagementen, het verloop van de vergaderingen en de wisselwerking tussen de betrokken partijen geeft een goed beeld van ieders betrokkenheid en dus ook van de slaagkansen van het streekpact zelf.

Als onderdeel van het monitoren van het streekpact zelf kan op het **einde van de looptijd van het streekpact** best aan de RESOC-leden een **overzicht** worden gegeven van alle geambieerde en uiteindelijk opgenomen projecten. Voor **niet-uitgevoerde projecten** moet duidelijk gemotiveerd worden waarom ze niet uitgevoerd werden en wat het effect ervan was op de effectiviteit en de bijdrage van de wel-uitgevoerde projecten op de realisatie van de strategische doelstellingen. Dit wordt dan een interessante input voor de evaluatie van het streekpact.

B. Uitvoering en monitoring van de projecten en acties binnen het streekpact

Bij het uitvoeren van projecten is de rol van RESOC minder duidelijk omlijnd. Het RESOC-team kan hierbij elk van de vier beschreven rollen (of een combinatie van enkele ervan) spelen. Wat ook de keuze is, de gekozen rol voor elk specifiek geval of situatie wordt best zo snel mogelijk uitgeklaard en gecommuniceerd.
Wat ook de gekozen rol is voor RESOC op het vlak van projectuitvoering, het blijkt in ieder geval aangewezen om steeds het **helikopterzicht** te behouden over alle lopende regionale projecten (zie 3.3.2.A).
RESOC is best enkel **trekker** voor het invullen van leemtes naast bestaande initiatieven en het afstemmen van acties. In die rol vervult het alle projectmanagementtaken voor het project.

Bij alle andere rollen (initiator, regisseur en facilitator) wordt een belangrijk deel van de uitvoeringstaken toevertrouwd aan een formele partner. Toch heeft het RESOC-team hier een heel belangrijke taak in het **monitoren** van de projecten.

TIP

Hierbij kunnen enkele **richtlijnen** of **good practices** naar voor gebracht worden:

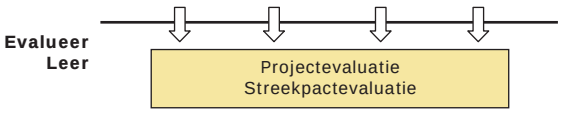
- Laat de **trekkers** regelmatig aan het RESOC-team en op de RESOC-vergadering **verslag uitbrengen** over het verloop van hun projecten. Zo behoudt het RESOC een duidelijk beeld van het verloop van alle projecten en kan het zijn ervaring en expertise inbrengen om het project mee te sturen.
- Het **projectactieplan** geeft voor elk project antwoord op de vragen: wie doet wat, voor wie, waarmee, waar, hoe en hoe vaak en om wat te bereiken. Het geldt als een afspraak tussen het RESOC en alle betrokken partijen die een rol spelen bij de uitvoering van het actieplan.
- Voor projecten die bij eenzelfde strategisch objectief/ambitie/hefboom horen kan een werkgroep of **stuurgroep in het leven geroepen worden**. Deze wordt bij voorkeur voorgezeten door iemand van de Raad van Bestuur. Deze persoon kan sturing geven aan het geheel van prioritaire acties binnen dit strategisch objectief.
- Vooral als **de trekker een niet-RESOC-partner** is, is een blijvende terugkoppeling geen evidentie. RESOC-partners kunnen op hun verantwoordelijkheid gewezen worden, bij niet-RESOC-partners ligt dit anders. Het is belangrijk te bewaken dat deze projecten niet afdwalen van het oorspronkelijke opzet. Het is niet denkbeeldig dat projecten, hoewel geïnitieerd vanuit de streekvisie, een eigen leven gaan leiden en een andere richting uitgaan dan aanvankelijk bedoeld. Het is dan aangewezen de trekker er tijdig op te wijzen dat het project vanuit het RESOC is ontstaan en bijgevolg het door het RESOC uitgestippelde pad moet blijven bewandelen.
- Het gevaar bestaat dat één of meerdere partners, in plaats van de collectieve erkentelijkheid te benadrukken, de verdiensten van een bepaalde actie opeisen. Om dit te voorkomen kan een **gezamenlijke gedragscode** ondertekend worden.
- Bij projecten waarbij meerdere partners betrokken zijn kan het verder zeer handig zijn om projectpartners vooraf **een samenwerkingsovereenkomst** te laten ondertekenen die de overeenstemming met de krachtlijnen en doelstellingen van het streekpact garandeert.
- Communiceer tijdig met de RESOC-leden als een project mank loopt en zet hen aan om mee te zoeken naar manieren om de scheve situatie recht te zetten.
- Voor het **monitoren van de individuele acties** wordt de voortgang vergeleken met de doelstellingen en de streefcijfers. Monitoring laat dan toe om, indien nodig, tijdig bij te sturen, zodat de beoogde resultaten niet noodzakelijk in gevaar worden gebracht door tijdelijke onvolmaaktheden. Door het helikopterzicht dat RESOC heeft, biedt monitoring het voordeel dat een gestructureerd inzicht kan worden bewaard over de verschillende projecten heen.

Alle elementen samen laten toe dat RESOC zijn regisserende rol ten volle kan spelen doorheen het opvolgen van de projecten.

3.4. De derde fase: evalueer

De **evaluatiefase** vormt het sluitstuk van de streekpactcyclus. In deze fase worden de realisaties vergeleken met de doelstellingen en het opzet. Het opzet van deze fase is te leren uit de ervaringen.

De evaluatie gebeurt op twee vlakken:



- de **individuele projecten** dienen geëvalueerd te worden op hun resultaten versus hun specifieke doelstellingen;
- de resultaten die **het streekpact zelf** heeft bereikt op het einde van de planperiode dienen geplaatst te worden tegenover de visie (het gewenste toekomstbeeld) en de strategische streekpactdoelstellingen, geconcretiseerd door de indicatoren met hun streefcijfers.

De evaluatietechniek is in principe voor beide vlakken dezelfde en wordt beschreven in het vierde deel onder “Evaluatie”.

3.5. De praktijk

VOORBEELD

RESOC Zuid-West-Vlaanderen

RESOC Zuid-West-Vlaanderen werd begin 2005 opgericht. In **februari 2006** is men van start gegaan met **het ontwerpen van een streekpact**. Hiertoe heeft het RESOC eerst, tegen midden 2006, een basisdocument uitgewerkt. Dit document diende als aanzet tot de toekomstige strategie en bestond uit:

- een **sociaal-economische analyse** van de regio, hoofdzakelijk uitgevoerd door het RESOC-team. Een studie omtrent de groeibedrijven in de regio heeft het RESOC uitbesteed aan Prof. Cabus en Prof. Vanhaverbeke;
- een **sterkte-zwakteanalyse (SWOT)** gebaseerd op een reeds bestaande analyse waarop enkele aanvullingen werden aangebracht;
- een **bundeling** van de bestaande strategische **visies**, **hefbomen** en **prioriteiten** van het vroegere streekplatform REBAK.

De analyses werden scherper gesteld in samenwerking met de intercommunale Leiedal en de cel Economie van de provincie. Voor de thema’s die tot dusver onvoldoende aan bod waren gekomen in de streekvisies (land- en tuinbouw en social profit) heeft een werkgroep met vertegenwoordigers van de betrokken sectoren een aanzet tot strategische aanpak uitgewerkt.

Aan Prof. Cabus en Prof. Vanhaverbeke werd gevraagd een kritische reflectie te geven op dit document met het oog op een wetenschappelijke toetsing van de analyses en de voorgestelde strategische aanpak. Deze kritische reflecties boden heel wat suggesties voor een verdere verfijning en de uitdieping van de strategische aanpak.

Het definitieve basisdocument, dat vooral beschrijvend van aard was, vormde het uitgangspunt voor een brede regionale consultatie en een debat (met workshops) dat in het najaar van 2006

werd gevoerd met de werkgevers- en werknemersorganisaties, de lokale besturen, de onderwijs- en opleidingsinstanties, maatschappelijke organisaties, organisaties voor streekontwikkeling, en geïnteresseerde inwoners uit de regio. De opzet bestond erin om van het basisdocument tot scherpe strategische doelstellingen te komen.

Vervolgens werd, rekening houdend met de ruime inbreng vanuit dit brede maatschappelijke debat, het **ontwerp van streekpact** opgemaakt en voorgelegd aan de bestuursinstanties van het RESOC. Na grondige bespreking heeft de Raad van Bestuur het Streekpact 2007-2012 in **februari 2007 goedgekeurd**.

Het streekpact is gebaseerd op een streekvisie die **zeven grote ambities** vooropstelt voor de sociaal-economische ontwikkeling van de regio. Deze ambities werden vervolgens vertaald naar **21 strategische doelstellingen**. Voor elk van die strategische doelstellingen werd **een (niet limitatief) aantal acties** vooropgesteld die de ambities mee waar moeten maken en er werden bijhorende indicatoren bepaald.

Ter uitvoering van het streekpact heeft het RESOC **per ambitie een werkgroep** in het leven geroepen die nadenkt over prioritaire acties, mogelijke partners, omvang van de nodige financiële middelen, financieringswijze, trekker van de actie, enz. Elke werkgroep wordt voorgezeten door iemand van de Raad van Bestuur van het RESOC.

Daarnaast hebben een 30-tal jongeren in het kader van het project 'Phare West' (een samenwerkingsverband van het RESOC, de intercommunale Leiedal, het provinciebestuur en het Streekfonds West-Vlaanderen) op een creatieve manier nagedacht over de aantrekkelijkheid van hun streek. Dit creatieve denkproces heeft geresulteerd in drie projectvoorstellen die er o.m. op gericht zijn de identiteit van Zuid-West-Vlaanderen te versterken en troeven van de streek te optimaliseren en beter bekend te maken.

VOORBEELD

RESOC Leuven

RESOC Leuven werd officieel geïnstalleerd in februari 2005. De basis voor het huidige streekpact werd reeds gelegd door het vroegere streekcharter afgesloten in 1998 binnen HESOC Streekplatform Hageland en ook door de beleidsplannen van het vroegere STC Leuven. Bovendien ontwikkelden HESOC Streekplatform Hageland en STC Leuven in 2003 een "integratieproject" waarbij een eerste oefening werd gemaakt om te komen tot een gemeenschappelijke visie tussen de verschillende (nieuwe) partners van het samenwerkingsverband. De streekprioriteiten voor de toekomstige ontwikkeling van het arrondissement werden in die voorbereidende studie op het einde van **2004** gedefinieerd in **10 strategische hefbomen**.

Vanuit deze analyses en aandachtspunten werden tijdens de RESOC-vergaderingen, in de **Permanente Werkgroep Kansengroepen** en in **ad hoc werkgroepen** en via **bilaterale contacten** de strategische hefbomen **ingevuld met concrete projecten, acties en maatregelen**.
Via de intergemeentelijke vereniging IGO Leuven werden in **januari 2006** de lokale besturen ingelicht over het **ontwerp van streekpact** en om reactie gevraagd.

Beide streekpacten beperkten zich tot een gemeenschappelijke probleemanalyse en een aanzet tot lange termijnstrategie. Deze beperking was ingegeven door twee redenen: enerzijds was het einde van de bestuursperiode voor de lokale en provinciale overheden in zicht, anderzijds was er

op dat moment onvoldoende duidelijkheid over het concrete engagement van Vlaanderen inzake streekbeleid.

Midden februari 2006 werden de streekpacten aan de colleges van burgemeester en schepenen toegestuurd met de vraag de teksten ter bespreking en ter goedkeuring voor te leggen aan de gemeenteraad. Gevraagd werd om een globale goedkeuring van de beschreven analyse en strategie. De gemeentebesturen werden ook verzocht eventuele opmerkingen of aanvullingen over te maken, dit ter voorbereiding van een bijsturing van het streekpact voor de volgende legislatuur.

De uiteindelijke consensusteksten werden in de loop van 2007, na de nieuwe samenstelling van de RESOC-vergadering naar aanleiding van de provincieraads- en gemeenteraadsverkiezingen, op basis van de feedback van de lokale besturen herbekeken en bijgestuurd.

VOORBEELD

RESOC Midden-West-Vlaanderen

RESOC Midden-West-Vlaanderen deelde de opmaak van het **ontwerp van streekpact op in vier fasen**.

- **Opmaak van een socio-economisch rapport**. Hierbij werden de gangbare socio-economische variabelen zoals bevolking, inkomen, werkloosheid, tewerkstelling, ... geanalyseerd. Er werd uitgegaan van bestaande studies en plannen, het streekcharter van het toenmalige Streekplatform en arbeidsmarktgegevens.
- **Opmaak van systematische sterktezwakteanalyse van de acht door het RESOC geselecteerde en als strategisch geïdentificeerde topics of sleutelsectoren**. Het betrof volgende onderwerpen: land- en tuinbouw, industrie, handel en diensten, arbeidsmarkt en opleiding, ruimtelijke economie, leefkwaliteit burger, innovatie en regiopositionering.
- Formulering van een sterke en beknopte **regiomissie**. Deze missievorming werd gekoppeld aan de bepaling van een **beperkt aantal strategische doelstellingen**, prioritair gericht op het behoud en de versterking van de huidige concurrentiële positie van de regio.
- RESOC werkte een aantal **prioritaire hefboomacties** uit, in toepassing van de geïdentificeerde strategische doelstellingen.

De **praktische uitwerking** van deze werkzaamheden werd toevertrouwd aan het **RESOC-team**. Maar teneinde een zo breed mogelijk maatschappelijk draagvlak te creëren werden reeds bij aanvang van het opmaakproces een **achttal thematische werkgroepen**, bestaande uit beleidsverantwoordelijken en deskundigen uit de betrokken sectoren, opgericht. Er werd bijzondere aandacht besteed aan het zoveel mogelijk betrekken van lokale bestuursverantwoordelijken bij de werkzaamheden. Hiertoe werd onder meer een **inforonde inzake de opzet en methodiek** langs alle gemeentebesturen georganiseerd. Er werd tevens een **'lanceringsavond'** gehouden. In de periode maart-juni 2006 werden in totaal een **25-tal strategische vergaderingen** belegd rond de verschillende thema's. Hierbij werd verder ook in ruime mate de professionele input verzekerd van externe experten terzake.
Deze werkwijze resulteerde begin **juli 2006 in acht concluderende synthese-nota's**, elk een **thematische sterkte-zwakteanalyse omvattend**, evenals de formulering van een aantal **strategische prioriteiten**, die indien mogelijk, waren uitgetekend onder de vorm van een **attributenmatrix**.

Rekening houdende met de conclusies van de acht RESOC-werkgroepen, en na formulering van een eerste ontwerp van 'regiomissie' en een overkoepelende overlegvergadering met de voorzitters van de acht werkgroepen, werd in de **zomer van 2006 een basistekst 'Ontwerp van streekpact'** opgemaakt. Deze tekst werd in het najaar van 2006 ter bespreking voorgelegd aan de RESOC- vergadering.

Deel 4
Tips en instrumenten

In de vorige delen zijn een aantal instrumenten en tips ter sprake gekomen die het management van de organisatie RESOC en van het streekpact kunnen faciliteren en optimaliseren. In dit laatste deel zetten we er een aantal op een rijtje:

1. Stakeholdermanagement
2. SWOT-analyse
3. Bronnen voor het schetsen van het sociaal-economisch profiel
4. Interactietechnieken
5. Communicatiebeleid
6. Conceptmapping
7. Projectmanagement
8. Benchmarken
9. Evaluatie

4.1. Stakeholdermanagement

Stakeholdermanagement staat zowel centraal in de werking van het RESOC als organisatie als in de uitwerking van het streekpact. Vanuit zijn missie als overlegorgaan en beleidsadviseur in socio-economische ontwikkeling moet het RESOC erin slagen een zo breed mogelijk **draagvlak** te creëren voor zijn werking én voor het streekpact, als katalysator van het gekozen ontwikkelingspad. **Het creëren van draagvlak kan maar slagen door een geslaagd stakeholdermanagement.**

De Vlaamse overheid zelf brengt het belang van draagvlakcreatie onder de aandacht door in artikel 22 §2 het volgende te vermelden:

> *Teneinde het draagvlak van [...] streekpact zo groot mogelijk te maken, moet het streekpact, na te zijn vastgesteld door het Regionaal Sociaal-economische Overlegcomité, worden bekrachtigd door de gemeenteraad, respectievelijk de provincieraad, van de gemeenten en de provincie [op het grondgebied van dewelke het Sociaal-economisch Overlegcomité opereert].*

Toch volstaat een wettelijke verplichting niet als garantie voor het ontstaan van een breed draagvlak. Het bestuur moet niet enkel zijn handtekening zetten maar dit engagement ook in de praktijk vertalen door mee te werken aan de realisatie van acties. Voor de sociale partners bestaat een dergelijke verplichting niet. Het kan daarom zinvol zijn een engagementsverklaring op te maken voor alle RESOC-partners.

Hoe ontstaat draagvlak?

Draagvlak ontstaat zeker niet vanzelf, maar enkel door tijd en energie te investeren in het opbouwen, verbeteren en beheren van de relaties met de diverse stakeholders van het RESOC.

A. De krachtlijnen van een sterk stakeholdermanagement

- **Overtuig** alle **partners** om uit eigen beweging **actief te participeren** in het belang van de regio.
- **Toon aan** dat het RESOC ook werkelijk **het verschil kan maken** door resultaten te boeken.
- **Verwerf** van bij de aanvang van het proces **ondersteuning en goedkeuring** bij de inzameling van gegevens, het vormen van een gemeenschappelijke visie en strategische doelstellingen voor het streekpact, de uitwerking en de realisatie ervan.
- **Begrijp en erken** de **belangen** van de verschillende stakeholders en plaats ze binnen het algemeen belang van het RESOC en de regio.
- Sta met het RESOC-team, en in het bijzonder de coördinator en/of de stafmedewerker(s) als **drijvende kracht** achter stakeholdermanagement.

Opmerking
Ook een (actieve) voorzitter kan hier een zeer belangrijke rol vervullen.

Stakeholdermanagement zet aan om na te denken over de **na te streven interactie** met de diverse stakeholders. De volgende kernvragen komen dan naar voor:
- Hoe ga je een actieve interactie met de stakeholders realiseren?
- Op welke manier en over welke thema's treed je met hen in dialoog?
- Welk type van interactie is gewenst?

B. Kritische succesfactoren voor stakeholdermanagement

De volgende factoren zijn essentieel voor het opzetten van een succesvol stakeholdermanagement en dus ook voor zowel de realisatie van de RESOC-missie en -visie als voor de realisatie van de streekpactmissie en -visie.

- Zowel de RESOC-vergadering als het RESOC-team moet overtuigd zijn van de **meerwaarde** van en de nood aan de creatie van een ruim maatschappelijk draagvlak, alvorens de dialoog met externe stakeholders kan aangegaan worden.
- De dialoog, zowel met de interne als de externe stakeholders, vertrekt van een constructieve in plaats van een defensieve basis, zodat een **vertrouwenscultuur** ontstaat.
- Met de eventuele input van de stakeholders wordt daadwerkelijk iets gedaan om het engagement van de stakeholders te behouden. Stakeholdermanagement is **geen vrijblijvende oefening**!
- De missie en de visie van het RESOC zijn steeds het vertrekpunt.
- Het heeft geen zin alles in één keer aan te pakken. Het kan soms beter zijn om bepaalde stakeholders pas te betrekken bij de uitwerking van het streekpact dan bij de opmaak ervan.
- De vooruitgang en de stand van zaken betreffende stakeholdermanagement moet regelmatig gemonitord en geëvalueerd worden. De resultaten worden aan het team en de vergadering gecommuniceerd.
- Als er geen **evenwicht** is tussen "contributie" en "tevredenheid" voor elke stakeholder, dan dreigt de relatie te verzuren.
- De uiteindelijke doelstelling moet steeds goed voor ogen gehouden worden, namelijk het optimaliseren van de werking van het RESOC rekening houdend met zijn maatschappelijke inbedding.

C. Stap1: Stakeholdermapping

De eerste stap bij stakeholdermanagement als tool voor draagvlakcreatie bestaat erin:

- zorgvuldig de verschillende relevante stakeholders te inventariseren of in kaart te brengen;
- de stakeholders te classificeren volgens het belang dat zij hebben ten aanzien van hetzij RESOC als organisatie, hetzij in de context van het streekpact.

Inventarisatie van de stakeholders

Eerst en vooral moet er een lijst van stakeholders opgemaakt worden: **welke (doel)groepen of organisaties hebben een belang (stake)**?
Het antwoord op die vraag hangt af vanuit welk oogpunt je die vraag stelt:

- vanuit het RESOC als organisatie,
- vanuit de opmaak van het streekpact,
- vanuit de opmaak van specifieke projecten binnen het streekpact.

De stakeholderlijst op zich heeft niet zoveel belang, maar het is wel belangrijk voor elke stakeholder te inventariseren:

- welke zijn karakteristieken zijn (grootte, structuur, organisatie, cultuur, …),
- welke zijn belangen, doelstellingen en verwachtingen zijn,
- welke zijn mogelijke inbrengen zijn aan middelen, mensen, kennis, ervaring, …,
- welke zijn mogelijke mandaten zijn,
- welke zijn belang is,
- welke zijn invloed is,
- hoe hij tegen RESOC, het streekpact of een deelproject (naargelang het geval) aankijkt.

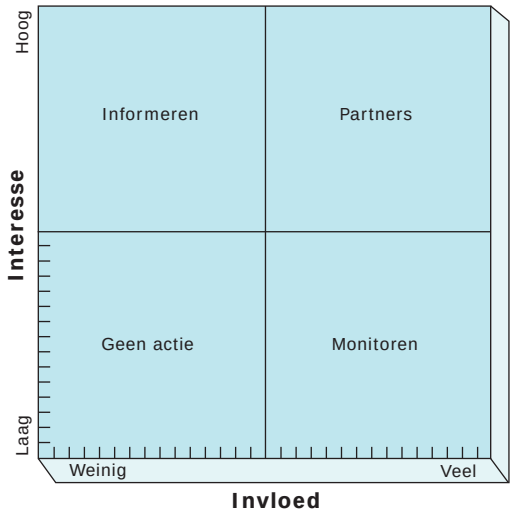
Deze inventarisatie kan continu gebeuren vanuit het RESOC-team en via verscheidene kanalen verworven worden. Bijvoorbeeld via individuele gesprekken met beslissingsnemers, groepsgesprekken, gesprekken binnen RESOC-vergadering.

De classificatie van de stakeholders

Op basis van een aantal variabelen kunnen de stakeholders worden uitgezet, zodat het RESOC een beeld krijgt van het strategisch belang van elke stakeholder en/of het dringend karakter van de verwachtingen van die partij. Op die manier kunnen stakeholders worden gegroepeerd en op eenzelfde manier worden benaderd.

Zo kan bijvoorbeeld gebruik worden gemaakt van de **Power-Interest Matrix** van Johnson & Scholes. Het principe is zeer eenvoudig: plaats de stakeholders in een matrix naar de mate van macht/invloed die zij uitoefenen en de interesse/aandacht die ze tonen voor (bepaalde activiteiten van) het RESOC.

Voor een RESOC kunnen bijvoorbeeld volgende stakeholders in de matrix geplaatst worden:



- Vlaamse overheid
- Provinciebestuur
- Gemeentebesturen
- OCMW's
- Vakbonden
- Werkgeversvertegenwoordigers
- Ambtenaren lokale besturen
- Intercommunales
- Natuurverenigingen
- Sociale economie organisaties
- VDAB
- POM
- VLAO
- Kennisinstellingen
- Bedrijven
- Europese Commissie
- Zorginstellingen
- Burgers
- ...

Het is evident dat stakeholders met **veel invloed en een hoge interesse** de hoogste prioriteit verdienen. In het geval van de RESOC's als organisatie denken we natuurlijk in de eerste plaats aan de formele leden. Zij zijn de belangrijkste partners. We kunnen hier spreken over het verkrijgen van een **'intern' draagvlak'**, draagvlak bij alle aangesloten organisaties én bij het RESOC-team. Dit is een essentiële eerste stap.

Dialoog met de leden (en eventueel met andere stakeholders) is ook belangrijk vanuit het oogpunt van het streekpact. Het streekpact dient een visie te expliciteren die door alle leden wordt gedragen. Zoniet komt de succesvolle uitvoering ervan in het gedrang. De formele leden zijn vaak onmisbaar voor de uitwerking van acties. Indien ze zich niet kunnen vinden in de visie en de doelstellingen van het streekpact, zullen zij niet geneigd zijn om acties te ondersteunen.

Ook niet-RESOC-leden kunnen veel macht uitoefenen op de RESOC-activiteiten en een hoge interesse tonen. Er kan gestreefd worden naar een partnerrelatie met deze stakeholders door hen te betrekken bij het bepalen van de strategische doelstellingen. Ze zullen vaak (van bij de beginfase) actief een inbreng willen leveren.

Voor de stakeholders met **weinig invloed en een hoge interesse** zal het vaak volstaan om hen blijvend te **informeren** over de activiteiten van het RESOC. Deze informatieverstrekking kan via verschillende kanalen verlopen.

Stakeholders met veel **invloed maar weinig interesse** kunnen best in de gaten gehouden worden om tijdig en gepast te kunnen reageren op eventuele positiewijzigingen. Het is belangrijk steeds de ogen open te houden voor mogelijke nieuwe stakeholders.

De stakeholders met **weinig macht en een lage interesse** zullen zich eerder passief opstellen. Zij vereisen dan ook niet noodzakelijk actie.

De matrix geeft alleen inzicht in **de positionering van de stakeholders op een bepaald tijdstip**. Het is best mogelijk dat bepaalde stakeholders na verloop van tijd van plaats veranderen in de matrix. Dit kan bijvoorbeeld doordat nieuwe thema's aan bod komen en dus ook nieuwe stakeholders op de voorgrond treden.

D. Stap 2: Stakeholderinteractie

De tweede stap gaat over hoe de stakeholders betrokken worden. Voor elke stakeholder dient het meest passende interactietype te worden gekozen. Interactie kan namelijk, opnieuw afhankelijk van het oogpunt van waaruit gewerkt wordt, een verschillende vorm aannemen.

Interactietype	Doel	Wanneer	Technieken
Informatie-verstrekking	Louter informeren van diegenen die er behoefte aan zouden kunnen hebben. Er wordt geen inbreng van de stakeholders gevraagd.	Het RESOC bepaalt zelf de agenda voor besluitvorming en wenst de stakeholders hiervan op de hoogte te houden.	Nieuwsbrief, jaarverslag, mondeling contact, folders,...
Informatie-verzameling	Bredere informatie als input voor besluitvormingsprocessen. Actieve participatie is niet gewenst.	In oriënterende fase, wanneer men zich een beeld probeert te vormen van een bepaalde topic.	Focusgroepen, expertpanels, interviews, enquêtes,...
Consultatie	De stakeholders worden gezien als gesprekpartners bij de ontwikkeling en/of uitwerking van voorstellen. Men tracht een beeld te vormen van de meningen, standpunten en gevoelens van de stakeholders over reeds voorbereide voorstellen.	Onzekerheden in voorstellen moeten nog ingevuld worden. Er is nood aan een bredere input.	Participatieve workshops, klankbordgroepen,...
Begrensde dialoog	Dialoog is voornamelijk van verkennende aard. Men zoekt naar draagvlak voor reeds genomen besluiten en zoekt naar mogelijke partners voor de implementatie ervan.	Overleg met stakeholders is gewenst om de zogenaamde “license to operate” te verkrijgen.	
Open dialoog	Er wordt gezocht naar consensus en manieren van verregaande samenwerking in implementatie van gezamenlijk vastgesteld beleid.	Bij complexe vraagstukken, waar partnerships en gedeelde verantwoordelijkheden belangrijke voorwaarden zijn om tot een oplossing te komen.	RESOC-vergadering

De **RESOC-vergadering is een mooi voorbeeld van een open dialoog** tussen de verschillende formele leden. De partijen bepalen gezamenlijk de agenda, de spelregels en het procesverloop. Ze zijn samen “eigenaar” van het dialoogonderwerp, namelijk sociaal-economische streekontwikkeling. De dialoog is een gestructureerd proces, waarin het opbouwen van wederzijds vertrouwen een belangrijke rol speelt.

Gezien het belang van een bepaalde stakeholder kan variëren naar gelang het project waarover interactie gewenst is, **zal met diverse stakeholders op verschillende manieren in dialoog moeten getreden worden**. Per situatie moet gekozen worden wat de beste aanpak is. Het RESOC kan bijvoorbeeld beslissen om kennisinstellingen louter te informeren over zijn werking en de opmaak van het streekpact, maar wel met hen in “begrensde” dialoog te treden als het gaat over een actie die er op gericht is de aansluiting tussen het onderwijs en de bedrijfswereld te bevorderen.

Ook de open dialoog tussen de leden van het RESOC moet aangevuld worden met andere types van interactie om het draagvlak voor het RESOC als organisatie en voor specifieke acties te optimaliseren.

Opmerking

Bij het opstellen van een profiel van de regio kunnen vormen van informatieverzameling en/of consultatie aangewend worden om de betrokkenheid tijdens het ganse proces te bevorderen en aldus ook het draagvlak voor het uiteindelijke resultaat te verzekeren.

Bovendien zullen in de praktijk veel overgangsvormen voorkomen. Zo kan bijvoorbeeld tijdens de opstartfase van een project met stakeholders in dialoog worden getreden door middel van informatieverzameling en kan het voorbereidende traject uiteindelijk afgesloten worden met een consultatieve dialoog met diezelfde stakeholders.

Binnen de gekozen interactietypes kan men verschillende interactietechnieken aanwenden. Meerdere factoren, zoals het aantal stakeholders dat betrokken wordt, zijn bepalend voor de keuze van de techniek. Binnen het interactietype “informatieverzameling” kan bijvoorbeeld gebruik worden gemaakt van technieken zoals focusgroepen, expertpanels en interviews.

TIP

Als personen van verschillende organisaties worden uitgenodigd om mee te denken over een bepaald thema, kan je best vooraf deze “vertegenwoordigers” in hun eigen werkomgeving het onderwerp met hun collega’s laten bespreken. Zo wordt een ruimer draagvlak gecreëerd. Het is bovendien van het allergrootste belang om er voor te zorgen dat de gesprekspartner ook effectief staat voor de belangen van de organisatie. Sleutelfiguren en leidinggevenden dienen sowieso, gelet op hun voorbeeldfunctie, in voldoende mate aanwezig te zijn bij werkgroepen, brainstormsessies, infoavonden en dergelijke.

Opmerking

Tot slot willen we er uitdrukkelijk op wijzen dat interactie geen vrijblijvende oefening is. Het eist een inspanning van beide partijen. Bovendien schep je door stakeholders uit te nodigen ongewild verwachtingen naar de stakeholders toe. Een goede voorbereiding is dan ook onontbeerlijk. Het is belangrijk om je te realiseren dat dergelijke verwachtingen kunnen ontstaan en om ze zelfs op voorhand in kaart proberen te brengen om er - indien nodig - op te kunnen anticiperen.

Stakeholders van wie een inbreng gevraagd wordt, willen naderhand ook graag weten wat er met de geleverde inspanningen is gebeurd. Vandaar dat we aanraden om tijdig en duidelijk te communiceren wat de verwachtingen en doelstellingen van de interactie zijn en om voor een terugkoppeling te zorgen. Hierdoor kunnen ontgoochelingen, frustraties en zelfs afhaken worden vermeden.

E. Stap 3: Stakeholderparticipatie

Stap 3 gaat om **wie** (welke stakeholders) **effectief deelneemt in het beslissingsproces**. Niet elk interactietype participeert echt in het beslissingsproces. In feite kan enkel het interactietype “open dialoog” als **echte participatie** beschouwd worden.

Echte participatie is er als:

- de partner - na grondige dialoog en overleg - deelneemt aan het uiteindelijke beslissings-proces;
- de partner mee de richting bepaalt. Al naargelang het oogpunt kan dat de visie voor het RESOC zijn, de visie voor het streekpact en/of het bepalen van de strategische doelstellingen en acties.

De formele leden van de RESOC-vergadering participeren vrijwel automatisch. De cruciale vraag betreffende stakeholderparticipatie is: **welke niet-formele leden gaan betrokken worden, als medebeslissingsnemers in het proces?**

Hoe meer (niet-formele) stakeholders mee met de formele stakeholders betrokken zijn in het beslissingsproces, hoe groter het draagvlak én de acceptatie én legitimiteit van het voorgestelde regionale beleid.

Als deze stakeholders daarenboven in een zeer vroege fase van het proces betrokken worden, zullen ze zich mee verantwoordelijk voelen voor de bereikte resultaten en wordt meteen tegenstand achteraf vermeden.

Opmerking

Het echt laten participeren van stakeholders kan heel wat positieve effecten genereren, bijvoorbeeld:

- participatie biedt mogelijkheden tot samenwerking en coördinatie tussen het RESOC en stakeholders, wat het onderlinge vertrouwen vergroot en langdurige samenwerkingsverbanden tot gevolg kan hebben;
- participatie verhoogt de naambekendheid en de transparantie van het RESOC;
- participatie stimuleert het regiogevoel door thema's vanuit een regionale invalshoek te benaderen;
- participatie leidt tot beter geïnformeerde en onderbouwde keuzes;

Participatie mobiliseert een grote diversiteit aan ervaringen, kennis, expertise en inzichten.

De participatie mag ook niet té ver gaan. De **werkzaamheid** van het geheel moet in het oog gehouden worden en er moet omgegaan worden met **verwachtingen**. Door organisaties/personen uit te nodigen om te participeren, creëer je verwachtingen. Goede communicatie moet hoeden voor onjuiste verwachtingen die kunnen leiden tot frustraties bij de betrokkenen.

F. Tips voor draagvlakcreatie

TIP

Enkele **tips** voor succesvolle draagvlakcreatie:

- **Betrek individuen en organisaties** van bij de opmaak (inclusief gegevensverzameling) en de uitwerking (van projecten) van het streekpact. Hiervoor kan bijvoorbeeld een **werkoverleg** georganiseerd worden waarin iedereen mee kan brainstormen. Zo wordt het streekpact samen ontwikkeld.
- **Houd rekening met de belangen en de motivatie** van alle rechtstreeks (en eventueel niet-rechtstreeks) betrokken partijen. Door om feedback te vragen voelen deze partijen zich gehoord en komt een plan niet onverwacht.
- **Onderhandel** met de betrokken partijen om ze medeverantwoordelijk te maken voor de gekozen oplossing of het te nemen besluit.
- **Interview** mensen om hun opinie over een situatie af te toetsen.
- Plaats **projecten** in een vroeg stadium **op de agenda** van de RESOC-vergadering en koppel regelmatig terug over de stand van zaken.
- **Vraag mensen mee te denken** bij het zoeken naar een oplossing. Dit kan een oplossing zijn voor een moeilijk organisatorisch probleem, maar ook voor een conflict.
- Geef informatie en zet inspraakronden op. Vaak is het nodig om hiervoor een apart c**ommunicatieplan** op te maken (zie: Communicatieplan).
- Laat mensen/organisaties deelnemen in een **project**. Omwille van hun deelname worden ze 'mede-eigenaar'
- **Draagvlak is geen stabiele factor**: het verkrijgen van draagvlak is slechts één helft van het verhaal, het behouden de andere helft.

4.2. SWOT-analyse

De **sterkte-zwakteanalyse of SWOT-analyse**[6] is een veelgebruikte techniek om het economisch profiel van de regio te analyseren en hieruit ook de strategische richtingen uit te destilleren die de regio wenst in te slaan.

De SWOT-analyse is een afwegingskader van interne en externe factoren die in het heden en in de verwachte (nabije) toekomst op de regio inwerken. Het spreekt voor zich dat de regio moet trachten haar sterktes optimaal aan te wenden en haar zwaktes weg te werken. Kansen dienen te worden benut en bedreigingen omzeild. De strategie die zal worden uitgestippeld om de regionale visie waar te maken, dient uit te gaan van (het samenspel van) deze vier aspecten.

Een goede omgevingsanalyse mag terecht als een belangrijke voorwaarde tot een adequate beleidsplanning beschouwd worden. Een algemene omgevingsanalyse biedt zelf geen oplossingen aan, dit is voor de fase van de beleidsbepaling. Ze beschrijft wel in hoofdlijnen de te verwachten knelpunten en geeft signalen voor zich aankondigende opportuniteiten.
Op basis van de geïdentificeerde sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen kan volgende tabel worden opgesteld.

Opmerking
Het is belangrijk je te beperken tot de kern van de zaak en ellenlange opsommingen te vermijden. Vragen die gesteld moeten worden zijn o.a.: waarin blinkt de regio werkelijk uit? Over welke trends en ontwikkelingen maakt u zich echt grote zorgen? Bij elk aspect moet nagegaan worden of het hier om hoofd- of bijzaken gaat. Enkel de hoofdzaken zijn vermeldenswaardig.

Sterktes 1. 2. 3. 4. 5.	Zwaktes 1. 2. 3. 4. 5.
Kansen 1. 2. 3. 4. 5.	Bedreigingen 1. 2. 3. 4. 5.

[6] "De **sterktes en zwaktes zijn interne factoren** binnen de regio waaraan effectief kan gewerkt worden. Bedreigingen en opportuniteiten zijn **externe** factoren waarop de regio zelf weinig impact heeft, maar waarop kan worden geanticipeerd of ingespeeld om de bedreigingen het hoofd te bieden of de aangeboden kansen te benutten. In bepaalde gevallen kan dus een bedreiging worden omgebogen tot een kans door een interne sterkte uit te spelen" (Handleiding Gemeentelijk Economisch Beleid, blz. 81).

A. Confrontatiematrix

Om vanuit een SWOT-analyse te komen tot het bepalen van **strategische opties** wordt vaak gebruik gemaakt van een **confrontatiematrix** volgens volgende procedure:

- Zet de vier elementen in een confrontatiematrix met volgende indeling: **horizontaal** de externe elementen (opportuniteiten en bedreigingen) en **verticaal** de interne elementen (sterkten en zwakten).
- Herneem de resultaten van de vorige stap en **beperk het aantal punten** binnen ieder kwadrant tot maximaal 5 à 7 elementen. Zuiver met andere woorden de minst belangrijke elementen uit zodat er meer gefocust gewerkt kan worden.
- **Orden de elementen per onderdeel** in dalend belang: Voorbeeld: sterkte 1 wordt geacht de voornaamste sterkte te zijn, sterkte 5 de minst belangrijke.
- **Ga de rijen horizontaal af en stel voor iedere cel in een kwadrant de bijpassende vraag voor het betreffende kwadrant.**
  Voorbeeld: Hoe belangrijk is sterkte 1 om opportuniteit 1 te kunnen benutten? Hoe belangrijk is sterkte 1 om opportuniteit 2 te benutten?
- Geef op het antwoord op de vraag voor elke cel een **score** van 0 tot 3.
- Als alle combinaties/cellen in de rijen een score hebben gekregen maak dan de **som per rij**.
- Haal er de **drie of vier hoogst scorende rijen** uit, zij worden de **strategische prioriteiten**. Het zijn:
  - die **sterkten** die we zeker moeten ontwikkelen en die het meeste effect hebben om de opportuniteiten te benutten en de bedreigingen tegemoet te treden;
  - die **zwakten** die we zeker moeten overwinnen om de opportuniteiten te benutten en de bedreigingen het hoofd te bieden.

<table>
<tr><td></td><td colspan="5">Opportuniteiten</td><td colspan="5">Bedreigingen</td><td>Totaal</td></tr>
<tr><td></td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="12">Sterkten</td></tr>
<tr><td>1</td><td colspan="5" rowspan="5">Hoe belangrijk is de sterkte om de opportuniteit te kunnen waarmaken, realiseren, benutten?</td><td colspan="5" rowspan="5">Hoe belangrijk is de sterkte om de bedreiging het hoofd te bieden, te vermijden, af te wenden?</td><td></td></tr>
<tr><td>2</td><td></td></tr>
<tr><td>3</td><td></td></tr>
<tr><td>4</td><td></td></tr>
<tr><td>5</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="12">Zwakten</td></tr>
<tr><td>1</td><td colspan="5" rowspan="5">Hoe belangrijk is het om de zwakte te overwinnen om deze opportuniteit te kunnen waarmaken, realiseren, benutten?</td><td colspan="5" rowspan="5">Hoe belangrijk is het om de zwakte te overwinnen, om deze bedreiging het hoofd te bieden, te vermijden of te weren?</td><td></td></tr>
<tr><td>2</td><td></td></tr>
<tr><td>3</td><td></td></tr>
<tr><td>4</td><td></td></tr>
<tr><td>5</td><td></td></tr>
</table>

Legende:
0 = niet belangrijk of geen verband
1 = enig belang
2 = belangrijk
3 = zeer belangrijk

VOORBEELD

Als sterkte 1 niet bruikbaar is om opportuniteit 1 te benutten dan geven we hier een “0”; als sterkte 1 zeer belangrijk is om opportuniteit 1 te benutten dan geven we een “3”.

	Opportuniteiten					Bedreigingen					Totaal
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Sterkten											
1	1		3						1		5
2		Z		Z				3			7
3		2		3	3	1		3	2	1	15
4	2				2				2		6
5			2		3	3					8
Zwakten											
1		2	3	3		3		2	3	2	18
2			2	3	3			3	3		14
3	2	3					2				7
4	2		3		2			1		2	10
5		3		2		2			2		9

Uit bovenstaande tabel kan afgeleid worden dat sterkte 3 (scoort 15) en zwakte 1 en 2 (scoren respectievelijk 18 en 14) dringend aangepakt moeten worden om de opportuniteiten ten volle te benutten en zo de bedreigingen het hoofd te bieden. Deze hebben dus een strategisch belang voor de toekomstige ontwikkeling.

Door het **interactieve proces** van deze strategische SWOT-oefening **komen die bepaalde bespeelbare elementen** (sterkten en zwakten) **naar boven** die het **grootste effect** hebben op de verwachte opportuniteiten en bedreigingen. Met andere woorden, die bepaalde sterkten en zwakten krijgen een strategisch belang voor de komende periode.

De tijd die in de SWOT-analyse door de stuurgroep wordt geïnvesteerd, krijgt zijn volle rendement bij het bepalen en uitwerken van de strategische objectieven en acties. De analyse heeft immers die sterkten en zwakten eruit gehaald die van strategisch belang zijn in het licht van de verwachte ontwikkelingen.

B. Attributenmatrix

Vertrekkende van de SWOT-analyse maakte RESOC Midden-West-Vlaanderen in haar streekpact 2007-2012 gebruik van een attributenmatrix om strategische keuzes te maken. Deze matrix, gebaseerd op het model van Kraljic, bestaat uit twee dimensies: het strategisch belang van een bepaald aspect van een sector en het regionaal prestatieniveau hierin.
In de matrix worden vier kwadranten onderscheiden:

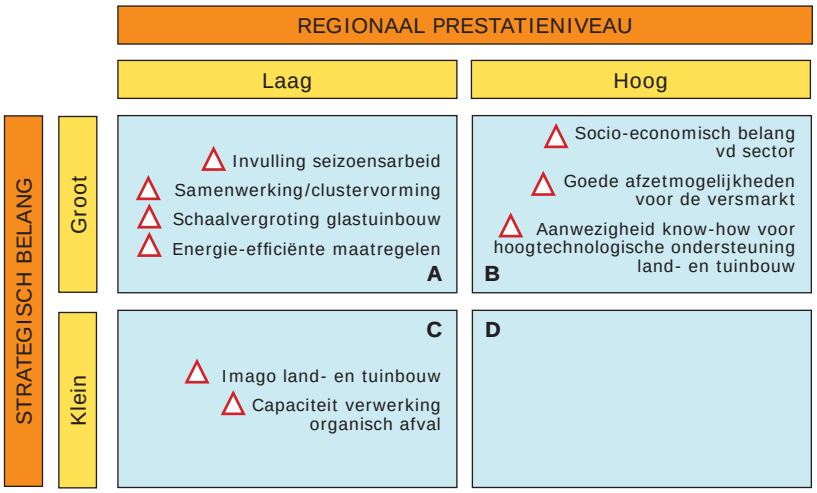
- groot strategisch belang en laag regionaal prestatieniveau
- groot strategisch belang en hoog regionaal prestatieniveau
- klein strategisch belang en laag regionaal prestatieniveau
- klein strategisch belang en hoog regionaal prestatieniveau

De verschillende (veralgemeende) aspecten van een sector worden afgeleid uit de sterktes, zwaktes, opportuniteiten en bedreigingen van deze sector en worden binnen één van de vier kwadranten gepositioneerd. In onderstaand figuur is de attributenmatrix voor de land- en tuinbouw weergegeven.

Afhankelijk van het kwadrant waarbinnen een bepaald aspect is ondergebracht, zal de regio voor dit aspect:

- acties ondernemen (kwadrant A);
- de bestaande situatie trachten te behouden (kwadrant B);
- geen onmiddellijke acties ondernemen wegens niet vereist (kwadranten C en D).

Figuur 10: Attributenmatrix op basis van het model van Kraljic



Kernprobleem

Het is belangrijk rekening te houden met het feit dat problemen binnen een regio vaak symptomen zijn van een ander, achterliggend probleem. Een dergelijk probleem dat meerdere andere problemen veroorzaakt, wordt een **"kernprobleem"** genoemd. Een hoge werkloosheidsgraad bijvoorbeeld kan duiden op een minder goede aansluiting tussen het onderwijs en de arbeidsmarkt. Kernproblemen worden meestal gevonden in het kwadrant 'Zwak vs. Bedreiging'.

4.3. Bronnen voor het schetsen van het sociaal-economisch profiel

Op het internet is een schat aan informatie beschikbaar die van nut kan zijn om het regionaal sociaal-economisch profiel op te stellen. De volgende niet-limitatieve lijst van bronnen geeft aan waar deze informatie te vinden is.

Arbeidsmarktgegevens	• **Rijksdienst voor Sociale Zekerheid** inzake de bezoldigde werkgelegenheid in een bepaalde sector: **www.rsz.be** • **Rijksinstituut voor de Sociale Verzekeringen der Zelfstandigen** inzake de zelfstandigen in een bepaalde sector: **www.rsvz.be** • **Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding** inzake de werkgelegenheid, werkloosheid en arbeidsbeschikbaarheid: **www.vdab.be**
Economische data	**FOD Economie - Algemene Directie Statistiek en Economische Informatie**, relevante data over volgende aspecten van de economie zijn hierop terug te vinden: Inkomens, Omzet, Export en investeringen op basis van de BTW-statistiek, Bruto binnenlands product, Bruto toegevoegde waarde, Oprichtingen en opheffingen van ondernemingen. **http://mineco.fgov.be/**
Andere aanbevolen websites	• **Steunpunt Werk en Sociale Economie (WSE):** statistieken over de thema's werk, arbeidsmarkt en sociale economie. **www.steunpuntwav.be** • **De Nationale Bank van België** heeft een online databank – BelgoStat Online – met macro-economische statistieken: **www.belgostat.be** • De website **Lokale Statistieken** bundelt en vervangt een aantal bestaande toepassingen op Vlaams en provinciaal niveau. De site bevat een schat aan informatie, zowel absolute cijfers als ratio's, over: Arbeidsmarkt, Bestuurszaken, Cultuur, Demografie, Economie, Inkomens, Landbouw, Milieu, Mobiliteit, Onderwijs & vorming, Ruimtelijke ordening, Toerisme, Zorg & welzijn en Wonen. In principe moeten op termijn hier alle officiële statistieken, waaronder ook gemeentelijke statistieken, te vinden zijn. De dynamische en interactieve opbouw zorgt dat een uniek platform is gecreëerd voor alle betrokkenen bij de ontwikkeling van het regionale en lokale beleid. **http://aps.vlaanderen.be/lokaal/lokale_statistieken.htm** • **De Federale Overheidsdienst Economie, KMO, Middenstand en Energie** biedt een zeer goed uitgewerkte databank met macro-economische data aan: ECODATA. De statistieken zijn in tabelvorm of in grafiek vorm raadpleegbaar. Voor vele onderwerpen is het mogelijk om af te dalen tot op het niveau van de gemeente. Men kan aan de hand van een zoekfunctie zelf de gewenste output samenstellen. **http://ecodata.mineco.fgov.be/** • Ook de **Provincie** bezit vaak een hoeveelheid aan relevante informatie. De beschikbare informatie zal echter variëren tussen de verschillende provincies. Om een zicht hierop te krijgen kun je best eens naar de provinciale site surfen.

4.4. Interactiechnieken

Onderstaande technieken, instrumenten of methoden kunnen gebruikt worden om de stakeholders daadwerkelijk te betrekken bij de werking van RESOC en de opmaak van het streekpact. Het gaat om een **niet-limitatieve lijst van gangbare methodes**. Elke methode heeft verdiensten en beperkingen. Deze situeren zich onder meer op vlak van het vermogen tot inventarisatie (van problemen, kennis, ideeën, houdingen, ...), de ruimte voor discussie, de evolutie in meningen en houdingen en de ruimte voor verdere betrokkenheid.

Per situatie moet gekozen worden wat de beste aanpak is. Afhankelijk van het gewenste niveau van participatie, het thema, het beschikbare budget, de doelgroep, de beschikbare tijd, ... kan onder meer een keuze worden gemaakt uit volgende instrumenten:

Enquête	Een klassieke methode om problemen, houdingen, suggesties, ... te inventariseren en te meten is de enquête. Deze kan schriftelijk, mondeling, telefonisch of via het internet worden afgenomen. De enquête is echter niet geschikt om dieperliggende motieven te achterhalen.
Groeps-gesprekken	Om dieperliggende motieven te peilen zijn groepsgesprekken ideaal. De groepen kunnen op verschillende manieren worden samengesteld. Je kan werken met panels van experten of doelgroepen (directe en/of indirecte betrokkenen) met homogene of gemengde samenstelling. De deelnemers aan de panels wisselen informatie, ervaringen en opvattingen uit over een of meer samenhangende onderwerpen. Er worden al dan niet reeds uitgewerkte thema's of projecten voorgelegd waarop het panel dan kan reageren.
Digitaal panel of discussieplatform	Een variatie op het panel is een discussiepanel via het internet. Dit biedt het voordeel dat de groep deelnemers veel groter kan zijn. De kwaliteit van debat is wel vaak minder hoog dan bij een gewoon panel. (cfr. voorbeeld elektronisch discussieplatform RESOC Kempen)
Scenariomethode	Met de scenariomethode kunnen voor de (sub)regio('s) verschillende denkbare toekomstige ontwikkelingen worden geconstrueerd. Het maken van scenario's is geen doel op zich, maar een hulpmiddel voor het formuleren van het beleid. Er worden discussies gevoerd over de wenselijkheid en waarschijnlijkheid van de toekomstbeelden en wat het beleid kan zijn om toekomstige kansen en bedreigingen tegemoet te treden. Vaak worden scenario's beperkt tot een bepaald beleidsterrein, bijvoorbeeld de toekomst van verkeer en mobiliteit in de regio.
Werkatelier	In een werkatelier komen deskundigen, en directe en/of indirecte belanghebbenden, op vraag van het RESOC bij elkaar om gezamenlijk een strategie op een specifiek terrein te bedenken en/of uit te werken.
Olympiade-conferentie	Een olympiadeconferentie is een sterk gestructureerde vorm van debatteren. Tijdens de conferentie worden vijf verschillende perspectieven op een onderwerp op gelijkwaardige wijze in debat gebracht. De vijf ringen van de olympiade symboliseren de vijf perspectieven in het debat. Bij regionale streekontwikkeling denken we bijvoorbeeld aan: werkgevers, werknemers, politici, maatschappelijke organisaties en externe deskundigen.
Hoorzitting	Bij een hoorzitting worden professionals, onderzoekers, maatschappelijke organisaties of doelgroepen door het RESOC uitgenodigd om hun opvattingen te komen geven over een bepaald onderwerp. Het doel is vaak het krijgen van meer duidelijkheid over de context, de maatschappelijke gevolgen of de technische aspecten van een beleidsvoorstel.
Delphi-methode	Een gekende techniek om stakeholders te consulteren is de delphi-methode. Die een iteratief proces is, waarin de deelnemers, idealiter met een zekere expertise in een bepaald domein, tijdens opeenvolgende ronden individueel (mondeling, schriftelijk of elektronisch) ondervraagd worden. Na elke ronde krijgen de deelnemers feedback van andere deelnemers en beargumenteren of becommentariëren ze de antwoorden die in strijd waren met de reacties van anderen. Het is uiteraard ook mogelijk dat de opvattingen van de deelnemers, op basis van de nieuwe informatie, in een andere richting evolueren. Je kan dit proces herhalen zolang als het zinvol wordt geacht.

Elektronisch discussieplatform RESOC Kempen

In oktober 2007 lanceerde RESOC Kempen in het kader van de opmaak van het Streekpact 2007-2012 een elektronisch discussieplatform. Met dit platform wilde RESOC Kempen alle relevante stakeholders de kans geven een inbreng te doen in het opmaakproces, zodat het uiteindelijke streekpact kan uitgroeien tot een sterk document dat mee gedragen en onderschreven wordt door alle relevante stakeholders uit het ruime socio-economische veld. De ideeën en visies die via het elektronische platform worden verzameld, zullen nadien dienen als inspiratiebron bij de opmaak van het streekpact.

Het discussieplatform werkt als volgt: allereerst werden door RESOC Kempen een 9-tal thema's geselecteerd die belangrijk werden geacht voor de socio-economisch ontwikkeling van de regio. Over elk van deze thema's werden ten gepaste tijde een aantal (uitdagende) stellingen en/of hypothesen, die niet noodzakelijk het officiële standpunt van RESOC Kempen uitmaakten, gelanceerd waarop de stakeholders konden reageren. Alle geposte reacties konden door de stakeholders bekeken worden. Ook op de reactie kon gereageerd worden.

De geselecteerde **thema's** waren:

- De Kempen innoveert
- De Kempen internationaal
- Energie en milieu
- Logistieke poort
- Lokale economie en diensten
- Meer ondernemingen in de Kempen
- Meer ruimte voor talenten
- Platteland en landbouw
- Vergrijzing

Onder het **thema 'de Kempen innoveert'** werd bijvoorbeeld volgende stelling geponeerd: **Enkel technologische innovatie op het vlak van milieu en energie?**[7]

Over het **thema 'Platteland en landbouw'** werd ondermeer volgende stelling gelanceerd: **Leefbaarheid van de dorps- en handelskernen?**[8]

Bovendien liep voor de gemeentebesturen van de 27 Kempense gemeenten parallel - en aanvullend op het elektronische platform - nog een andere consultatieronde via de Kempische intercommunale IOK.

Tijdens deze consultatieronde kregen de lokale besturen de gelegenheid om via een projectfiche, downloadbaar via de website van IOK, concrete projectideeën te suggereren. Het betrof wel projectideeën die zouden kunnen kaderen in een streekpact. Bijgevolg moesten ze sociaal-economisch geïnspireerd zijn en een impact hebben die het eigen grondgebied oversteeg. Vervolgens kregen de lokale besturen de gelegenheid om de opgestelde projectfiches verder face- to-face toe te lichten.

De resultaten van de verschillende bevragingen staan verwerkt in het Kempense Streekpact 2007-2012 dat in april 2008 voorgesteld wordt.

[7] Mogelijke reactie: Door de aanwezige kennisinstellingen op het vlak van milieu en energietechnologie focust de Kempen zich te sterk op technologische innovatieactiviteiten. Indien onze regio een ware innovatieregio wil worden, dan moet de blik verruimd worden naar andere sectoren en naar de niet- technologische innovatie.

[8] Mogelijke reactie: De Kempen ambieert een aantal grote projecten op industrieel en logistiek vlak. Indien deze projecten effectief worden gerealiseerd, dan levert dit een reëel gevaar op voor de leefbaarheid van de dorps- en handelskernen in de verschillende gemeenten.

4.5. Communicatiebeleid

In de ganse **interactie met de stakeholders** is een goed doordachte **communicatie** van essentieel belang. De kwaliteit van de communicatie is bepalend voor het succes van de interactie en dus voor het hele stakeholdermanagement.

Slechte communicatie werkt storend en demotiverend. “Slecht” kan betekenen dat informatie onvolledig, laattijdig, in een onbegrijpelijke taal, met een onvriendelijke toon, aan de verkeerde doelgroep en/of via een verkeerd kanaal gecommuniceerd wordt. **Goede communicatie** echter vrijwaart en verhoogt de motivatie en betrokkenheid van alle stakeholders. De uitvoering van een beslissing bijvoorbeeld kan soms even duren en is niet altijd meteen zichtbaar. Daarom is het belangrijk dat de stakeholders hierover geïnformeerd worden. Zoniet krijgen zij de indruk dat de beslissing niet wordt opgevolgd en er uiteindelijk niets gebeurt.

Goede communicatie vraagt zorg en stiptheid, en tussen het vele werk door is dat niet altijd vanzelfsprekend. Om het gewenste effect te hebben, mag informatie bijvoorbeeld niet worden “gedumpt” bij de verschillende doelgroepen. De over te dragen boodschap moet worden “vertaald” naargelang de doelgroep. Er moet een onderscheid worden gemaakt tussen algemene informatie voor het grote publiek en specifieke informatie voor bepaalde doelgroepen.

Het is evident dat de **formele leden** continu en blijvend geïnformeerd worden over de werking van het RESOC en over de opmaak en uitwerking van het streekpact. **Andere stakeholders** dienen in het bijzonder regelmatig geïnformeerd te worden over de onderwerpen die hen aanbelangen. Ze ook op de hoogte houden over het RESOC en het streekpact is een optie die per (cluster van) stakeholder(s) moet afgewogen worden.

De **gewone burger**, als niet-georganiseerde stakeholder, neemt een bijzondere positie in. We moeten ons afvragen of de burger boodschap heeft aan informatie over de werking van het RESOC. Gezien het RESOC zich in een bepaalde branche bevindt, zijn wij eerder geneigd te stellen dat deze communicatie van secundair belang is. Het RESOC moet er in de eerste plaats naar streven om binnen de branche van de streekontwikkeling, van het socio-economische beleid een positief imago te verwerven en moet aldus zijn communicatie-inspanningen voornamelijk op de relevante spelers richten. Bovendien is het best mogelijk dat door de burgers er bij te betrekken de bewegingsruimte van bepaalde organisaties beknot wordt. Het lijkt ons dan ook aangewezen om pas vanaf de concretiseringfase en de uitwerking van acties, de communicatie naar de burger toe op te nemen.

Gezien het belang van goede communicatie raden we aan voldoende aandacht te schenken aan het **communicatiebeleid**. Door middel van de opmaak van grondige communicatieplannen, gestructureerde overzichten van de communicatieacties per project, kan een geslaagd communicatiebeleid uitgebouwd worden. Het opstellen van een goed communicatieplan verloopt in een aantal stappen.

Communicatieplan

Het opstellen van een communicatieplan verloopt best in verschillende stappen. Gezien het belang van goede communicatie, is het zeker gerechtvaardigd om voldoende tijd uit te trekken voor het opstellen van een plan.

1 Doelstellingen van de communicatie

↓

2 Context van het project

↓

3 Doelgroepenanalyse

↓

4 Boodschappen

↓

5 Plannen en organiseren

↓

6 Evalueren en bijsturen

Doelstellingen

"Wat willen we met de communicatie rond het streekpact of een bepaalde actie bereiken?" Deze doelstellingen dienen bij te dragen tot het bereiken van de doelstellingen van het streekpact of de actie. Net zoals bij projectdoelstellingen dienen ook de communicatiedoelstellingen **SMART** geformuleerd te worden.

Context

"Wie zijn de betrokken personen of doelgroepen, welke mogelijkheden hebben we en wat zijn de beperkingen. De betrokken partijen zijn alle mensen en groepen die bij de opmaak en de uitvoering van het streekpact, zowel direct als indirect, betrokken zijn.

Doelgroepenanalyse

Analyseer de te informeren, sensibiliseren, motiveren en overtuigen personen. Vervolgens moet na gegaan worden wat hun houding is tegenover het RESOC, het streekpact of een bepaalde actie en wat de gevolgen ervan zijn voor henzelf.[9]

Boodschappen

Op basis van de vergaarde informatie kan nu bepaald worden **wat** de **kern van de communicatie per doelgroep** zal zijn. Deze sleutelideeën worden omgezet in woorden en eventueel in beelden.

Plannen en organiseren

We hebben nu uitgemaakt wat en aan wie we willen communiceren en welk effect we willen bereiken. Nu bepalen we **wanneer** we een bepaalde doelgroep willen bereiken en **langs welk kanaal**.

Evalueren en bijsturen

Net zoals bij andere plannen is het nuttig om de uitgevoerde communicatieacties te evalueren zodat er bijgestuurd kan worden of besluiten getrokken kunnen worden voor toekomstige communicatieacties.

[9] Pas als deze gegevens bekend zijn, kan de juiste vorm van communicatie gekozen worden. De keuze van het **communicatiemiddel** is bijna net zo belangrijk als de inhoud van de boodschap. De doelmatigheid, complementariteit en de coherentie van de communicatiekanalen is essentieel.

Het is ook mogelijk dat een bepaalde doelgroep moet opgesplitst worden in verschillende subgroepen. Dit kan nodig zijn op basis van betrokkenheid, houding, mediavoorkeur, bereikbaarheid, ... Zo kan er bijvoorbeeld voor gekozen worden om binnen de lokale besturen een onderscheid te maken tussen de burgemeester en schepenen enerzijds, en de ambtenaren anderzijds.

4.6. Concept- / mindmapping

Wanneer te gebruiken?

De techniek van conceptmapping kan aangewend worden in de voorbereidende fase van de opmaak van het streekpact **om speerpunten te definiëren** en een **conceptueel kader te ontwikkelen dat als leidraad kan dienen voor het plannen van acties**. Daarnaast kan van deze techniek gebruik worden gemaakt **om acties uit te werken** of **om een actie te evalueren**.

Wat is conceptmapping?

Conceptmapping is een techniek van **schematiseren van ideeën, problemen, onderwerpen die in een groep leven en het visualiseren van de onderlinge samenhang van alle componenten**. Op die manier kunnen de verbanden tussen problemen die met elkaar verbonden zijn beter tot uitdrukking gebracht worden en op die manier scherper en duidelijker gesteld worden. **Conceptmapping en mindmapping** worden nogal eens door elkaar gebruikt. Het verschil tussen een mindmap en een conceptmap is dat je bij een mindmap vertrekt van slechts één centraal idee of concept, terwijl een conceptmap kan vertrekken van meerdere ideeën of concepten. De mindmap is daardoor tweedimensionaal (boomstructuur), terwijl de conceptmap driedimensionaal is (netwerkstructuur).

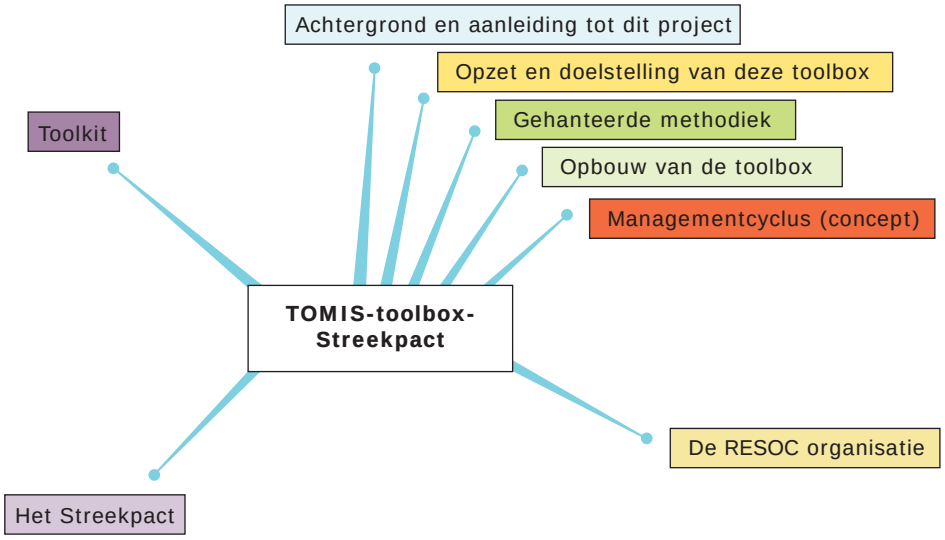
Voordelen

- Je kan gemakkelijker omgaan met een complex geheel van samenhangende ideeën of problemen waarbij elk subidee of subprobleem toch zijn waarde blijft behouden en je toch het zicht op het geheel niet verliest.
- De techniek bevordert sterk het groepsproces. Zowel de inhoud als de interpretatie en het gebruik van de ideeënvoorstelling (conceptmap) worden bepaald door de deelnemers. Het bevat met andere woorden hun taal en brengt de elementen aan die voor hen belangrijk zijn.
- De techniek bevordert de samenhang van de groep en vergroot de betrokkenheid en motivatie om het probleem aan te pakken.
- De conceptmap laat toe het eindresultaat van het proces gemakkelijker te begrijpen en gemakkelijker aan derden te communiceren.
- Diverse stakeholders kunnen uitgenodigd worden om deel te nemen aan het proces van conceptmapping. Meer nog, participatie van een brede groep is hierbij het streefdoel, zodat een grote variatie aan visies en standpunten wordt samengebracht.

Werkwijze

1) selecteren	kies een onderwerp en schrijf alle begrippen over dat onderwerp op die de deelnemers aan de sessie te binnen schieten;
2) rangschikken	rangschik de begrippen en uitspraken van abstract naar concreet;
3) groeperen	groepeer de begrippen in clusters (elke cluster bestaat uit begrippen met eenzelfde abstractieniveau of uit begrippen die bij elkaar horen);
4) ordenen	noteer de begrippen op een blanco vel papier en trek om elk begrip een cirkel;
5) relateren	verbind de cirkels met een lijn en bedenk bij elke lijn een uitspraak die de relatie tussen de beide begrippen aangeeft.

Figuur 11: Voorbeeld van een mogelijke mindmap van dit document.



4.7. Projectmanagement

Projecten of acties zetten de visie en de strategische doelstellingen om in effectieve realisaties. Alle projecten samen moeten ervoor zorgen dat de strategische doelstellingen bereikt worden en aldus ook de visie gerealiseerd wordt.

Met projecten situeren we ons in het **uitvoeringsluik van de managementcyclus**.

We bekijken de beheersaspecten van een project en omschrijven de verschillende fasen van de projectcyclus.

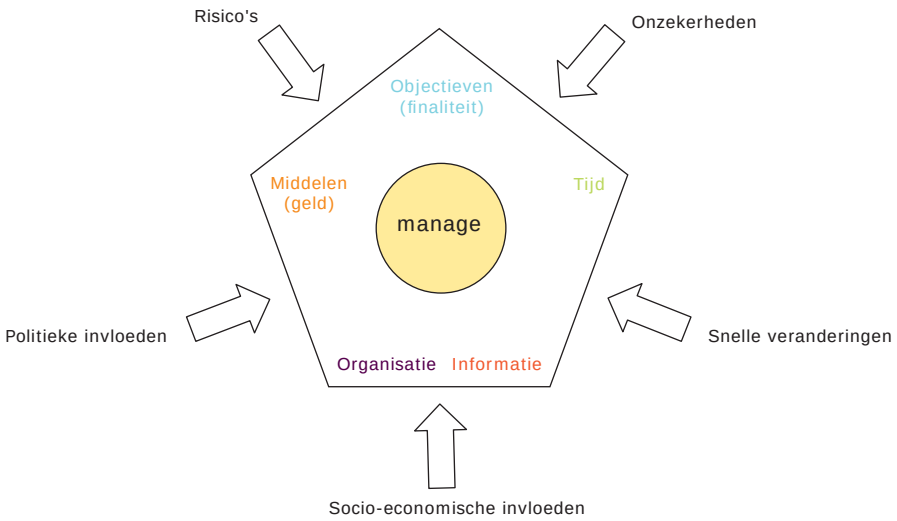
4.7.1. Beheersaspecten

In de theorie van het projectmatig werken gaat men standaard uit van **vijf beheersaspecten**, namelijk (**GOTIK**):

- **G**eld: middelen, meestal geld, die beschikbaar zijn voor het project (betrouwbare ramingen van het budget);
- **O**rganisatie: de verdeling van rollen, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden moeten bekend en toereikend zijn, en de overlegstructuur moet vorm krijgen;
- **T**ijd: ieder project dient een begin- en eindpunt en een planning te hebben;
- **I**nformatie: afspraken rond documentenbeheer, rapportering, informatieflow tussen partijen, archivering en dergelijke meer:
- **K**waliteit: de objectieven of de eisen en wensen waar naartoe moet gewerkt worden en die uiteraard vooraf duidelijk en bekend moeten zijn;

De projectmanager moet deze vijf aspecten continu beheren en beheersen. Deze 5 beheersaspecten staan steeds onder invloed van externe, niet-beheersbare, factoren.

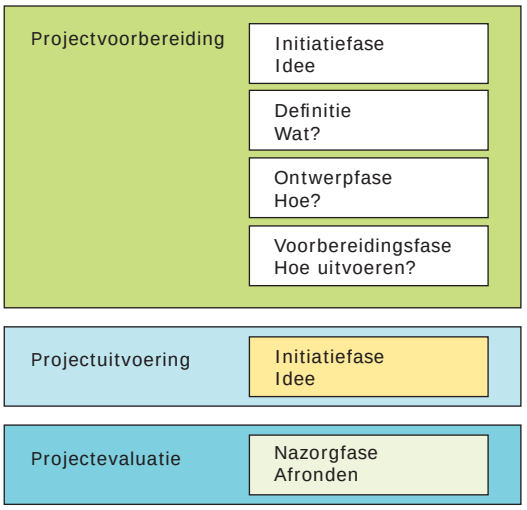
Figuur 12: De 5 beheersaspecten van het GOTIK-model



4.7.2. Projectcyclus

Aangezien elk project een begin en een einde heeft, is er ook een **projectcyclus** die de verschillende fasen aangeeft die een project doorloopt. Er bestaan in de literatuur talloze voorstellingen van de projectcyclus. Niettegenstaande de veelheid aan voorstellingen is er ook steeds een constante indeling in drie basis fasen: **projectvoorbereiding**, **projectuitvoering** en **projectevaluatie**. Al naargelang het model worden deze drie basisfasen in verdere subfasen onderverdeeld. We onderscheiden hier volgende projectfasen:

Figuur 13: 6-fasenmodel van de projectcyclus



A. Projectvoorbereiding

Initiatiefase

De initiatiefase is het begin van het project. In deze fase wordt een idee voor een project nader onderzocht en uitgewerkt. Doel van deze fase is te onderzoeken of het project wel haalbaar is. Verder wordt er gekeken wie het project zou kunnen uitvoeren, welke partij(en) betrokken zouden moeten zijn bij het project en of er voldoende draagvlak is voor het project (bij de betrokkenen).
De vragen die beantwoord moeten worden in de initiatiefase zijn:

- Waarom dit project?
- Is het project haalbaar?
- Wie zijn eventuele partners in dit project?
- Wat moet het resultaat zijn?
- Waar liggen de grenzen van het project (wat hoort niet meer bij het project)?

Het bepalen van de **scope** van een project is geen sinecure. Een te brede scope maakt het project moeilijk haalbaar. Een te smalle scope kan het draagvlak ondermijnen.

Opmerking

Het is belangrijk om “nee” te kunnen zeggen. Als mensen eenmaal enthousiast worden voor een project heeft dat de neiging steeds groter te worden. “Als we nu toch bezig zijn, dan kunnen we net zo goed er ook voor zorgen dat ...” is dan de gedachtegang. Een project waarbij men steeds meer wil en dat zich steeds uitbreidt, zal vaak het doel niet bereiken.

Definitiefase

Nadat het projectplan dat gemaakt is in de initiatiefase is goedgekeurd, komt het project in de tweede fase: de definitiefase. In deze fase worden **de eisen en wensen die aan een projectresultaat gesteld worden zo goed en compleet mogelijk bepaald**. Het gaat erom de resultaatsverwachtingen van de betrokken partijen aan de oppervlakte te brengen. Het is belangrijk om in een zo vroeg mogelijk stadium zicht te krijgen op de eisen en de wensen.

Het is heel belangrijk dat alle betrokkenen in een project kunnen meedenken in de definitiefase. Het resultaat van de definitiefase is **een eisen- en wensenlijst van de diverse betrokken partijen bij het project**. Het is best mogelijk dat bepaalde eisen en wensen tegenstrijdig zijn. Dat betekent dat over sommige onderhandeld moet worden. Uiteindelijk moet je komen tot een lijst die wordt goedgekeurd door alle beslissers over het project. Met dit goedgekeurde document kan de ontwerpfase starten.

Ontwerpfase

Met de eisen- en wensenlijst uit de definitiefase kunnen **ontwerpkeuzes** worden gemaakt. In de ontwerpfase wordt er een ontwerp of worden er enkele ontwerpen gemaakt waarmee men denkt het projectresultaat te kunnen bereiken. Uit de gemaakte ontwerpen wordt door de projectgroep **een definitieve keuze** gemaakt. Ook hier geldt dat een ontwerp als het eenmaal gekozen is, in een later stadium van het project niet meer gewijzigd mag worden.

Voorbereidingsfase

In de voorbereidingsfase **wordt alles geregeld wat nodig is voor de realisatie van het project**. Informatie wordt verzameld, een draaiboek wordt opgemaakt, instructies aan het personeel worden gegeven, enzovoort. De voorbereidingsfase is klaar als het uitvoeren “zo” kan starten. Alles moet dus duidelijk zijn voor de uitvoerende partijen.

In sommige, met name wat kleinere projecten, is een formele voorbereidingsfase wellicht overbodig. Het gaat erom dat duidelijk is wat er moet gebeuren in de realisatiefase, door wie en op welk moment.

B. Projectuitvoering

Realisatiefase

In de realisatiefase wordt het project zichtbaar. Het is **de "doe"-fase**. In deze fase is het van belang om de vaart er goed in te houden. Aan het einde van de realisatiefase wordt het resultaat gecontroleerd aan de hand van de eisen- en wensenlijst uit de definitiefase. Als aan alle eisen en wensen is voldaan en als het resultaat overeenkomt met de ontwerpen, dan is deze fase klaar.

Betrokkenen moeten in hun achterhoofd houden dat het vrijwel nooit helemaal zal lukken om een projectresultaat te verkrijgen dat exact voldoet aan de oorspronkelijke eisen en wensen van de definitiefase. Door onverwachte gebeurtenissen en door toenemend inzicht zal het projectteam tijdens de realisatie van het project soms moeten afwijken van de eisen- en wensenlijst en de ontwerpdocumenten. Dit is een potentiële bron van conflicten. Vandaar dat wijzigingen zo snel mogelijk besproken moeten worden met alle betrokkenen. Daarbij is het van groot belang dat de veranderingen goed worden onderbouwd.

C. Projectevaluatie

Nazorgfase

Een fase die vaak over het hoofd gezien wordt, maar die erg belangrijk is, is de nazorgfase. **In de nazorgfase wordt alles geregeld om het projectresultaat daadwerkelijk te doen landen**. Voorbeelden van activiteiten die in de nazorg plaatsvinden zijn het schrijven van het projectverslag, eventueel het schrijven van handleidingen, evaluatie van het project zelf, opheffen van het projectteam en dergelijke. De centrale vraag in deze fase is wanneer en waar het project ophoudt.

Het is van belang dat bij het begin van het project al goed wordt nagedacht over waar de grenzen van het project liggen, zodat in de nazorgfase het project bij het bereiken van die grens afgesloten kan worden.

Opmerking

Kern van het bovenstaande 6-fasenmodel is "eerst denken en dan doen". Elke fase heeft zijn eigen werkpakket. Elk werkpakket heeft zijn eigen aspecten waarop geconcentreerd moet worden.

4.8. Benchmarken

Benchmarken is niets anders dan het vergelijken van eigen prestaties, werkwijzen en best practices, met die van andere regio's. Op basis van die vergelijking worden verbeteringsmogelijkheden geïdentificeerd en later geïmplementeerd.

Op basis van een aantal kengetallen kunnen we de prestaties van een regio op een bepaald vlak vergelijken met die van andere regio's. Dit levert zeer zinvolle informatie op. Het nadenken over de "hoe-vraag" is daarbij even belangrijk. Het antwoord op dit soort vragen is niet alleen verhelderend en leerrijk, het levert ook aanknopingspunten op om verbeterdoelen voor de eigen regio vast te stellen. Vanuit deze verbeterdoelen kunnen dan concrete acties afgeleid worden.

Waarom benchmarken?

- Benchmarken maakt het functioneren van de regio transparant. Wat gaat er goed en wat niet? Hoe verhoudt het presteren van de regio zich tot dat van andere?
- Benchmarken brengt de sterke en zwakke kanten van de eigen regio in beeld. Waar zijn we goed en/of uniek in?
- Benchmarken kan helpen bij het verhogen van draagvlak binnen het RESOC of bij externe stakeholders. Het kan bijvoorbeeld aantonen dat onrealistisch geachte doelstellingen wel haalbaar zijn door te verwijzen naar andere regio's.
- Benchmarken levert zeer veel input voor verbeteringsmogelijkheden. Waar zouden we nog vooruitgang kunnen/moeten boeken? Waar hinken we achter op andere regio's? Het identificeren van beter presterende regio's, kan leiden tot nieuwe inzichten en ideeën. Bovendien kan inspiratie opgedaan worden bij de geïdentificeerde regio's. Het is namelijk niet nodig om steeds zelf opnieuw het warme water uit te vinden.
- Benchmarken prikkelt een regio om te leren nadenken over het eigen functioneren in relatie tot dat van anderen en verhoogt aldus het lerend vermogen.

Hoe benchmarken in drie stappen?

1. het vergelijken van prestaties en werkwijzen met andere regio's;
2. het identificeren van verbeteringsmogelijkheden;
3. het implementeren ervan.

4.9. Evaluatie

Evaluatie gaat in essentie over het vergelijken van de effectief gerealiseerde resultaten met de gewenste, vooropgestelde doelstellingen.

Voor de **evaluatie van het streekpact** betekent dit op het einde van de planperiode dat de resultaten, gemeten aan de hand van de gebruikte indicatoren, vergeleken worden met de beoogde doelstellingen en de beoogde streefcijfers voor elk van de indicatoren.

Voor **projecten** geldt hetzelfde: **projectresultaten** moeten steeds afgetoetst worden aan de **projectdoelstellingen**.

Voor beide geldt dat evalueren ook betekent zich dieper te bezinnen over **"het waarom"** om hieruit de nodige **conclusies** te kunnen **trekken** om het in de toekomst beter te doen. Essentieel te stellen vragen zijn: Wat ging er goed en fout en waarom? Wat kan beter of anders? Wat ging dermate goed dat anderen er ook iets aan zouden kunnen hebben?

4.9.1. Soorten evaluaties

- **interne of externe evaluatie:** Het onderscheid is gebaseerd op de vraag wie de evaluatie uitvoert. Een **interne evaluatie** wordt uitgevoerd door de organisatie zelf. Bij een externe evaluatie wordt beroep gedaan op iemand buiten de organisatie. Beide opties bieden voor- en nadelen. Een interessante mogelijkheid is om een ander RESOC in te schakelen om een bepaald project te evalueren. Vooral in gevoelige situaties verdient het inschakelen van een externe partij de voorkeur.

- **mid-term en ex-postevaluaties:** Wanneer de evaluatie plaatsvindt op het einde van een project en daarbij teruggeblikt wordt op het gehele doorlooptraject, dan spreken we van een **ex-postevaluatie**. Bevindingen kunnen dan gebruikt worden voor volgende projecten. Bij langlopende projecten (over meerdere jaren) is het raadzaam al tijdens hun looptijd te evalueren. In dat geval spreken we van **mid-term of on-going evaluatie**. Dit biedt de mogelijkheid om, op basis van de bevindingen uit de evaluatie, het project bij te sturen en aldus een beter eindresultaat te behalen. Het kan dan gezien worden als een **collectief bezinningsmoment**: Waar staan we? Waar wilden we op dit moment staan? Waarom staan we daar niet? Hoe moet het nu verder?

- **top-down- en bottom-upevaluaties:** De top-downevaluaties vertrekken vanuit de socio-economische impactindicatoren van de regio om de invloed van het streekpact op de streekontwikkeling te meten. De bottom-upevaluaties vertrekken vanuit individuele projecten en hun indicatoren om zo het succes op (sub)maatregelen en hefbomen en de gehele streekeconomie te meten.

4.9.2. Bronmateriaal voor het uitwerken van een evaluatie

De gegevens voor een evaluatie kunnen vanuit verschillende bronnen afkomstig zijn:

- het projectmonitoringsysteem,
- de oorspronkelijke projectbeschrijving en opstartdocumenten,
- interviews met projectleiding en andere betrokkenen,
- evaluatieformulieren (individueel of in groep ingevuld),
- de socio-economische streekindicatoren,
- brainstormsessies met projectleden rond de positieve en negatieve aspecten van het project. Het aanwezig zijn van een faciliterende persoon is in deze sessies van belang.
- interim en eindrapporten,
- tevredenheidsonderzoeken,
- impactonderzoeken.

Opmerking

In de nabije toekomst zullen ESF-projecten geëvalueerd moeten worden volgens de opgelegde ESF-criteria. Om de organisatie niet onnodig te verzwaren, is het aan te raden om deze criteria voor alle, dus ook niet-ESF-projecten, over te nemen. Deze criteria zijn te vinden bij het ESF-agentschap[10].

[10] www.esf-agentschap.be

4.9.3. Top-down- en bottom-upevaluatie

Wat betreft de aard van de programma-evaluaties, zoals de evaluatie van het streekpact, onderscheiden we twee basisbenaderingen: **top-down** en **bottom-up**.

A. Top-downevaluaties

Bij top-downevaluaties worden de veranderingen van een aantal socio-economische indicatoren op regioniveau over de tijd bekeken. Er wordt (impliciet) van uitgegaan dat het ontwikkelingsprogramma een invloed zal hebben op alle voornaamste impactindicatoren van de streekeconomie. Als bijgevolg deze socio-economische indicatoren vooruitgaan, wordt dit toegeschreven aan het regio-ontwikkelingsplan of, in deze context, het streekpact.

Een top-downbenadering is aangewezen als:

- het te evalueren programma betrekking heeft op de meeste sociaal-economische initiatieven in de regio;
- de te verwachten impact van het programma fundamenteel is voor de regio;
- er **geen indicatorensets op projectniveau beschikbaar** zijn en bijgevolg een bottom-upbenadering (projectniveau, maatregelniveau, prioriteitsniveau) niet mogelijk is.

Als het te evalueren programma beperkt is qua omvang (kostprijs, aantal projecten, ...) is het moeilijk om via een top-downanalyse aan te tonen dat een wijziging in de regionale economie toe te schrijven is aan het programma. Toch kan een top-downanalyse een context geven waarin de bottom-upbenadering kadert en kan ze een aanwijzing zijn van welke resultaten effectief geboekt worden en/of een dergelijk beleid verder gezet moet worden.

B. Bottom-upevaluaties

De bottom-upbenadering **vertrekt van gegevens van individuele projecten** die samen een bepaalde (sub)maatregel en uiteindelijk het volledige programma opbouwen. Deze gegevens worden in principe verzameld tijdens de **projectuitvoering** of **via enquêtes** (tussentijds en ex-post) met projectpromotoren en sleutelfiguren in het programmabeheer. Deze projectinformatie kan worden verzameld via de programmaverantwoordelijken (projectfiches, eindrapporten, tussentijdse en ex-postevaluaties), of via tussentijdse en/of ex-postevaluaties. Dergelijke evaluaties worden meestal aangevuld met interviews met bevoorrechte getuigen (projectpromotoren die een fundamentele rol hebben gespeeld in de programma's, programmabeheerders of intermediaire organisaties) die bijvoorbeeld de nodige kwalitatieve duiding kunnen geven bij het effect van het programma op de regio.

4.9.4. Interne en externe evaluatie

Bij de keuze tussen interne of externe evaluatie gaat het om **wie de evaluatie zal uitvoeren**. Bij een interne evaluatie wordt de evaluatie uitgevoerd door iemand van het RESOC zelf of door één van de partnerorganisaties die bij de uitvoering van het project betrokken waren. We spreken van een externe evaluatie als een derde, externe partij, die niet bij de voorbereiding of uitvoering van het project betrokken was een evaluatie zal maken.

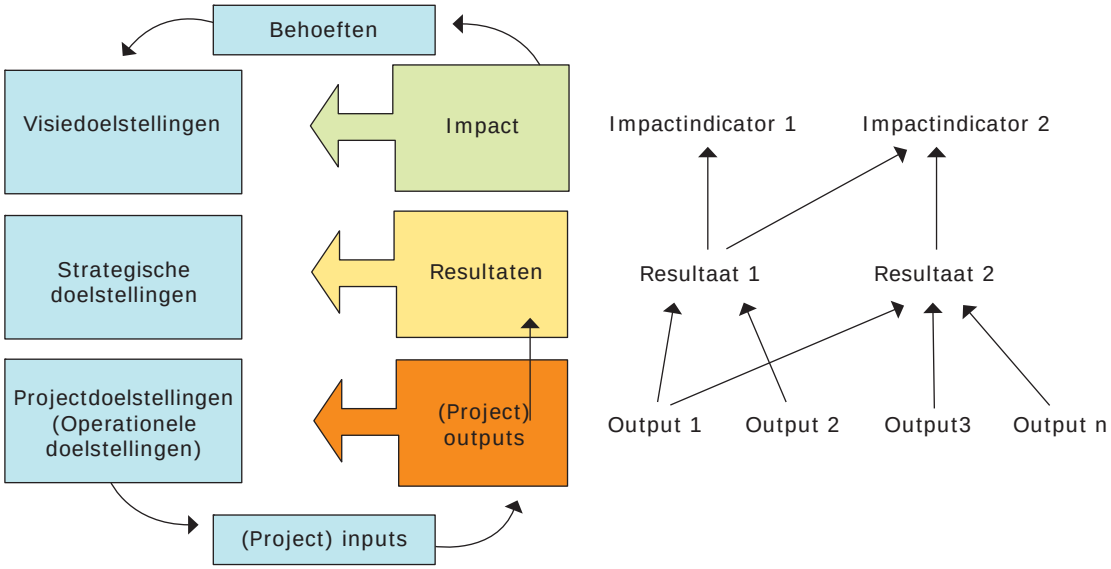
Voor de keuze van een **interne of externe evaluatie** kunnen volgende voor- en nadelen van elke methode in acht genomen worden.

	Voordelen	Nadelen
Interne evaluatie	• Evaluator beschikt over kennis van het project en heeft gemakkelijk toegang tot informatie; • Evaluator heeft hoge context-gevoeligheid: kent de bestaande structuren, de verhoudingen tussen de betrokken personen, standpunten van de diverse stakeholders, spanningsvelden, …; • Interne evaluaties worden minder snel als dreigend ervaren en makkelijker opgevat als een constructieve aanpak tot verbetering.	• Rol- of belangenvermenging: de evaluator kan rechtstreeks (mede) verantwoordelijk zijn voor het uitgevoerde project of door banden met de betrokkenen in lastige situaties terecht komen waardoor negatieve bevindingen bewust vermeden of genegeerd worden; • Groot risico op 'kleurenblindheid' wat wil zeggen dat men ook tijdens de evaluatie niet ziet wat men in de realisatiefase niet heeft gezien • Mogelijk wordt geen extra tijd voorzien om de evaluatie uit te voeren en moet ze naast de gewone werkzaamheden gebeuren; • Methodische evaluatiekennis van de evaluator is mogelijk beperkt.
Externe evaluatie	• Hoge graad van onafhankelijkheid, en bijgevolg objectiviteit van de evaluator; • Externe evaluator is beter geplaatst om negatieve bevindingen te communiceren; • Persoon met een gespecialiseerde kennis op het vlak van evaluatietechnieken kan aangesteld worden; • Externe evaluator kan nieuwe ideeën aanbrengen om te leren uit de evaluatie.	• Relevante informatie is moeilijker toegankelijk voor de evaluator; • Lage contextgevoeligheid; • Met het oog op eventuele vervolgcontracten kan de evaluator de objectiviteit laten verwateren.

Voor **evaluaties ter verbetering van de projectwerking** zijn contextgevoeligheid en toegang tot informatie zeer belangrijk. Vandaar dat het aan te raden is om de evaluaties intern uit te voeren. Dit biedt de meeste kans op het vertalen van leerpunten, mits er voldoende organisatorische en professionele rijpheid aanwezig is (cfr. rol- en belangenvermenging en "kleurenblindheid"). Voor evaluaties in het kader van het verantwoordingsmotief daarentegen is de externe evaluatievorm vaak de meer aangewezen optie, omwille van de grotere garantie op onafhankelijkheid en objectiviteit. Bij de keuze voor een bepaalde methode moeten deze elementen op hun toepasbaarheid in de specifieke situatie gewaardeerd worden.

4.9.5. Evaluatiestappen bij programma-evaluatie

Het evalueren op het programmaniveau, zoals het streekpact, vertrekt vanuit de volgende context.



Toelichting

Projectdoelstellingen worden gerealiseerd vanuit de projectoutputs of projectrealisaties. Verschillende projectoutputs samen zorgen ervoor dat resultaten bereikt worden die aangeven dat de strategische objectieven bereikt werden en daarmee strategische doestellingen worden gerealiseerd. Verschillende resultaten samen zorgen voor de realisatie van de impacts of de visiedoelstellingen van de regio. Deze logische samenhang kan ook in omgekeerde volgorde gelezen worden. Voor de gerealiseerde impacts kan achterhaald worden hoe elk resultaat ertoe heeft bijgedragen en hoe elke projectoutput bijdroeg tot de verschillende resultaten.

Bij de evaluatie van het streekpact gaat het in essentie over de evaluatie van de impacts van het gehele programma, gemeten aan de hand van impactindicatoren. De resultaten en de impacts moeten worden geëvalueerd op:

- het nut,
- de relevantie,
- de coherentie,
- de doeltreffendheid,
- de doelmatigheid,
- de duurzaamheid.

Opmerking

Bepaalde impacts zijn slechts meetbaar op langere termijn en reiken soms verder dan de beoogde eindbegunstigden.

Het **verzamelen van de evaluatiegegevens** zal in belangrijke mate gebeuren via de **bottom-upbenadering**, met achtereenvolgens het project-, maatregel- en programmaniveau.

De stappen hierbij zijn:

- **Verzamelen van de gegevens op projectniveau**

Voor de evaluatieopdracht zal betreffende projectgegevens een beroep worden gedaan op de projectfiches die worden bijgehouden door de programma-autoriteiten of andere programmabeheerders en de voortgangsrapporten. Op basis van deze gegevens zal een toetsing gebeuren van de projectuitvoering aan:

- de bijdrage tot de strategische doelstellingen,
- de projectdoelstellingen,
- de vooropgestelde projectresultaten.

- **Verzamelen van de gegevens op resultaatniveau**

Een goede projectevaluatie zal toelaten om de evaluatie op strategisch doel-niveau uit te voeren. Er zal dus een beroep gedaan worden op de verzamelde projectgegevens om na te gaan of het project bijdraagt tot:

- de te realiseren impact,
- de vooropgestelde strategische doelstelling.

Er zal tevens onderzocht worden waarom bepaalde maatregelen al dan niet ingevuld worden zoals vooropgesteld in het programma. De gebruikte methodologie is hier ook:

- analyse van de projectgegevens en andere beschikbare geschreven documenten;
- interviews met de RESOC-partners, sleutelpersonen en projectpromotoren.

- **Verzamelen van de gegevens op programma- of streekpactniveau**

Deze evaluatie op programma- of streekpactniveau betreft voornamelijk een inhoudelijke evaluatie van het programma, met aandacht voor de stand van zaken van de uitvoering, de realisatie van de doelstellingen en de toepassing van de selectieprocedure en -criteria. Voor de evaluatie van de impact van het programma op de regionaal-economische ontwikkeling zal niet louter op de bottom-upgegevens een beroep worden gedaan. Via secundaire gegevensverzameling (bestaande rapporten, studies en toezichtsgegevens) kan tevens inzicht worden verkregen op de impact vanuit de top-downbenadering.

- **Analyse en oordeel van de gegevens**

Alle gegevens vanuit de vorige stappen worden nu samengebracht in een evaluatie van de effecten of impacts van het streekpact. **(effectevaluatie)**. Daarnaast kan ook een grondige **procesevaluatie**, zowel op kwantitatief als op kwalitatief vlak, bijzonder nuttig zijn om na te gaan of er ook lessen kunnen geleerd worden m.b.t. de verbetering van werkprocessen.

4.9.6. Evaluatiestappen bij projectevaluatie

Het uitvoeren van de **projectevaluatie** doorloopt volgende **stappen**:

- Beoordeling, met cijfermatige gegevens, van de verschillende beheersaspecten:

1. **tijdsbeheersing:** Werd het project binnen de vooropgestelde termijnen afgewerkt?
2. **geldbeheersing:** Werd het project met de voorziene middelen (mensen, financieel, materieel?) afgewerkt?
3. **kwaliteitsbeheersing:** In welke mate zijn de vooropgestelde doelen gerealiseerd? Beoordelen van de kwaliteit van het eindresultaat (volgens het plan van aanpak, de verschillende stakeholders en de projectuitvoerders). Werden de vereiste streefcijfers gehaald? Analyse van eventuele klachten.
4. **informatiebeheersing:** Beoordeling van de communicatie en rapportering naar alle betrokken partijen in het project.
5. **organisatiebeheersing:** Terugblikken op het verloop van het project: moeilijkheden, meevallers, afwijkingen ten opzichte van het projectplan,... Beoordelen van hoe de verschillende rollen in het project zijn uitgevoerd.

- Optekenen van verbeterpunten voor toekomstige projecten:

1. Afleiden van lessen en verbeterpunten.
2. Formuleren van voorstellen om deze verbeterpunten te realiseren.
3. Benoemen van de risico's die verbonden zijn aan deze verbeterpunten.
4. **Opstellen van een voorlopig rapport** met daarin opgenomen diverse vragen of projectproblemen die nog opheldering vereisen. Door middel van interviews met sleutelfiguren kan men mogelijk deze opheldering verkrijgen.
5. De projectevaluatie wordt afgerond met het **definitieve evaluatierapport**.

TIP

Vermijd om tijdens de projectevaluatie projecten met elkaar te vergelijken. Elk project is uniek (andere partners, andere doelstellingen, andere omgeving, ...) zodat datgene wat in het ene project goed of fout is gegaan niet noodzakelijk goed of fout hoeft te gaan in een volgend of ander project. Een andere valkuil is het formuleren van tekortkomingen zonder voorstellen ter verbetering te benoemen. Zoals reeds gezegd, is een evaluatie net belangrijk om te leren uit fouten. Dit signaal moet ten alle tijden gegeven worden.

4.9.7. Tips en valkuilen

TIP

- Het is in eerste instantie belangrijk de betrokkenen ervan te overtuigen dat de evaluatie niet gebruikt zal worden om mensen of organisaties te (ver)oordelen, maar gericht zal worden op het **leren** uit de opgedane ervaringen.

- Het is uiterst belangrijk om de 'leerrijke' bevindingen van de evaluatie vast te leggen, zodat alle betrokkenen er hun voordeel mee doen. Het aanleggen van een **"best practices" databank** kan hieraan tegemoetkomen. Vanuit de opgedane ervaring kunnen speerpunten voor nieuwe projecten gedefinieerd worden.

- Evaluaties stoten op allerlei **gevoeligheden**. Fouten, nalatigheden en dergelijke zullen onvermijdelijk aan het licht komen. Met deze informatie dient echter zeer voorzichtig omgesprongen te worden om te vermijden dat de verantwoordelijken zich persoonlijk aangevallen zullen voelen. Als er al iets op papier wordt gezet, raden we aan de tekst enigszins **geanonimiseerd** op te stellen.

- Evaluaties kunnen enkel succesvol zijn als de **gehele** RESOC-vergadering er achter staat.

- (Ex-post) Evaluaties vinden bij voorkeur **zo snel mogelijk na het projecteinde plaats**. De projectleden voelen zich dan nog betrokken en de feiten zijn nog niet vervaagd.

- Om draagvlak voor verbetering voor volgende projecten te creëren, komen **voorstellen ter verbetering best van de projectleden zelf**. Zij kunnen onder bepaalde voorwaarden het best geplaatst zijn om te oordelen hoe het project beter had uitgevoerd kunnen worden.

- De tijd en aandacht die aan de evaluatie geschonken wordt, moet in relatie staan tot de **belangrijkheid van het project**. Voor kleinere projecten is het meestal niet gerechtvaardigd om veel tijd en geld te steken in een projectevaluatie. Een evaluatie van een klein project kan worden beperkt tot het invullen van een eenvoudig formulier, waarop per onderwerp de bijzonderheden worden ingevuld. Voor grotere projecten kan meer tijd in de evaluatie worden gestopt. Het unieke project is bepalend voor de invulling van de aanpak. Gezond verstand zal moeten bepalen hoe (uitgebreid) de evaluatie wordt opgepakt.

- Een evaluatie **dient niet om een project af te breken** of om personen/organisaties met de vinger te wijzen, maar heeft een opbouwend doel. Wanneer geen fouten gemaakt mogen worden, wordt het moeilijk om organisaties tot medewerking aan te zetten.

- Het is belangrijk **bij de start duidelijk af te spreken wanneer de evaluatie zal plaatsvinden**. Als zich probleemsituaties voordoen (door interne en/of externe oorzaken) is het nuttig een bijzondere tussentijdse evaluatie in te lassen.

Bronnen

BRACKE, Sofie (2006), De socio-economische streekontwikkeling via de ERSV - SERR - RESOC - structuur, 7 blz., online beschikbaar op http://www.vlaamseprovincies.be/paginas/beleidssectoren/economie/documents/Desocio-economischestreekontwikkelingviadeERSV-SERR-Resoc-structuur.pdf

COMMnetKern (2005), Het communicatieplan van een project opstellen - Gids voor de federale communicatoren, COMM Collection - nr. 12, 28 blz., online beschikbaar op http://www.belgium.be/eportal/ShowDoc/personnel/imported_content/pdf/COMMCollection12_communicatieplan_NL.pdf?contentHome=entapp.BEA_personalization.eGovWebCacheDocumentManager.nl

COMMnetKern (2004), Visie en opdrachten externe communicatie - Gids voor de federale communicatoren, COMM Collection - nr.8, 36 blz., online beschikbaar op http://www.belgium.be/eportal/ShowDoc/personnel/imported_content/pdf/COMMCollection8_Visie_externe_communicatie_NL.pdf?contentHome=entapp.BEA_personalization.eGovWebCacheDocumentManager.nl

GEMEENTEBESTUUR HENGELO (2005), Handleiding interactief werken, 13 blz., online beschikbaar op http://soc.kuleuven.be/io/participatie/ned/handleidinginteractiefwerken(hengelo).pdf

MINISTERIE VAN VROM, Beleid met burgers - Praktische gids voor burgerparticipatie, 56 blz., online beschikbaar op http://soc.kuleuven.be/io/participatie/ned/handleiding.htm

RAAD VOOR HET OPENBAAR BESTUUR (2005), Burgers betrekken - Een handleiding voor burgerparticipatie, 92 blz., online beschikbaar op http://soc.kuleuven.be/io/participatie/ned/Burgers_betrekken.pdf

SOCIAAL-ECONOMISCHE RAAD VAN VLAANDEREN (SERV) (2005), Aanbeveling - De verdere ontwikkeling van een sociaal-economisch streekbeleid in de context van de RESOC en SERR. Belangrijke aandachtspunten van de sociale partners bij de inhoudelijke invulling van het sociaal-economisch streekbeleid, 34 blz., online beschikbaar op http://www.serv.be/uitgaven.aspx?prm1=3

VAN TULDER, R. et.al. (2004), De strategische stakeholderdialoog - Opkomst, succesfactoren en toekomst, 116 blz., online beschikbaar op http://www.duurzaamondernemen.nl/artikelen/De%20strategische%20stakeholderdialoog.pdf

VAN DEN BERGHE L., X. BAETEN en L. SOMERS (2002), Stakeholder Management: Een bedrijfsgerichte verkenning, 32 blz., online beschikbaar op http://www.mvovlaanderen.be/admin/documenten/stakeholder_verkenning.pdf

WEGGEMAN M., G. WIJNEN, R. KOR (2005), Ondernemen binnen de onderneming. Essenties van organisaties, 275 blz.

SGBO ( ), Sterk bestuur - Benchmarken voor gemeenten, 44 blz., online beschikbaar op http://www.sgbo.nl/eCache/DEF/1/393.pdf

VLAAMSE OVERHEID, Strategische planning voor het lokaal sociaal beleid - een handleiding, 64 blz., online beschikbaar op http://www.wvg.vlaanderen.be/lokaalsociaalbeleid/documentatie/map%20documentatie/LSBhandboek.pdf

Internetsites (laatste raadpleging op 30 november 2007)
http://soc.kuleuven.be/io/participatie/ned/index.htm
http://soc.kuleuven.be/sbov/ned/
http://www.kennisportal.com/main.asp
http://www.zbc.nu/main.asp?ChapterID=457
http://pm3.markensteijn.com/index.htm
http://www.participatiewijzer.nl/

Colofon

Colofon

Redactie
Björn Macauter, stafmedewerker economische streekontwikkeling RESOC Mechelen
Projectgroep TOMIS
Team RESOC Mechelen

i.s.m.
WES – Baron Ruzettelaan 33 – 8310 Assebroek-Brugge
Dany Wijgaerts (PiPC) – Vlootgracht 8 – 3620 Lanaken

Verantwoordelijke uitgever
RESOC Mechelen, Hendrik Consciencestraat 5-7, 2800 Mechelen, 015/28 15 50
info@resocmechelen.be, www.resocmechelen.be
Contactpersoon: Björn Macauter

Partners
RESOC Vlaams-Brabant – Provincieplein 1 – 3010 Leuven
RESOC Limburg – Kunstlaan 18 – 3500 Hasselt
RESOC Kempen – Spoorwegstraat 7 – 2300 Turnhout
RESOC Midden-West-Vlaanderen - Peter Benoîtstraat 13 – 8800 Roeselare
RESOC Brugge - Tillegemstraat 81 – 8200 Sint-Michiels
RESOC Gent en Rondom Gent – Vlaamse Kaai 10 – 9000 Gent
RESOC Meetjesland, Leiestreek en Schelde – Oostveldstraat 1 – 9000 Eeklo
VVSG – Paviljoenstraat 9 – 1030 Brussel

Ontwerp en druk
Grafisch Buro Bis, de Paepestraat 6, 2200 Herentals, info@grafischburobis.be, www.grafischburobis.be

TOMIS werd gerealiseerd met steun van de Vlaamse Gemeenschap van de afdeling Werkgelegenheid en van het Europees Sociaal Fonds EPD3 (zwaartepunt 6) : de Europese bijdrage tot de ontwikkeling van de werkgelegenheid, door inzetbaarheid, ondernemerschap, aanpasbaarheid en gelijke kansen te bevorderen, en door te investeren in menselijke hulpbronnen. Meer info: www.esf-agentschap.be

Uitgave: 2007