

Beleidsplan 2008-2013



Inhoudstafel

0	Inleiding	7
0.1	Vooraf	7
0.2	Kader voor de werking in de komende zes jaar	8
0.3	Structuur Beleidsplan 2008-2013	13
1	Visie, missie en identiteit	17
1.1	Begrippen	17
1.2	Visie	17
1.3	Missie	18
1.4	Identiteit	18
1.4.1	Juridische vorm	18
1.4.2	Identiteitskenmerken	18
1.4.3	Kernwaarden	18
2	Werkvormen	21
2.1	Dienstverlening aan de aangesloten gemeenten	21
2.2	Intergemeentelijke samenwerking	22
2.3	Regionale samenwerking	25
2.4	Grensoverschrijdende samenwerking	28
2.5	Europese samenwerking	30
3	Werkgebieden	33
3.1	Ruimte voor bedrijven	33
3.2	Lokaal woonbeleid	38
3.3	Lokale economie	41
3.4	Stedenbouw	43
3.5	Mobiliteit	47
3.6	Publieke ruimte	49
3.7	Milieu, water en energie	50
3.8	Natuur, landschap en recreatie	52
3.9	Lokaal e-government	55
4	Interne organisatie	59
4.1	Communicatie	59
4.2	Human resources	61
4.3	Kennismanagement	63
4.4	Geïntegreerde kwaliteitszorg	65
4.5	Financiën	67
4.6	Leiedal als instelling	69

5 Menselijk kapitaal	71
5.1 Bestuursorganen	71
5.1.1 Algemene vergadering	71
5.1.2 Raad van bestuur	71
5.2 Medewerkers	73
5.2.1 Organigram 2007	73
5.2.2 Vooruitzichten voor de komende jaren	74
6 Financiën	75
6.1 Algemene beleidsopties	75
6.1.1 Bewaken van de verhouding tussen eigen middelen en vreemde middelen	75
6.1.2 Voldoende inkomsten voor de werkingskosten	75
6.1.3 Maximaal investeren in de gemeenten en in de regio	76
6.2 Specifieke uitgangspunten	79
6.2.1 Financiële responsabilisering van de verschillende clusters	79
6.2.2 Erelonen die niet hoger mogen zijn dan de marktprijzen	79
6.2.3 Maximaal aantrekken van subsidies	80
6.3 De uitgaven	81
6.3.1 De gewone uitgaven	81
6.3.2 De bijzondere uitgaven	82
6.3.3 Toewijzing van de gewone uitgaven over de verschillende diensten	82
6.4 De inkomsten	83
6.4.1 Financieringsbronnen voor de gewone uitgaven	83
6.4.2 Minimaal te behalen inkomsten voor de gewone uitgaven (2008)	85
6.4.3 Financieringsbronnen voor de bijzondere uitgaven	86
6.4.4 Toewijzing van de financieringsbronnen aan de verschillende diensten	86
6.5 Financiering van de nieuwe taken	87
7 Wederzijdse exclusieve dienstverlening	89
7.1 Principes	89
7.2 Overzicht wederzijdse exclusieve dienstverlening (2007)	90
7.3 Nieuwe lijst van exclusieve diensten (voorstel 2008)	91
Bijlage - Verklarende lijst van gebruikte afkortingen	95

0.1 Vooraf

Het Beleidsplan 2002-2007 heeft onmiskenbaar een grote waarde gehad voor de werking van Leiedal. Het nieuwe beleidsplan voor de periode 2008-2013 is dan ook op dezelfde leest geschoeid.

Op 28 mei 2002 keurde de algemene vergadering van Leiedal het Beleidsplan 2002-2007 goed. Qua omvang en diepgang vormde dit document voor de intercommunale een eerste beleidsplan "nieuwe stijl". De activiteiten van Leiedal werden in veertien werkgebieden onderverdeeld en voor elk werkgebied werden doelstellingen op lange termijn en accenten voor de periode 2002-2007 geformuleerd. Dat gebeurde ook voor alle relevante aspecten van de interne organisatie, zoals communicatie, human resources, kwaliteitszorg en duurzaamheid. Het laatste deel van dit plan beschreef de (financiële en personele) middelen die noodzakelijk waren om de doelstellingen en accenten waar te maken.

In de voorbije beleidsperiode heeft dit plan onmiskenbaar zijn waarde bewezen. Een van de belangrijkste verdiensten ervan is wellicht dat het Beleidsplan 2002-2007 op diverse vlakken voor duidelijkheid heeft gezorgd: duidelijkheid in de communicatie omtrent de doelstellingen van Leiedal, duidelijkheid bij de planning en opvolging van de jaarlijkse acties (in de opeenvolgende werkprogramma's) en bij de rapportering over de voortgang (in de jaarverslagen). Het plan droeg ook bij tot meer financiële duidelijkheid: alle Leiedal-clusters kregen een uitdrukkelijke verantwoordelijkheid op het vlak van budgetbeheer en -controle, die in de jaarlijkse begroting werd vastgelegd.

Deze waarde werd ook onderkend in de evaluaties die op diverse niveaus werden gemaakt van het Beleidsplan 2002-2007, door de raad van bestuur, door de directie en de medewerkers, door de Conferentie van Burgemeesters en het Overleg van Gemeentesecretarissen. Bij de voorbereiding van het Beleidsplan 2008-2013 was dan ook meteen duidelijk dat het nieuwe plan in dezelfde geest zou worden opgemaakt.

Aan de totstandkoming van het Beleidsplan 2008-2013 is een diepgaand denkproces voorafgegaan, waarbij heel wat interne en externe partijen betrokken waren.

De ideeën en visies die de basis vormen voor de werking van Leiedal in de nieuwe beleidsperiode, werden afgeleid uit gesprekken die de intercommunale heeft gevoerd met de nieuwe Colleges van Burgemeester en Schepenen van de twaalf aangesloten gemeenten en uit een brainstormsessie met bestuurders en medewerkers van Leiedal, de gemeentebesturen en het provinciebestuur, en talrijke socio-economische instanties. Samen met Prof. Dr. Filip De Rynck werd het vorige beleidsplan geëvalueerd met het oog op een bestuurlijke omgevingsanalyse.

Ideeën voor de verdere uitbouw van de interne organisatie werden aangedragen vanuit diverse studieopdrachten die Leiedal in de voorbije maanden heeft laten uitvoeren: een innovatiescan door het Innovatiecentrum West-Vlaanderen (Kortrijk), een communicatiedoorlichting door de Onderzoeksgroep Memori (Mechelen) en een stressaudit door Differentgroup (Lembeke). Ten slotte werd met begeleiding van Amelior (Kortrijk) een denkdag georganiseerd voor alle medewerkers, waarbij de volgende aspecten aan bod kwamen: human resources management, kennismanagement en kwaliteitszorg.

0.2

Kader voor de werking in komende zes jaar

Het Beleidsplan 2008-2013 vormt het kader voor de werking van Leiedal in de komende beleidsperiode. Bij het uitzetten van dit werkingskader werd vertrokken van tien uitgangspunten.

1. Leiedal heeft een drievoudige taakstelling.

Als **verlengstuk van de aangesloten gemeenten** ondersteunt Leiedal de lokale besturen bij de uitvoering van hun taken. Hiervoor biedt de intercommunale hen een basispakket aan diensten aan, dat inspeelt op hun gemeenschappelijke noden en vragen. Daarnaast, vanuit een rotsvast geloof in de meerwaarde van een intergemeentelijke krachtenbundeling, initieert, organiseert en structureert Leiedal de **samenwerking tussen de gemeenten**. Deze samenwerking verhoogt de bestuurskracht van de individuele gemeentebesturen, zodat zij beter kunnen inspelen op socio-economische, politieke en maatschappelijke trends. Intergemeentelijke samenwerking zit dan ook als werkvorm verweven door alle werkgebieden van Leiedal. Ten slotte werkt Leiedal, met en voor de groep gemeenten, ten volle mee aan **de ontwikkeling van de streek** als geheel. Dat betekent dat de intercommunale de vinger aan de pols houdt van wat leeft in de regio Kortrijk en op streekniveau initiatieven ontwikkelt, structureert en ondersteunt die de ontplooiing van de regio ten goede komen.

Deze drie pijlers in de werking, die samengebracht zijn in de missieverklaring van Leiedal (zie hoofdstuk 1 "Visie, missie en identiteit"), zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden en vormen door hun onderlinge wisselwerking het wezen van de intercommunale.

2. Leiedal neemt alle activiteiten in overweging waarvoor de gemeentebesturen vragende partij zijn en die bijdragen tot de missie van de gemeenten.

Een vaak terugkerende discussie binnen Leiedal én de aangesloten gemeenten betreft de kerntaken van de intercommunale: of zij haar brede takenpakket al dan niet moet inperken, of zij al dan niet moet "terugplooiën op haar kerntaken". De houding van Leiedal blijft daarbij zeer duidelijk: de intercommunale neemt alle activiteiten in overweging waarvan de gemeentebesturen menen dat

Leiedal hun “meest gerede” partner is en die de missie van de gemeenten helpen verwezenlijken (met name: op het lokale niveau bijdragen tot het welzijn van de burgers en tot de duurzame ontwikkeling van het gemeentelijk gebied, cfr. het gemeentedecreet). Wil de intercommunale een deskundige en innoverende partner zijn voor haar aangesloten gemeenten, dan móét zij trouwens een antwoord kunnen bieden op nieuwe uitdagingen waarmee de lokale besturen worden geconfronteerd. Dat betekent inderdaad dat Leiedal af en toe de platgetreden paden moet verlaten en nieuwe richtingen moet verkennen.

3. Naast het opmaken van studies wil Leiedal zich versterken in projectmanagement ten dienste van de gemeentebesturen.

In de jongste jaren kregen de gemeenten vanuit de hogere overheid een veelheid aan planverplichtingen opgelegd: natuurontwikkelingsplannen, milieubeleidsplannen, mobiliteitsplannen, DuLo-waterplannen, gemeentelijke ruimtelijke structuurplannen, straks de deelbekkenbeheersplannen, etc. Elk op zich vormen die voor het gemeentelijke beleid weliswaar waardevolle documenten, maar de hoeveelheid en vooral het samenvallen van verschillende planprocessen op een korte termijn hebben bij de gemeenten voor een zekere “planmoeheid” gezorgd. Gemeentebesturen willen concrete, zichtbare projecten verwezenlijken. Daarvoor zijn plannen nodig, maar planning kan nooit een doel op zich zijn. Bovendien willen veel plannen de problematiek in kwestie uitputtend bestuderen. Dat leidt veelal tot een (te-)veelheid aan actievoorstellen, waarvan het praktisch onmogelijk is om ze in hun volledigheid uit te voeren.

Daarom wil Leiedal in haar planningswerk –want planning zal hoe dan ook altijd nodig blijven– streven naar kortere studies, die de hoofdlijnen op lange termijn vastleggen, samen met een aantal realiseerbare acties op korte en middellange termijn. Bovendien wil de intercommunale zich toeleggen op projectmanagement voor de aangesloten gemeenten en haar diensten voor een deel in functie daarvan uitbouwen: ervoor zorgen dat de aangesloten gemeenten hun projecten op een goede manier kunnen realiseren, door een inhoudelijke en organisatorische regierol op te nemen (procesvoering, begeleiding, etc.).

4. Leiedal streeft naar een nog sterkere samenwerking tussen de steden en gemeenten van de regio Kortrijk.

De steden en gemeenten van de regio Kortrijk kennen reeds een jarenlange cultuur van samenwerking. Leiedal brengt de lokale besturen samen rond een veelheid van thematieken. Deze krachtenbundeling in de schoot van de intercommunale is in het verleden meermaals zeer succesvol gebleken. Tegelijk blijkt dat het arrondissement niet altijd de juiste schaalgrootte heeft voor alle intergemeentelijke initiatieven. Soms blijkt dat een grotere schaal (met meer gemeenten) of een kleinere (met minder gemeenten) doeltreffender is. Er is dan ook nood aan meer flexibele vormen van intergemeentelijke samenwerking, steeds met als doel dat de lokale besturen hun beschikbare middelen op de meest efficiënt mogelijke manier kunnen inzetten.

Leiedal wil enerzijds de bestaande samenwerkingsvormen versterken en optimaliseren en anderzijds nieuwe samenwerkingsverbanden of “shared services” ontwikkelen op de juiste schaalgrootte. Dat betekent dat de intercommunale ook samenwerkingsvormen wil ondersteunen los van haar “vaste kern” van twaalf aangesloten gemeenten. Om de mogelijkheden en de beperkingen van flexibele en nog sterkere vormen van intergemeentelijke samenwerking na te gaan, wil Leiedal wetenschappelijk onderzoek inzetten.

5. Leiedal wil de streek ontwikkelen vanuit de kracht van de gemeentebesturen.

Leiedal blijft uitgaan van de kracht van de gemeenten en wil doorheen de samenwerking tussen gemeenten hun bestuurskracht nog versterken. De intercommunale staat dan ook een regionale ontwikkeling voor die gevoed en gestimuleerd wordt door de lokale besturen, die gestuurd wordt door hun lokale behoeften en hun opportuniteiten. Deze aanpak van onderuit zorgt voor een evenwichtige ontwikkeling op maat van de gemeenten, die geschraagd wordt door een breed maatschappelijk draagvlak. Door de werking van de intercommunale worden alle aangesloten gemeentebesturen –van de grootste stad tot de kleinste gemeente– in de regionale actie meegenomen.

Een evenwichtige streekontwikkeling vereist tegelijk dat de sfeer van solidariteit tussen de aangesloten gemeenten, die steeds kenmerkend is geweest voor de regio Kortrijk, blijvend ondersteund wordt. De steden en gemeenten van de regio Kortrijk hebben immers niet allemaal dezelfde financiële draagkracht. Streeksolidariteit veronderstelt dat de individuele belangen van de gemeenten op een bepaald ogenblik ondergeschikt moeten kunnen zijn aan het streekbelang, vanuit de overtuiging dat een investering in een streekproject in één gemeente de streek als geheel ten goede komt. Dat is uiteraard geen evidente oefening, die van de betrokken gemeenten een zeker vertrouwen vraagt. In elk geval is het de bedoeling dat “de lusten en de lasten” van streekontwikkeling in een langetermijnperspectief evenwichtig worden gespreid over alle gemeenten.

6. Streekontwikkeling moet vandaag en morgen inzetten op economische onderbouw, maar eveneens op de brede maatschappelijke noden, waaronder wonen, groen, onderwijs, cultuur, recreatie, welzijn, toerisme, platteland, etc.

In de beginjaren lag de nadruk bij streekontwikkeling in het algemeen, en in de werking van Leiedal in het bijzonder, op economische ontwikkeling. Dat was trouwens de reden waarom de intercommunale in 1960 werd opgericht: voor “de ruimtelijke ordening, de economische expansie en reconversie van het gewest Kortrijk”. De achterliggende redenering bestond erin dat welzijn uit welvaart voortkomt en dat de streek, om welvaart te kunnen creëren, bedrijven moest kunnen aantrekken. Daarvoor waren er o.m. bedrijventerreinen en ontsluitingsinfrastructuren nodig.

Hoewel een sterke economische structuur ook nu nog het fundament blijft voor een welvarende streek, volstaat het al lang niet meer om louter op economische parameters in te zetten. De prioriteiten zijn veranderd: cultuur, natuur, recreatiemogelijkheden, etc. spelen een steeds grotere rol voor de aantrekkingskracht van een regio, zowel bij inwoners als bij bedrijven. Streekontwikkeling in het algemeen mag dan ook niet alleen meer gefocust zijn op economische aspecten, maar moet zich

ook richten op de brede maatschappelijke noden, zoals wonen, ecologie, groen, onderwijs, cultuur, recreatie, welzijn, toerisme, platteland, etc.

Leiedal wil hier haar steen toe bijdragen en meebouwen aan de leefbaarheid van de streek in de meest brede zin van het woord. Dat betekent niet dat de intercommunale zich even sterk zal inlaten met alle aspecten, maar als partner in het streeknetwerk wil Leiedal wél bijdragen vanuit haar expertise en ervaring, binnen haar werkgebieden.

De regio moet ook nog meer dan vroeger haar troeven uitspelen. Morfologisch gezien bestaat de regio uit een verstedelijkte band en een openruimtegebied. In de stedelijke band, die de Leie volgt en van Menen, over Kortrijk tot in Waregem loopt, liggen de meest belangrijke stedelijke functies geconcentreerd. Ten zuiden daarvan ligt er een uniek openruimtegebied. Dat loopt vanaf de kamlijn (i.e. de scheidingslijn tussen het Leie- en het Scheldebekken, waar de hoogste punten van de regio gesitueerd zijn) tot aan de Schelde. Het is een bijzonder mooi –in hoofdzaak agrarisch– open gebied, waarvan de recreatieve waarde voor de inwoners nog meer aandacht verdient. Met enkele punctuele ingrepen kan het ook op landschappelijk vlak nog worden versterkt. De noodzakelijke complementariteit van de stedelijke band en het openruimtegebied vormt de sleutel voor de uitbouw van een boeiende woonomgeving voor de inwoners van de streek.

7. Leiedal wil een kernactor blijven op het vlak van brede economische streekontwikkeling en zal –in samenspraak met RESOC Zuid-West-Vlaanderen– voor welbepaalde domeinen de voortrekkersrol op zich nemen.

In de voorbije beleidsperiode is het veld van de streekontwikkeling ingrijpend gewijzigd. Als gevolg daarvan is ook de rol van Leiedal veranderd: de intercommunale is niet langer dé streekregisseur, maar een van de spelers. De coördinerende rol werd opgenomen door RESOC Zuid-West-Vlaanderen, dat voortaan het formele overlegplatform vormt van de werkgevers- en werknemersorganisaties, de gemeentebesturen en het provinciebestuur West-Vlaanderen. Van bij de oprichting in 2005 werd Leiedal bij RESOC Zuid-West-Vlaanderen betrokken, als gecoöpteerd lid binnen dit streekplatform. Hiermee wilde RESOC de pioniersrol van Leiedal op het vlak van brede economische streekontwikkeling onderkennen en de expertise van de intercommunale verder inzetten.

In 2005-'06 heeft RESOC Zuid-West-Vlaanderen een streekpact opgesteld dat een langetermijnstrategie vastlegt voor de socio-economische ontwikkeling en de werkgelegenheid in de regio. Dit pact, dat in februari 2007 werd bekrachtigd door de bestuursorganen van RESOC, is rond zeven ambities voor de beleidsperiode 2007-2012 opgebouwd, o.m. op het vlak van innovatief en duurzaam ondernemerschap, reconversie van het economische weefsel, het onderwijs- en opleidingsaanbod, tewerkstellingskansen en de aantrekkingskracht van de regio. Deze ambities werden vervolgens vertaald naar 21 strategische doelstellingen, waaraan concrete acties zijn gekoppeld. Bij alle doelstellingen en acties zal vastgelegd worden welke streekinstantie de trekkersrol op zich neemt en welke andere organisaties eraan meewerken. Ook Leiedal zal voor een aantal acties het voortouw nemen, als trekker of partner (zie 2.3 "Regionale samenwerking").

8. "Aanvullend en vernieuwend zijn" zijn en blijven de uitgangspunten voor Leiedal.

Van oudsher huldigt Leiedal de stelling dat de intercommunale "aanvullend en vernieuwend" moet zijn. Als eerste intercommunale voor streekontwikkeling in Vlaanderen heeft Leiedal altijd een pioniersrol gespeeld: met de stedenbouwkundige planning voor de aangesloten gemeenten, met de bouw kavels en woningen voor wie op de private markt noch bij de sociale bouwmaatschappij terecht kon, etc. De eerste structuurplannen en verkeersstudies in Vlaanderen werden door Leiedal opgemaakt, de intercommunale was de eerste in Vlaanderen die een intergemeentelijke milieucel oprichtte, ze was de eerste intercommunale die haar aangesloten gemeenten ondersteunde bij de ontwikkeling van ICT en GIS, die grensoverschrijdend ging samenwerken, etc.

Deze stelling geldt ook in de nieuwe beleidsperiode. Leiedal treedt niet in de plaats van de gemeenten, maar ondersteunt hen waar nodig. Evenmin wil de intercommunale diensten aanbieden waarvoor andere partijen beter geplaatst zijn. Wél zoekt Leiedal continu naar hiaten, naar nieuwe uitdagingen en nieuwe oplossingen en methodieken voor de noden van de lokale besturen. Bij alle activiteiten wil Leiedal kritisch nagaan of ze het best door de overheid kunnen worden aangepakt en wat de meerwaarde is die de intercommunale als openbare instantie kan bieden ten opzichte van de privé-sector. Ook moeten vormen van publiek-private samenwerking verder worden onderzocht.

9. Bij alle activiteiten van Leiedal vormt duurzaamheid het toetsingskader.

Duurzaamheid vormt een wezenlijk identiteitskenmerk van Leiedal. De intercommunale wil daadwerkelijk meebouwen aan een duurzame regio en hiervoor het nodige instrumentarium ontwikkelen, zodat alle projecten binnen de notie van duurzaamheid kunnen worden ingebed. Concreet moet een operationeel referentiekader worden uitgebouwd, zodat bij alle projecten en acties kan worden nagegaan wat de socio-economische kosten en baten zijn en op welke manier ze bijdragen tot de vijf assen van duurzaamheid: het versterken van de economische slagkracht, het verdelen van de welvaart, het beperken van de druk op milieu en natuur, het betrekken van het publiek en de stakeholders, en het institutionele kader.

Het uiteindelijke doel bestaat erin dat duurzaamheid een kwaliteitskenmerk wordt dat in alle activiteiten van Leiedal zijn doorwerking vindt.

10. Op het vlak van de middelen wil Leiedal tegelijk haar huidige gezonde financiële basis behouden én maximaal investeren in de regio.

Op dit ogenblik heeft Leiedal een gezonde financiële basis en de intercommunale wil deze positie ook in de toekomst behouden. Dat veronderstelt enerzijds een gezonde verhouding tussen de eigen middelen en de vreemde middelen, en anderzijds voldoende inkomsten die de werkingskosten van Leiedal dekken. In de komende beleidsperiode zal Leiedal opnieuw aanzienlijk investeren in de realisatie van bedrijventerreinen. Voor de grondverwerving en voor de uitrusting van de gronden (en in het geval van reconversie ook van de gebouwen) moet Leiedal voor een aanzienlijk bedrag

aan leningen aangaan. Om de verhouding tussen de eigen en de vreemde middelen in dat geval in evenwicht te houden, moet Leiedal dan ook voldoende reserves aanleggen.

Winstmaximalisatie is voor Leiedal geen doel. Evenmin is het de bedoeling om de financiële reserves op te potten. De intercommunale heeft een openbare opdracht, met name meewerken aan de ontwikkeling van de gemeenten en de streek als geheel. Dit betekent dat de winsten maximaal worden ingezet voor de ontwikkeling van vernieuwende projecten die de streek als geheel ten goede komen en voor de uitbouw van nieuwe vormen van dienstverlening aan de aangesloten gemeenten.

0.3 Structuur Beleidsplan 2008-2013

Ook al is het Beleidsplan 2008-2013 in dezelfde geest opgemaakt als het Beleidsplan 2002-2007, toch is de structuur ervan enigszins anders. Het nieuwe beleidsplan bestaat uit zeven delen:

1. In het eerste hoofdstuk worden **de visie, de missie en de identiteit** van Leiedal beschreven.
2. Het tweede hoofdstuk beschrijft de **werkvormen** die de intercommunale doorheen al haar activiteiten hanteert.
3. In het derde hoofdstuk worden voor alle **werkgebieden** van Leiedal doelstellingen op lange termijn geformuleerd, samen met accenten voor de periode 2008-2013.
4. Het vierde hoofdstuk omvat de doelstellingen en accenten op het vlak van de **interne organisatie**, die erop gericht zijn om de kwaliteit van de werking en de dienstverlening te verbeteren.
5. In het vijfde hoofdstuk wordt het **menselijk kapitaal** beschreven waarmee Leiedal werkt: de bestuurders en de medewerkers.
6. Hoofdstuk zes bevat het **financieel plan** voor de periode 2008-2013.
7. In het zevende en laatste hoofdstuk wordt ingegaan op het systeem van **wederzijdse exclusieve dienstverlening**. Dat werd ingevoerd met de statutenwijziging van 28 oktober 2003 en zorgt ervoor dat de aangesloten gemeenten een beroep kunnen doen op Leiedal, als ware de intercommunale een verlengstuk van de eigen gemeentelijke diensten.

De visie, de missie en de identiteit van Leiedal werden expliciet opgenomen in het eerste hoofdstuk van het beleidsplan.

In 1998-'99 heeft de raad van bestuur van Leiedal, op basis van een grondige denkoefening omtrent strategisch management, de visie, missie en kernwaarden van de intercommunale bepaald. Met de uitwerking van het eerste uitvoerige beleidsplan van Leiedal in 2002, dat opgebouwd was rond werkgebieden en interne organisatie en dat de leidraad vormde voor de werking van de intercommunale in de voorbije zes jaar, zijn deze elementen enigszins op het achterplan geraakt. Nochtans hebben diverse recente analyses (o.m. de innovatiescan door het Innovatiecentrum West-Vlaanderen en de communicatiedoorlichting door Memori) de noodzaak aangegeven om de basishouding en de basisdoelen van de intercommunale te expliciteren. Daarom werd ervoor gekozen om de visie, missie

en kernwaarden van Leiedal in het kader van het Beleidsplan 2008-2013 te evalueren en integraal op te nemen in het nieuwe beleidsplan.

Het tweede hoofdstuk van het beleidsplan beschrijft de vijf werkvormen die Leiedal doorheen al haar activiteiten hanteert.

In al haar activiteiten hanteert Leiedal vijf werkvormen, die in de nieuwe beleidsperiode nog meer als methodiek verweven zullen worden doorheen alle diensten van de intercommunale:

- dienstverlening aan de aangesloten gemeenten;
- intergemeentelijke samenwerking;
- regionale samenwerking;
- grensoverschrijdende samenwerking;
- Europese samenwerking.

Waar bijvoorbeeld grensoverschrijdende samenwerking in het vorige beleidsplan nog als een apart werkgebied werd behandeld, stelt Leiedal vast dat de grensoverschrijdende dimensie steeds meer aanwezig moet zijn in al haar activiteiten. Hetzelfde geldt voor intergemeentelijke, regionale en Europese samenwerking. In die zin beschouwt de intercommunale de werkvormen voortaan als (horizontale) methodieken die in alle (verticale) werkgebieden gehanteerd worden.

In het derde hoofdstuk worden de negen werkgebieden van de intercommunale beschreven.

Ten opzichte van het vorige beleidsplan is de indeling van de werkgebieden enigszins veranderd. In eerste instantie werden de werkgebieden die veeleer (horizontale) methodieken vormen, apart geplaatst in een hoofdstuk "Werkvormen" (cfr. supra). Ook werden de inhoudelijke werkgebieden herschikt. Zo werd het vroegere werkgebied "Inbreiding en herbestemming" volledig opgenomen binnen de werkgebieden "Ruimte voor bedrijven", "Lokaal woonbeleid" en "Stedenbouw". Dat is een duidelijker situatie: alle activiteiten van de intercommunale op het vlak van inbreiding en herbestemming zijn immers rechtstreeks gelieerd aan de uitbouw van ruimte voor bedrijven of de realisatie van woonprojecten. De doelstellingen van Leiedal op dat vlak werden dan ook volledig in die werkgebieden geïntegreerd.

De vroegere werkgebieden "Milieu en natuur", "Openruimtebeleid, landschapsopbouw en plattelandsontwikkeling" en "Toerisme en recreatie" zijn ondergebracht onder de nieuwe werkgebieden "Milieu, water en energie" en "Natuur, landschap en recreatie". Enerzijds stelt dat scherper wat de uitdagingen voor de gemeenten en de streek op het vlak van milieu inhouden, met een specifieke aandacht voor een duurzaam water- en energiebeleid. Anderzijds wordt "toerisme" bewust niet meer benoemd in het werkgebied "Natuur, landschap en recreatie": de rol van Leiedal situeert zich veeleer op het vlak van recreatief medegebruik, terwijl de toeristische uitbouw van de regio opgenomen wordt door het provinciebestuur en Westtoer. Ten slotte is er ook een nieuw werkgebied bijgekomen: "Publieke ruimte". Daarmee wil Leiedal deze activiteit, die vroeger ingebed zat in het werkgebied "Stedenbouw", meer in evidentie stellen.

De nieuwe indeling in werkgebieden ziet er als volgt uit:

1. Ruimte voor bedrijven
2. Lokaal woonbeleid
3. Lokale economie
4. Stedenbouw
5. Mobiliteit
6. Publieke ruimte
7. Milieu, water en energie
8. Natuur, landschap en recreatie
9. Lokaal e-government

Telkens wordt [a] de context gesitueerd waarin Leiedal zich beweegt, worden er [b] doelstellingen op lange termijn bepaald en worden [c] de accenten weergegeven die de intercommunale in de periode 2008-2013 zal leggen om deze doelstellingen te realiseren. Dat gebeurt niet alleen voor de werkgebieden, maar ook voor de werkvormen en de aspecten van de interne organisatie.

Zes jaar vooruit plannen is niet evident. Daarom legt het Beleidsplan 2008-2013 niet exhaustief vast wat de acties van de intercommunale in de komende zes jaar zullen zijn. De stappen die Leiedal zal zetten om de doelstellingen op lange termijn te realiseren, moeten dan ook worden opgevat als accenten, die in de loop van de komende beleidsperiode in de jaarlijkse werkprogramma's vertaald zullen worden naar concrete acties.

De interne organisatie komt aan bod in het vierde hoofdstuk.

De doelstellingen en accenten die Leiedal daarin formuleert, zijn erop gericht om de kwaliteit van de interne werking en van de dienstverlening op een nog hoger peil te brengen. Algemeen mag gesteld worden dat de aangesloten gemeenten tevreden zijn over de inhoudelijke kwaliteit die hun intercommunale levert, over de toewijding waarmee de opdrachten worden aangepakt en over de timing waarbinnen dat gebeurt. Dat blijkt uit de individuele gesprekken die Leiedal geregeld organiseert met alle Colleges van Burgemeester en Schepenen in functie van de planning en de prioriteitenbepaling in de opdrachten en die telkens opnieuw belangrijke evaluatiemomenten vormen.

Tegelijk blijft er ruimte voor verbetering en Leiedal moet dan ook waakzaam blijven. Daarom zal de intercommunale –ook in de nieuwe beleidsperiode– een blijvende aandacht schenken aan de optimalisering van de interne organisatie, o.m. op het vlak van communicatie, human resources, kennismanagement en geïntegreerde kwaliteitszorg.

Hoofdstuk vijf en zes gaan in op de middelen die nodig zijn om het beleidsplan te realiseren, zowel op het vlak van menselijk kapitaal als op het vlak van financiën.

Leiedal stelt een financiële gezondheid voorop. In de komende jaren wil de intercommunale verder werken aan een grote transparantie op financieel vlak, die gebaseerd is op de medeverantwoordelijkheid van alle betrokkenen, zowel de raad van bestuur, de medewerkers als de vennoten.

In het zevende en laatste hoofdstuk wordt ingegaan op het systeem van wederzijdse exclusieve dienstverlening.

Bij de statutenwijziging van 28 oktober 2003, toen Leiedal werd omgevormd tot een dienstverlenende intergemeentelijke vereniging, is de intercommunale van start gegaan met het systeem van wederzijdse exclusieve dienstverlening voor de aangesloten gemeenten. Hiermee werd tegemoetgekomen aan de vraag van de gemeenten om Leiedal te kunnen inschakelen voor opdrachten, als ware de intercommunale een verlengstuk van de eigen gemeentelijke diensten. Dit systeem geldt voor een zekere periode, met name tot het jaar dat volgt op de hersamenstelling van de gemeenteraden na de gemeenteraadsverkiezingen (concreet: tot 2008). In voorbereiding van de hernieuwing van de exclusiviteiten werd het systeem grondig geëvalueerd en afgestemd op de aanpassingen in het nieuwe beleidsplan. Het voorstel van nieuwe exclusiviteiten, dat voorgelegd wordt aan de buitengewone algemene vergadering van 11 december 2007, is opgenomen in het beleidsplan.

Met het Beleidsplan 2008-2013 hoopt Leiedal verder te kunnen bijdragen tot de realisatie van haar visie, met name de regio duurzaam uitbouwen tot een optimale streek om te wonen, te werken en te beleven.

Kortrijk, 12 oktober 2007

ir. Karel Debaere
algemeen directeur

Filip Santy
voorzitter

1.1

Begrippen

De **visie** van Leiedal wil het ideaal weergeven waarnaar de intercommunale streeft. Ze bevat een ambitieus beeld van de toekomst, dat door alle betrokkenen (bestuurders, directie, medewerkers) gedeeld wordt en dat een antwoord biedt op de vraag: waar gáán we voor met onze organisatie? De visie schetst wat we met de organisatie ultiem willen bereiken. In die zin hangt de visie ook sterk samen met de **kernwaarden** van de organisatie. Wat verbindt ons en wat is essentieel in onze houding, zodat we geleidelijk naar dat ideaalbeeld kunnen evolueren? De **missie** omschrijft de bestaansreden van Leiedal en duidt aan wat de concrete (en unieke) bijdrage van de intercommunale zal zijn bij het totstandkomen van het ideaalbeeld uit de visie. De missie geeft een antwoord op de vraag: wat is onze primaire functie, onze permanente opdracht?

1.2

Visie

Leiedal wil, als partner van de lokale besturen, de regio duurzaam uitbouwen tot een optimale streek om te wonen, te werken en te beleven.

Ervoor zorgen dat de inwoners van de streek het vandaag goed hebben, en morgen nog beter. Dat is de kern van wat streekontwikkeling moet zijn. Als partner van de steden en gemeenten van het arrondissement Kortrijk werkt Leiedal daar met alle betrokken actoren aan mee, steeds vertrekkend vanuit de kracht van de lokale besturen, steeds vanuit een lokale sturing. De intercommunale heeft een rijke ervaring en een voortreffelijke, letterlijke én figuurlijke terreinkennis van de streek. Door die kennis en deskundigheid steeds verder uit te diepen, ook op het vlak van nieuwere beleidsthema's, wil Leiedal een voortrekker blijven voor de aangesloten gemeenten. Daarbij wil de intercommunale niet alleen meewerken aan de noodzakelijke economische onderbouw voor een welvarende streek (o.m. aanbod aan bedrijventerreinen, infrastructuur), maar ook aan een aantal duidelijke maatschappelijke noden (o.m. huisvesting, ecologie, groenontwikkeling, recreatie, etc.). De samenwerking tussen de twaalf aangesloten gemeenten in de schoot van Leiedal staat garant voor een evenwichtige, duurzame ontwikkeling.

1.3

Missie

De kernopdracht van Leiedal steunt op drie pijlers, die niet van elkaar losgemaakt kunnen worden en die door hun onderlinge wisselwerking het wezen vormen van de intercommunale:

1. Leiedal ondersteunt de gemeenten bij de uitvoering van hun taken.
2. Leiedal initieert, organiseert en structureert samenwerking tussen gemeentebesturen.
3. Leiedal werkt, met en voor de groep gemeenten, ten volle mee aan de ontwikkeling van de streek als geheel.

De basishouding daarbij is dat de intercommunale aanvullend en vernieuwend werkt: de intercommunale wil niet doen wat andere instanties beter kunnen, maar zoekt permanent wat nog ontbreekt of op een betere manier kan worden aangepakt.

1.4

Identiteit

6.1.1

1.4.1 JURIDISCHE VORM

Leiedal is een samenwerkingsverband van de twaalf steden en gemeenten van het arrondissement Kortrijk en de Provincie West-Vlaanderen. Leiedal is een lokale, openbare organisatie, meer concreet een dienstverlenende vereniging zoals bepaald in het decreet van 6 juli 2001 op de intergemeentelijke samenwerking.

1.4.2 IDENTITEITSKENMERKEN

De volgende identiteitskenmerken wil Leiedal te allen tijde extern tot uiting laten komen in haar communicatie, gedrag en symbolen: INNOVEREND – INSPIREREND – DUURZAAM

1.4.3 KERNWAARDEN

In alle initiatieven en acties stelt Leiedal de volgende waarden voorop:

DUURZAAMHEID

Leiedal wil evenwichtig en toekomstgericht zijn in al haar acties en adviezen. Dat betekent dat Leiedal ernaar streeft de behoeften van de huidige generatie te beantwoorden, zonder de mogelijkheden van de toekomstige generaties in gevaar te brengen.

INNOVATIE

Vanuit een alerte en proactieve houding streeft Leiedal permanent naar verbetering door verandering en vernieuwing, zowel voor de eigen organisatie als voor de gemeenten en de regio.

TRANSPARANTIE

Leiedal werkt aan een open, doorzichtige en communicatieve opstelling, zowel in de onderlinge omgang als ten opzichte van externe opdrachtgevers en het brede publiek.

PROFESSIONALITEIT

Doorheen deskundigheid, zowel naar vakkennis als naar methodieken, streeft Leiedal kwaliteit na op alle niveaus en in alle details.

INTEGRALE BENADERING

Leiedal wil elk probleem meervoudig en evenwichtig benaderen vanuit verschillende invalshoeken en disciplines, met aandacht voor de impact op verscheidene maatschappelijke domeinen. Geen enkel relevant domein wordt daarbij a priori uitgesloten.

INTEGRITEIT

Leiedal wil steeds garant staan voor betrouwbaar, kwalitatief en objectief beleidsadvies.

KLANTVRIENDELIJKHEID

Leiedal wil zijn klanten, a priori de gemeenten, een parate en zinvolle tussenkomst garanderen bij elke vraag naar beleidsadvies en –ondersteuning.

MEDEVERANTWOORDELIJKHEID

De dienstverlening van Leiedal steunt op een collectieve betrokkenheid van de bestuurders, de directie en de medewerkers. Iedereen heeft een eigen specifieke, maar evenwaardige, inbreng in het nastreven van de geformuleerde waarden en doelstellingen.

2.1

Dienstverlening aan de aangesloten gemeenten

21

Beleidsplan
2008 • 2013

SITUERING

Drie vormen. Voor Leiedal, een “dienstverlenende vereniging” zoals bepaald in het decreet van 6 juli 2001 op de intergemeentelijke samenwerking, vormt dienstverlening aan de aangesloten gemeenten een evidente basisopdracht. Die neemt globaal drie vormen aan:

- Leiedal als verlengstuk van de gemeentediensten: adviseren, plannen uitwerken, projecten realiseren samen met en voor de gemeentebesturen en –diensten;
- Leiedal als belangenbehartiger voor de gemeenten: informatie- en ervaringsuitwisseling met de gemeenten onderling en krachtenbundeling van de gemeenten binnen het regionetwerk.
- Leiedal als koptrekker voor de gemeenten: pooling van deskundigheid en permanente innovatie.

Deze dienstverlening bouwt voort op een sterk vertrouwen in de eigen kracht van de lokale besturen én in de meerwaarde van samenwerking. Leiedal vormt aldus een coöperatieve hulpstructuur die de bestuurskracht van de individuele gemeenten versterkt.

Stabiliteit én flexibiliteit. Leiedal biedt daarvoor een basispakket aan diensten aan, vanuit de gemeenschappelijke noden van de aangesloten gemeenten. Dit pakket wordt geregeld aangevuld of bijgestuurd, waarbij de intercommunale telkens weer inspeelt op nieuwe uitdagingen waarmee het lokale niveau wordt geconfronteerd. Bovendien streeft Leiedal steeds naar een goed evenwicht tussen enerzijds stabiliteit en anderzijds flexibiliteit en maatwerk. Stabiliteit kan worden geboden vanuit de brede ervaring die Leiedal in de voorbije 47 jaar heeft opgebouwd binnen een aantal “klassieke” beleidsdomeinen, zoals economische expansie, stedenbouw en ruimtelijke planning. Flexibiliteit en maatwerk zijn dan weer vereist bij nieuwe, experimentele beleidsdomeinen, zoals in het recente verleden bijvoorbeeld met e-government of Europese projectontwikkeling. Ook het multidimensionale karakter van bepaalde complexe lokale opdrachten vergt de nodige soepelheid van de intercommunale, bijvoorbeeld bij het herbestemmingsproject van de verlaten elektriciteitscentrale Transfo in Zwevegem.

Resultaatgericht, aanvullend en vernieuwend. Bij alle opdrachten streeft Leiedal naar een geïntegreerde en resultaatgerichte aanpak, op maat van de opdrachtgevende gemeente. Zo levert de intercommunale binnen vele werkgebieden een eerste snel oriënterend advies. Met de formule van het “snel verkennend onderzoek” maakt Leiedal op vraag van de gemeente een eerste snelle screening van het gestelde probleem en worden enkele actiegerichte oplossingsscenario's voorgesteld. Andere opdrachtenpakketten worden door Leiedal aangeboden in de vorm van “exclusieve dienstverlening”. Daarbij kunnen de aangesloten gemeenten ervoor opteren om voor deze taken exclusief met Leiedal te werken, als verlengstuk van hun eigen diensten, zodat ze op die manier een gemeenschappelijke, coöperatieve deskundigheid kunnen inzetten. Bij alle diensten geldt dat Leiedal aanvullend en vernieuwend werkt: de intercommunale treedt niet in de plaats van de gemeenten, maar ondersteunt hen waar nodig. Evenmin wil de intercommunale diensten aanbieden waarvoor andere partijen beter

geplaatst zijn. Wél zoekt Leiedal continu naar hiaten, naar nieuwe uitdagingen en nieuwe oplossingen en methodieken voor de noden van de lokale besturen.

DOELSTELLINGEN OP LANGE TERMIJN

- Leiedal helpt de aangesloten gemeenten hun taken uit te voeren. Binnen een evoluerend bestuurlijk landschap blijft de intercommunale hun eerste ondersteunings- en dienstverleningscentrum. Leiedal bouwt daarbij expertise op voor alle domeinen waarvoor de gemeentebesturen vragende partij zijn, in het bijzonder voor materies die een langetermijnbenadering vragen.

ACCENTEN 2008-2013

- Actieve en gerichte inzet van de begeleidingsvorm van de “exclusieve dienstverlening”.
- Verdere ontwikkeling van de formule van de “snel verkennende onderzoeken” binnen elk werkgebied van de intercommunale.
- Planopmaak in hoofdzaak met het oog op concrete projectontwikkeling, vanuit een kritische houding ten opzichte van de (te-)veelheid aan planverwachtingen.
- Bij de Vlaamse, federale en Europese regelgevende overheden ijveren voor een duidelijke en eenduidige erkenning van de rol van de intercommunale als verlengd gemeentebestuur (bv. de federale BTW-reglementering, de Europese regelgeving m.b.t. de liberalisering van diensten, het Vlaamse woondecreet).

2.2

Intergemeentelijke samenwerking

SITUERING

Lokale bestuurskracht versterken. Intergemeentelijke samenwerking initiëren, organiseren en structureren vormen de essentie van Leiedal. Het doel van deze samenwerking bestaat erin de bestuurskracht van de individuele gemeenten te versterken, zodat zij beter kunnen inspelen op socio-economische, politieke en maatschappelijke ontwikkelingen. Intergemeentelijke samenwerking zit dan ook als werkvorm verweven door alle werkgebieden van Leiedal.

Meest efficiënte schaal? De bundeling van krachten van verschillende gemeenten is in het verleden meermaals zeer succesvol gebleken op veel verschillende vlakken, zoals bedrijventerreinen,

stedenbouw, ICT en e-government, etc. De ervaring heeft echter ook uitgewezen dat het arrondissement Kortrijk niet altijd de juiste schaalgrootte heeft voor alle intergemeentelijke initiatieven. Soms blijkt een grotere schaal (met meer gemeenten) of een kleinere (met minder gemeenten) efficiënter. Leiedal wil voor elk samenwerkingsverband samen met de gemeenten zoeken naar de meest efficiënte samenwerkingsvorm.

Permanente innovatie. De steden en gemeenten van het arrondissement Kortrijk kennen reeds een jarenlange cultuur van samenwerking. Leiedal wil nog verder gaan, enerzijds door de bestaande samenwerkingsvormen te versterken en te optimaliseren en anderzijds door nieuwe samenwerkingsverbanden of “shared services” te ontwikkelen op de juiste schaalgrootte. Op die manier wil Leiedal, als onderzoeks- en ontwikkelingscentrum voor nieuwe gemeentelijke diensten en beleidsdomeinen, bijdragen tot permanente innovatie binnen de gemeentebesturen.

Kennisdeling. De methodiek van werken met pilootgemeenten bij experimentele projecten en met gemengde intergemeentelijke onderzoeksgroepen heeft hierbij zijn deugdelijkheid reeds bewezen. Het delen van leerervaringen met alle gemeenten draagt bij tot een gemeenschappelijke kennisopbouw en een gezamenlijke innovatieontwikkeling. Recente voorbeelden zijn:

- het Interreg-IIIb-project “LoG-IN”: nieuwe elektronische diensten worden eerst binnen één pilootgemeente ontwikkeld en vervolgens geïmplementeerd in andere geïnteresseerde gemeenten (bv. Digitaal Sociaal Huis Harelbeke, Bedrijvendatabank Waregem, toepassing van de elektronische identiteitskaart in de gemeentelijke openbare bibliotheek van Avelgem);
- de intercommunale voor crematoriumbeheer Pylon: de eerste dossieropbouw en procesbegeleiding vanuit Leiedal evolueren naar een eigen, autonome structuur;
- gemeentelijke administratieve sancties: een werkgroep van experts uit verschillende gemeenten werkt een gemeenschappelijk politiereglement uit;
- de Europacel van Leiedal: de intercommunale bundelt expertise en verleent adviezen voor alle aangesloten gemeenten.

Belangenbehartiging. Ten slotte blijft Leiedal ook haar rol als belangenbehartiger van de aangesloten gemeenten opnemen, zowel binnen het streeknetwerk (RESOC Zuid-West-Vlaanderen, Huis van de Streek Zuid-West-Vlaanderen, etc.) als in de relatie van het lokale niveau met andere overheden (provinciaal, Vlaams en federaal) en samenwerkingsverbanden (VVSG, etc.).

DOELSTELLINGEN OP LANGE TERMIJN

- De gemeenten van de regio Kortrijk worden toonaangevend op het vlak van innoverende en toekomstgerichte intergemeentelijke samenwerking, en dit zowel wat de inhoudelijke thema's, de managementmethodieken als de bestuurlijk-institutionele vorm betreft.

ACCENTEN 2008-2013VERSTERKING VAN DE GEMEENTELIJKE BESTUURSKRACHT DOOR INTERGEMEENTELIJKE KRACHTEN-BUNDELING

- In kaart brengen en analyseren van de bestaande vormen van intergemeentelijke projecten of “shared services” die aanwezig zijn in de werking van Leiedal.
- Onderzoek naar andere inspirerende samenwerkingsmodellen, zowel elders in Vlaanderen als in de omringende Europese landen, met het oog op de definiëring van een aantal modellen en trajecten, als “toolbox” of “regieboek” voor nieuwe, flexibele vormen van samenwerking met en voor de groep gemeenten.
- Alert inspelen op vragen van de aangesloten gemeenten:
 - detecteren van nieuwe noden voor “shared services”, via de eigen bestuursorganen van Leiedal, de Conferentie van Burgemeesters en het Overleg van Gemeentesecretarissen;
 - onderzoeken van projectmogelijkheden, bijvoorbeeld de vraag naar een ambulante personeels-pool, de gemeenschappelijke aankoop en het gezamenlijke gebruik van specifieke machines, de ontwikkeling van een intergemeentelijke woonregie;
 - trajectbegeleiding bij de concrete uitwerking van nieuwe diensten, a priori vanuit de bestaande werkdomeinen en Leiedal-expertises en indien nodig via uitbesteding en externe expertise.

INNOVATIEMANAGEMENT IN DE GEMEENTEBESTUREN

- De eigen kennisopbouw en de kennisopbouw binnen gemeenten (o.m. inzake GIS, communicatie of kwaliteitszorg) delen met en toepassen in andere gemeenten.
- Verdere toepassing van de methodiek van pilootgemeenten, waarbij Leiedal met één of enkele gemeenten een nieuwe experimentele toepassing ontwikkelt, die dan vervolgens tegen gedeelde kostprijs ter beschikking wordt gesteld aan de andere gemeenten.
- Ondersteuning van de gemeenten bij de verbetering van hun interne organisatie management (mits hiervoor bijkomende financieringsbronnen worden gevonden).

(VERNIEUWENDE) SAMENWERKINGSVORMEN EN –STRUCTUREN

- Actief voortzetten van de traditie van intergemeentelijk overleg, via de organisatie van overlegtafels en intergemeentelijke werkgroepen.
- Voortzetten van de rol van Leiedal als externe belangenbehartiger van de groep gemeenten in de verschillende streekfora (RESOC Zuid-West-Vlaanderen, Huis van de Streek Zuid-West-Vlaanderen).

- Aandacht voor (nieuwe) flexibele samenwerkingsvormen:
 - samenwerking met andere gemeenten;
 - kleinschalige samenwerking op maat van enkele gemeenten.
- Wetenschappelijk onderzoek naar nieuwe samenwerkingsvormen en naar mogelijkheden en beperkingen van intergemeentelijke en interbestuurlijke samenwerking.

25

Beleidsplan

2008•2013

2.3 Regionale samenwerking

SITUERING

Actieve netwerking. Leiedal werkt, met en voor de aangesloten gemeenten, ten volle mee aan de ontwikkeling van de streek. De intercommunale maakt deze opdracht waar via een actieve netwerking met alle organisaties en levende krachten in de streek, in het bijzonder door een intense samenwerking met het streekplatform RESOC Zuid-West-Vlaanderen en met de gebiedsgerichte diensten van het provinciebestuur West-Vlaanderen. Daarnaast stelt Leiedal zich ter beschikking als expertise- en ondersteuningscentrum voor de streek. Dat omvat een veelheid aan opdrachten op het vlak van onderzoek, dossiervoorbereiding, visie- en strategieontwikkeling en projectregie.

Streekregie als gedeelde rol. Het veld van de streekontwikkeling is in de voorbije beleidsperiode ingrijpend veranderd:

- het kerntakendebat stelde dat de socio-economische streekontwikkeling een gedeelde taak is voor de gemeenten en het provinciebestuur;
- het streekplatform REBAK maakte in 2005 plaats voor het Regionaal Economisch en Sociaal Overlegcomité (RESOC Zuid-West-Vlaanderen);
- het provinciebestuur West-Vlaanderen bouwde zijn gebiedsgerichte werking verder uit;
- als gevolg van het decreet van 6 juli 2001 op de intergemeentelijke samenwerking dienden de private vennoten uiterlijk eind 2003 uit Leiedal uit te treden;
- de stad Kortrijk heeft een prominentere rol opgenomen als centrumstad/netwerkstad binnen de regio.

Bijgevolg evolueerde de rol van Leiedal als dé streekregisseur naar een gedeelde rol als één van de acteurs in de streekontwikkeling, samen met onder meer RESOC Zuid-West-Vlaanderen, het provinciebestuur, het Welzijnsconsortium, etc. Tegelijk is de intercommunale ook "souffleur" en "co-auteur" in het streektoneel. Deze rollen wil Leiedal blijven waarmaken met en voor de aangesloten gemeenten.

Kruisbestuiving met alle relevante actoren. Leiedal neemt deze taken op binnen verschillende streeknetwerken en -fora. Het intense samenspel van deze netwerken bepaalt mee de kracht van de regio Kortrijk. Toch moet de intercommunale ook kritisch staan tegenover de werking van deze fora. Bereiken ze de hele streek? Zijn alle maatschappelijke krachten erin betrokken (lokale en bovenlokale

overheden, ondernemers en werknemers, maar ook onderzoeks- en onderwijsinstellingen, het maatschappelijke middenveld, etc.)? Bieden deze netwerken een voldoende grote meerwaarde voor de streek? Leiedal wil alvast verder op zoek gaan naar een grotere betrokkenheid van en een kruisbestuiving met alle relevante actoren in de streek. Dat impliceert ook creatieve, niet-evidente openingen naar nieuwe doelgroepen, zoals NGO's, jongeren, etc. Een eerste aanzet voor deze verbreding werd gegeven met het jongerenproject 'Phare West'. Deze aanpak moet verder verbreed en verdiept worden.

Eén gezamenlijke campus? Netwerking, kruisbestuiving en synergieën ontstaan door ontmoeting en confrontatie. Leiedal wil ook in de toekomst het kruispunt vormen waar de talrijke streekbetrokkenen elkaar kunnen ontmoeten, waar ideeën kunnen broeien. De intercommunale stelt sinds jaar en dag haar vergaderzalen open voor RESOC Zuid-West-Vlaanderen, voor het Overlegplatform van Parlementairen en andere streekorganisaties. Op termijn wil Leiedal mee bouwen aan een plaats waar deze organisaties hun kantoren kunnen samenbrengen op één gezamenlijke campus met gemeenschappelijke faciliteiten. De geplande uitbreiding van het kantoorgebouw van Leiedal, met een semi-autonoom vergadercentrum, vormt hier alvast een eerste aanzet voor. De fysieke nabijheid van de vele streekbetrokkenen zal ongetwijfeld bijdragen tot een nog intenser kruisbestuiving en krachtenbundeling.

DOELSTELLINGEN OP LANGE TERMIJN

- Leiedal werkt, met en voor de groep gemeenten, actief mee aan de ontwikkeling van de streek:
 - door op te treden als studie- en ondersteuningscentrum voor RESOC Zuid-West-Vlaanderen;
 - door permanent zicht te houden op de maatschappelijke en brede economische ontwikkelingen in de streek;
 - door een voortrekker te zijn bij de concrete realisatie van streekprojecten.
- Leiedal wordt in haar streekwerking gedragen door de aangesloten gemeenten:
 - door een lokale verankering van de streekprojecten;
 - door het structureren van de stem van de gemeenten binnen de erkende streekorganen, a priori RESOC Zuid-West-Vlaanderen en ERSV West-Vlaanderen.
- Leiedal is actief aanwezig in de vele netwerken van de streek (bestuursnetwerken, ondernemersnetwerken, onderwijsnetwerken, etc.) om er de stem van de groep gemeenten te vertolken.
- Leiedal geeft het model van streekgerichte samenwerking verder vorm op fysiek-infrastructureel vlak, binnen een kantoren- en vergadercampus voor streekorganisaties.

ACCENTEN 2008-2013

- Klemtoon op realisatiegerichte samenwerking met geïnteresseerde partners:
 - definiëring, samen met de groep gemeenten, van een aantal belangrijke regionale projecten;
 - per project zoeken naar een of meer gemeenten die het project lokaal willen verankeren en naar partners die operationeel willen meewerken en financieel kunnen bijdragen (ruimer dan de tra-

ditionele partners als RESOC Zuid-West-Vlaanderen en de gebiedswerking van de Provincie West-Vlaanderen);

- per project niet alleen het partnerschap, maar ook de territoriale schaal vaststellen (waar nuttig en nodig kan ook worden samengewerkt met gemeenten of partners uit andere regio's).

- Onderzoek naar de mogelijkheid om een fysieke campus van het Huis van de Streek uit te bouwen en eerste aanzet hiertoe via de uitbreiding van de Leiedal-kantoren, met de bouw van een goed uitgeruste vergaderaccommodatie die ter beschikking staat van de streekorganisaties.

- Verder actief ontwikkelen van netwerken met alle relevante partners in de streek en zoeken naar nieuwe –ook niet-evidente– creatieve partnerschappen: andere streekgerichte organisaties, nieuwe (doel-)groepen, nieuwe methodieken.

- In afstemming met de Conferentie van Burgemeesters, meehelpen aan de informatiedoorstroming naar en de brede betrokkenheid van alle steden en gemeenten bij RESOC Zuid-West-Vlaanderen en ERSV West-Vlaanderen, om op die manier de groep gemeenten een coherente en gedragen stem te geven binnen deze fora.

- Medewerking aan de realisatie van het RESOC-streekpact, als trekker voor de volgende (sub-)thema's:
 - duurzame en kwaliteitsvolle bedrijfsvestiging / parkmanagement;
 - grensoverschrijdende metropoolvorming en Europese samenwerking;
 - mobiliteit;
 - ICT-optimalisering;
 - regionale groenstructuur.

- Medewerking aan de realisatie van het RESOC-streekpact, als partner bij de volgende doelstellingen en acties:
 - woonregie en regionaal woonbeleid;
 - uitwerking streekmonitor;
 - stimuleren productontwikkeling (project Wetenschapspark, project Designfabriek);
 - logistieke regio (luchthaven Kortrijk-Wevelgem, opvolging verkeersinfrastructuren);
 - ICT en innoverende thuiszorgdiensten;
 - regiomarketing.

2.4

Grensoverschrijdende samenwerking

SITUERING

Metropoolvorming. In de voorbije vijftien jaar heeft Leiedal actief het voortouw genomen bij de ontwikkeling van de lokale grensoverschrijdende samenwerking. Dat gebeurde in hoofdzaak vanuit de GPCI, een samenwerkingsverband van vijf intergemeentelijke structuren uit Lille (LMCU), Tournai (IDETA), Mouscron (IEG), Roeselare-leper (wvi) en Kortrijk (Leiedal). Deze samenwerking startte vanuit specifieke, punctuele projecten, maar is geleidelijk geëvolueerd naar een strategische krachtenbundeling met het oog op de ontwikkeling van een grensoverschrijdende metropool rond Lille. In het project GROOtSTAD, dat van 1998 tot 2002 liep, werden de strategische lijnen voor deze metropoolvorming uitgezet. Met behulp van de middelen die de Europese Commissie aanbiedt in het kader van het Interreg-programma, hebben de GPCI-partners er nadien naar gestreefd om deze strategieën projectmatig uit te werken.

Eurodistrict. Precies door deze intensivering van de grensoverschrijdende projecten en acties werd meteen ook de nood aan een krachtiger sturend en operationeel orgaan voelbaar. Aan dit gemeenschappelijke beheersorgaan voor de metropool, het Eurodistrict, wordt op dit ogenblik door alle betrokken bestuursniveaus gewerkt. De fundamenten zijn gelegd; de eigenlijke oprichting ervan zal naar verwachting eind 2007 plaatsvinden. Voor de toekomst van de Eurometropool zal dit Eurodistrict van onschatbare waarde blijken. Omdat alle betrokken politieke actoren aan Franse, Waalse en Vlaamse zijde evenredig vertegenwoordigd zullen zijn in het Eurodistrict, zal er op een meer geïntegreerde manier samengewerkt kunnen worden aan een daadwerkelijke oplossing voor grensoverschrijdende problematieken. Ook kunnen gezamenlijke projecten worden uitgewerkt op schaal van het volledige metropoolgebied, die een werkelijke meerwaarde zullen bieden voor alle inwoners.

Ijveren voor zichtbare realisaties. Bij de voorbereiding en de ontwikkeling van het Eurodistrict heeft Leiedal een belangrijke rol gespeeld. Ook in de toekomst wil de intercommunale deze trekkersrol blijven waarmaken, met en voor de steden en gemeenten van de regio Kortrijk. Daarbij zal Leiedal nog meer dan in het verleden werk ijveren voor concrete, zichtbare realisaties, van een grotere betrokkenheid van de lokale besturen en het brede publiek en van een sterkere communicatie over de grensoverschrijdende resultaten.

Lokale grensoverschrijdende netwerking. Samen met deze ambities op schaal van het metropoolgebied blijft ook de lokale grensoverschrijdende netwerking onmiskenbaar belangrijk voor Leiedal en haar aangesloten gemeenten. Heel wat (inter-)gemeentelijke werkdomeinen kunnen via een grensoverschrijdende benadering immers een meerwaarde krijgen: het integraal waterbeheer (zie 3.7 "Milieu, water en energie"), de regionale groenstructuur, het recreatieve fietsnetwerk en het industriële erfgoed (zie 3.8 "Natuur, landschap en recreatie"), de Lokale Agenda 21, etc. Daarbij wil Leiedal maximaal blijven inspelen op de Europese Interreg-fondsen. Ook wil de intercommunale per project of per

actiedomein, naast de "klassieke" partners in de Eurometropool Lille zoals LMCU, ADU en APIM, op zoek gaan naar nieuwe partnerschappen.

29

Beleidsplan
2008•2013

DOELSTELLINGEN OP LANGE TERMIJN

- Leiedal schrijft de regio Kortrijk volwaardig in in het proces van metropoolvorming rond Lille.
- Leiedal zet in het bijzonder in op het sensibiliseren en het mobiliseren van de lokale besturen en de brede bevolking ten aanzien van de grensoverschrijdende dimensie.

ACCENTEN 2008-2013

EURODISTRICT

- Actieve medewerking binnen het nieuwe Eurodistrict, samen met de groep gemeenten.
- Actief engagement binnen het "Agence Transfrontalière", de operationele structuur binnen het Eurodistrict.

CONCRETE, ZICHTBARE PROJECTEN

- Actieve medewerking aan concrete, zichtbare projecten die moeten bijdragen tot een erkenning en herkenning van de waarde van de grensoverschrijdende samenwerking (projecten in voorbereiding: de Blauwe Ring / Anneau Bleu, het Blauw en het Groen Netwerk, Designnetwerk / Creatieve Stad, het grensoverschrijdend landschap van de Scheldevallei).

GEMEENTEN ACTIVEREN

- Mobiliseren en begeleiden van de individuele gemeenten naar een actieve samenwerking in een grensoverschrijdende context (ambitie: minstens één concreet grensoverschrijdend project per gemeente).
- "Twinning" of "tripling": ondersteuning van de aangesloten gemeenten bij het opzetten van een twee- of drievoudig samenwerkingsverband met individuele gemeenten uit het Noord-Franse grensgebied en/of West-Henegouwen, in het bijzonder gericht op de concrete betrokkenheid van de lokale bevolking bij de metropool.

INTERNE WERKING

- Integratie van de grensoverschrijdende dimensie binnen alle werkdomeinen van Leiedal.

2.5 Europese samenwerking

SITUERING

Meeschrijven aan het Europese verhaal. In de voorbije vijftien jaar is Europese samenwerking een steeds nadrukkelijker rol gaan spelen in de regio Kortrijk. Sinds het begin van de jaren 1990 heeft Leiedal ingespeeld op kansen die zich aandienen om in concrete projecten samen te werken met partners uit andere Europese regio's, bijvoorbeeld op het vlak van ICT-ontwikkeling. Op die manier is de intercommunale er gaandeweg in geslaagd om Europese samenwerking als methodiek te integreren in verschillende van haar werkgebieden en ook te introduceren bij een aantal van de gemeenten. Door lokale en regionale initiatieven in een Europees kader in te bedden, schrijven Leiedal en de aangesloten gemeenten mee aan het Europese verhaal.

Hefboom. De ervaring leert dat Europese netwerking en samenwerking een belangrijke hefboom kunnen vormen voor sommige lokale projecten die door hun symbolische of vernieuwende karakter zeer complex van aard zijn. Door succesvolle methodieken in een internationale context uit te wisselen en op lokaal niveau toe te passen, kan Leiedal in verschillende gemeenten toonaangevende projecten helpen realiseren, die op hun beurt inspirerend werken voor andere lokale besturen en instanties uit de regio Kortrijk en Vlaanderen. De financiële middelen die de Europese Commissie voor deze projecten ter beschikking stelt, vormen hierbij uiteraard een belangrijke extra stimulans.

“Cel Europa”. Daarom heeft Leiedal, in het licht van de nieuwe Europese programmaperiode 2007-2013, in 2006 de aanzet gegeven voor de uitbouw van een eerstelijnsrol voor de intercommunale op het vlak van Europese samenwerking en projectwerking. Dat omvatte o.m. de oprichting van een “Cel Europa”, die als antenne fungeert voor belangrijke Europese signalen en die lokale projectideeën waar mogelijk koppelt aan kansen die zich op Europees niveau aandienen. Ook wordt in toenemende mate ingezet op communicatie rond de Europese projectwerking op streekniveau, met de organisatie van een Europese projectenmarkt in mei 2006 en met de oprichting van het Regionaal Overleg Europa, dat de gemeenten en streekorganisaties op regelmatige tijdstippen wil informeren rond Europese programma's en opportuniteiten.

Inspelen op opportuniteiten. Met deze initiatieven heeft Leiedal zich geëngageerd om in de komende jaren een trekkersrol op te nemen op het vlak van Europese samenwerking en netwerking in de regio Kortrijk en om maximaal in te spelen op opportuniteiten die zich stellen voor de aangesloten gemeenten en voor de streek.

DOELSTELLINGEN OP LANGE TERMIJN

- Leiedal verankert de Europese dimensie structureel in haar kerntaken en activiteiten, door de Europese samenwerking transversaal toe te passen in haar verschillende werkgebieden. Op die manier vindt de Europese netwerking ook sterker ingang bij de aangesloten gemeenten.
- Leiedal bouwt haar "Cel Europa" uit als aanspreekpunt en expertisecentrum bij uitstek op het vlak van Europese samenwerking en projectontwikkeling, zowel voor de aangesloten gemeenten als voor hun partnerorganisaties.
- De regio Kortrijk wordt in Vlaanderen als toonaangevend erkend op het vlak van Europese samenwerking.

ACCENTEN 2008-2013

EUROPESE SAMENWERKING STRUCTUREEL VERANKEREN

- De eigen Leiedal-projecten zo breed mogelijk verankeren in Europese programma's en projectkaders.
- De betrokkenheid van de gemeenten in de Europese projectontwikkeling verhogen door de organisatie van intergemeentelijk overleg met de bevoegde schepenen, met het oog op:
 - een permanente communicatie rond lopende projecten en opportuniteiten die zich op Europees niveau aandienen;
 - de verspreiding van de resultaten die geboekt worden in het kader van Europese projecten waarin (piloot-)gemeenten uit de streek betrokken zijn.
- Lokale en regionale beleidsstrategieën en –prioriteiten in toenemende mate enten op Europese prioriteiten in het kader van de Strategieën van Lissabon (innovatie, kenniseconomie en concurrentievermogen) en Göteborg (duurzame ontwikkeling).
- Elke gemeente in (ten minste) één Europees project betrekken.

BUNDELING VAN KNOWHOW

- Verdere uitbouw van de "Cel Europa" als expertisecentrum voor Europese samenwerking en als aanspreekpunt voor de aangesloten gemeenten en voor hun partnerorganisaties.
- Doorgedreven netwerking binnen de Europese samenwerkingsprogramma's en met de Vlaamse en provinciale spelers op het terrein (VLEVA, het Vlaams Agentschap Economie, de Europese Cel van het provinciebestuur West-Vlaanderen, de VVSG, etc.) en nastreven van complementariteit t.a.v. deze actoren.

- Bundeling van de knowhow op het vlak van inhoudelijk en financieel-administratief projectmanagement en deze knowhow als dienst aanbieden aan de gemeenten.
- Rechtstreekse vertegenwoordiging vanuit de streek in de managementcomités van het Doelstelling-II-programma en het Doelstelling-III-programma Frankrijk-Wallonië-Vlaanderen.
- Kritisch onderzoek naar eventuele opportuniteiten binnen het programma voor samenwerking met landen in Centraal- en Oost-Europa of in het kader van de Noord-Zuidsamenwerking.

ERKENNING VAN DE STREEK ALS TOONAANGEVEND OP VLAK VAN EUROPESE SAMENWERKING

- Maximaal gebruik maken van de Europese fora om de streek te profileren rond een aantal regionale niches (bv. e-services, design, etc.), waar mogelijk en wenselijk door het lead-partnerschap op te nemen bij projecten in dat kader (wat onmiskenbaar bijdraagt tot meer visibiliteit op Europees niveau).
- De vertrouwdheid van de regio met de Europese dimensie (projecten, etc.) verbeteren, via een jaarlijks illustratief persmoment op de Dag van Europa.

3.1

Ruimte voor bedrijven

33

Beleidsplan
2008 • 2013

SITUERING

Creatie van een voldoende groot en gevarieerd aanbod. Al sinds haar oprichting in 1960 realiseert Leiedal bedrijventerreinen, om op die manier de economische ontwikkeling van de gemeenten en de regio te ondersteunen en te stimuleren. In de jaren 1990 kampte de regio Kortrijk met een chronisch gebrek aan uitgeruste, verkoopklare bedrijventerreinen. In de voorbije beleidsperiode is Leiedal erin geslaagd om opnieuw een omvangrijk pakket aan nieuwe, kwaliteitsvolle bedrijfsgronden op de markt te brengen. Door de grote marktvraag raken die echter sneller ingevuld dan verwacht. Een blijvende aandacht voor de creatie van een voldoende groot en gevarieerd aanbod aan ruimte voor bedrijvigheid is dan ook noodzakelijk. Dat moet toelaten de ambitie van het RESOC-streekcharter om het bestaande industriële weefsel aan te vullen met toekomstgerichte, hoogwaardige en vernieuwende sectoren, waar te maken. Zo'n aanbod moet ook verdere ontwikkelingskansen bieden aan de bestaande bedrijven in de regio.

Verschillende pistes tegelijk bewandelen. De kans is klein dat er in de toekomst nog een groot pakket aan nieuwe bedrijventerreinen zal kunnen worden aangesneden. Ruimte is immers een schaars goed, waarop heel wat partijen aanspraak maken. Tegelijk wordt vastgesteld dat steeds meer panden leeg komen te staan door heroriënteringsprocessen van een aantal grotere bedrijven. Voor het scheppen van voldoende ruimte voor ondernemen zal Leiedal dan ook gelijktijdig verschillende pistes moeten bewandelen:

- de nieuwe bedrijventerreinen realiseren die opgenomen zijn in verschillende structuurplannen en afbakeningsprocessen;
- bestaande economische ruimte recycleren;
- het bestaande juridische aanbod activeren, o.m. via een beleid van verdichting op de bestaande bedrijventerreinen;
- onder strikte randvoorwaarden meer bedrijfshuisvestingsmogelijkheden creëren buiten de bedrijventerreinen, bijvoorbeeld in woongebied of in agrarisch gebied.

De eerste reconversieprojecten staan op stapel. Nog meer dan vroeger wil Leiedal inzetten op het hergebruik en de revitalisering van bestaande economische ruimte en op de activering van het huidige juridische aanbod. Daarom zal de intercommunale verder werken aan de herwaardering van bestaande bedrijventerreinen en tevens verlaten en onderbenutte economische sites screenen en aankopen, om ze een nieuwe economische bestemming te geven.

Kwaliteit en duurzaamheid. In de laatste jaren is duurzame ontwikkeling –ten gevolge van de klimaatverandering en de opwarming van de aarde– een belangrijk maatschappelijk thema geworden. Voor de bedrijventerreinen die in de voorbije beleidsperiode werden ontwikkeld, heeft Leiedal een omstandige reeks maatregelen uitgewerkt die de kwaliteit, het duurzaamheidsniveau en de integratie

in de omgeving aanzienlijk ten goede komen. Voor bepaalde bedrijventerreinen werken Leiedal, de betrokken gemeente en de gevestigde bedrijven reeds samen via parkmanagement om het gewenste kwaliteits- en duurzaamheidsniveau te realiseren en te behouden. De intercommunale moet op deze weg voortgaan: de kwaliteit en de duurzaamheid van de nieuwe en gerecycleerde terreinen moeten verder stapsgewijs, binnen een economische realiteit, worden verhoogd en de bestaande bedrijventerreinen moeten worden verduurzaamd. Daarbij moet een bijzondere aandacht uitgaan naar CO₂-neutraliteit en integraal waterbeheer.

Zelf instaan voor de gronduitgifte. De quasi-exclusiviteitspositie van Leiedal op het vlak van de realisatie van bedrijventerreinen staat nog meer dan voorheen onder druk. Niet alleen private instanties, maar ook andere publieke partijen (o.m. de autonome gemeentebedrijven) formuleren ambities, gesteund door de nieuwe mogelijkheden waarin de wetgeving voorziet. In de nieuwe beleidsperiode zullen een goede afstemming en positiebepaling dan ook een belangrijke uitdaging vormen. Ruimte creëren voor bedrijven is en blijft een kernactiviteit van Leiedal. Daarbij wil de intercommunale zo veel mogelijk zelf instaan voor de gronduitgifte. Daar zijn verschillende redenen voor. In eerste instantie wil Leiedal op die manier voor de aangesloten gemeenten een gedifferentieerd aanbod aan kwaliteitsvolle, duurzame bedrijventerreinen uitbouwen, die op het juiste tijdstip én voor een correcte prijs op de markt worden gebracht. In welbepaalde gevallen kan projectregie en/of publiek-private samenwerking de meest aangewezen weg zijn om ervoor te zorgen dat er tijdig bouwrijpe gronden op de markt worden gebracht. Daarnaast vormt de gronduitgifte voor Leiedal een belangrijke financieringsbron, waarmee de intercommunale ook de opstart van reconversieprojecten, dienstverlening aan de aangesloten gemeenten en andere maatschappelijke doeleinden mede financiert.

Grensoverschrijdend aanbod. Om voor elk bedrijf dat ruimte nodig heeft om te ondernemen, te groeien of te herlokalisieren een oplossing te kunnen bieden, zal het noodzakelijk zijn om op termijn tot een aanbodbeleid te komen op grensoverschrijdend niveau, op het niveau van het Eurodistrict. Daartoe moeten de nodige netwerken worden opgebouwd, in de regio Kortrijk en in de Eurometropool Lille. In de voorbije beleidsperiode werden de eerste stappen gezet van grensoverschrijdende samenwerking op dat vlak, o.m. met het Interreg-III-project "Emulation". Via vervolgpacten moeten deze aanzetten in de komende jaren verder worden geconcretiseerd.

DOELSTELLINGEN OP LANGE TERMIJN

- De realisatie van bedrijventerreinen is en blijft een kernactiviteit van Leiedal. Daarbij staat de intercommunale zo veel mogelijk zelf in voor de gronduitgifte. In specifieke gevallen brengt Leiedal, via projectregie, gronden op de markt in samenwerking met andere publieke en eventueel ook private actoren, maar steeds met als doel tijdig en tegen correcte prijzen een gedifferentieerd streekaanbod te verkrijgen.
- De regio Kortrijk wordt in Vlaanderen en Europa erkend als een referentieregio op het vlak van duurzame en kwaliteitsvolle bedrijfshuisvesting.

- Leiedal werkt aan een proactief aankoopbeleid, om op elk ogenblik een voldoende groot en gedifferentieerd pakket aan ruimte om te ondernemen aan te kunnen bieden.
- In haar uitgiftebeleid verhoogt Leiedal systematisch het aandeel aan gronden uit reconversie en de verdichting van economische locaties.
- Via de realisatie van specifieke hoogwaardige bedrijventerreinen draagt Leiedal bij tot de creatie van een gedifferentieerde en hoogwaardige tewerkstelling in de regio, om op die manier de brain-drain tegen te helpen gaan.
- Samen met diverse partners werkt Leiedal een grensoverschrijdend aanbodbeleid uit.

ACCENTEN 2008-2013

AANBODBELEID

- Realisatie en verkoop van de bestemde bedrijventerreinen:
 - circa 95 ha netto-oppervlakte is reeds bouwrijp beschikbaar of kan uiterlijk over twee jaar op de markt worden gebracht, waarvan 12 ha netto uit reconversie;
 - van de overige circa 105 ha bruto-oppervlakte aan reeds bestemde terreinen wordt 75% bouwrijp beschikbaar gesteld tegen 2013;
 - Leiedal heeft de ambitie om circa 40 ha bruto-oppervlakte bouwrijp te maken via reconversie en verdichting.
- Belangrijke prioriteit: de aanpak van de bedrijventerreinen opgenomen in de afbakeningsprocessen van de kleinstedelijke gebieden en de gemeentelijke structuurplannen:
 - Leiedal heeft de ambitie om circa 25 ha lokale bedrijventerreinen bouwrijp beschikbaar te stellen tegen 2013.
- Een bijzondere aandacht voor promotie en marketing, in functie van de selectieve invulling van de strategische bedrijventerreinen Evolis (de nieuwe naam van het Deltapark), LAR II en het Benelux-park.
- Medewerking aan de uitbouw van het Wetenschapspark samen met de K.U.Leuven – Campus Kortrijk en de hogescholen in Kortrijk.
- Concrete invulling van het aankoopbeleid via:
 - het opzetten van een methodiek voor het systematisch inventariseren en screenen van potentiële gebieden/projecten;
 - het definiëren van de randvoorwaarden voor aankoop (aantal en type projecten, graad van te nemen financiële risico's);
 - het uitbreiden van de functie van het fonds voor reconversie: naast de financiering van de werkingskosten voor het opzetten van reconversie- en revitaliseringsprojecten, krijgt het fonds ook een rol op het vlak van risico-indekking.

- Uitbouw van een regionaal en internationaal netwerk met o.m. de aanspreekpunten lokale economie binnen de gemeenten, de accountmanagers van het VLAO en de aanspreekpunten van de grensoverschrijdende partners, met als doel het aanbodbeleid op elkaar af te stemmen en kandidaat-investeerders trajectbegeleiding aan te kunnen bieden (doorverwijsfunctie).
- Ontwikkeling van een methodiek en bepaling van de randvoorwaarden voor samenwerkingsprojecten en projectregie met andere publieke actoren en privé-instanties.
- Periodieke actualisatie en verfijning van de behoefte aan bedrijventerreinen op lange termijn, uitgaande van de studie die Prof. Dr. Wim Vanhaverbeke en Prof. Dr. Peter Cabus in 2007 hebben opgesteld voor de vijf West-Vlaamse RESOC's, in samenwerking met RESOC Zuid-West-Vlaanderen en de Dienst Economie van het provinciebestuur West-Vlaanderen.
- Uitbouw van BISK (het informatiebeheersysteem voor alle operationele informatie over bedrijventerreinen in de regio Kortrijk) tot een platform van het beschikbare aanbod aan ruimte om te ondernemen in de regio Kortrijk (zowel gronden als panden).

RECONVERSIE, REVITALISERING, ACTIVERING VAN HET JURIDISCHE AANBOD

- Actieve bijdrage aan de realisatie van de RESOC-ambitie om tegen 2012 30% van het streekaanbod aan bedrijfsgronden uit reconversie en verdichting te halen, door resoluut in te zetten op deze vorm van ruimtecreatie.
- Implementatie van een aantal concrete acties uit de studieprojecten en actieplannen voor de revitalisering van de bedrijventerreinen Kortrijk-Noord en Gullegem-Moorsele, o.m. door in te staan voor de projectregie en door, op vraag van en in overleg met de betrokken gemeenten, te zoeken naar cofinanciering voor zware investeringen.
- Opstart van een revitaliseringsproces voor de overige bedrijventerreinen van meer dan 30 jaar, o.m. Harelbeke-Stasegem, Mekeirleweg Vichte, Avelgem, Wevelgem-Zuid en Deerlijk-Waregem.
- Activering van het bestaande juridische aanbod dat niet of onvoldoende wordt benut, in overleg met de Vlaamse overheid en de POM West-Vlaanderen.
- Communicatie en introductie bij de gemeenten van de in 2007 opgestelde methodiek inzake bedrijfsvestigingsmogelijkheden buiten bedrijventerreinen.

KWALITEIT EN DUURZAAMHEID

- Verdere uitbouw van het parkmanagement op nieuwe bedrijventerreinen en waar haalbaar ook op de bestaande terreinen.
- Ontwikkeling van een gestandaardiseerde methodiek voor het screenen van nieuwe projecten op duurzaamheid en kwaliteit.
- Participatie in Europese ervaringsuitwisselingsprojecten rond duurzaamheid, in het bijzonder rond CO₂-neutraliteit en integraal waterbeheer, voor zowel nieuwe als bestaande bedrijventerreinen.
- Stimuleren van duurzaam bouwen en produceren op perceelsniveau, aanvullend bij het verder verhogen van de duurzaamheid op het niveau van het bedrijventerrein zelf, in samenwerking met de POM en/of andere kennisinstellingen (universiteiten, hogescholen, VITO, etc.).

INTERNE ORGANISATIE

- Een doorgedreven gegevensinventarisatie en databeheer als vertrekpunt om op het vlak van bedrijventerreinen te komen tot kennismanagement.
- Definiëring en standaardisering van de verschillende vormen van dienstverlening als concrete producten (bv. snel verkennende onderzoeken, parkmanagement, revitaliseringsprojecten, etc.).
- Afstemming van de interne organisatie op de geformuleerde ambities, o.m. in het kader van de activering van het aankoopbeleid.

3.2 Lokaal woonbeleid

SITUERING

Opnieuw een actievere rol. Leiedal is steeds vrij actief geweest op het vlak van woonbeleid. Op vraag van de gemeenten heeft de intercommunale in de afgelopen decennia heel wat initiatieven genomen in de sector van (sociale) verkavelingen, groepswoningbouw en grondbeleid. In de voorbije jaren zijn deze activiteiten enigszins op de achtergrond komen te staan, mede door het grote aantal private initiatieven op dat vlak. Maar in de voorbije beleidsperiode hebben de aangesloten gemeenten aan Leiedal uitdrukkelijk de vraag gesteld om op het vlak van lokaal woonbeleid opnieuw een actievere rol op te nemen. Deze vraag was enerzijds ingegeven vanuit de sterk gestegen prijzen voor bouwgronden en woningen in de regio Kortrijk. Maar ook door de gewijzigde ruimtelijke en juridische context lijkt er steeds meer een taak weggelegd voor Leiedal om ondersteunend op te treden ten aanzien van de aangesloten gemeenten. In de Vlaamse wooncode, die uitgaat van het recht op een behoorlijke huisvesting voor elke burger, krijgen de gemeenten immers een belangrijke taak als de regisseurs van het lokale woonbeleid. Omwille van een gebrek aan capaciteit kunnen de individuele gemeenten deze taak niet altijd ten volle opnemen.

Rol op twee niveaus. Leiedal wil de streekambitie om een voldoende groot, gevarieerd en kwalitatief aanbod aan duurzame en betaalbare woonegelegenheden te creëren, mee helpen realiseren. De rol van de intercommunale situeert zich daarbij op twee niveaus.

Begeleiding via planning en beleidsondersteuning. Een eerste niveau betreft de actieve begeleiding van de gemeenten via planning en beleidsondersteuning. De knowhow omtrent de vele aspecten van woonbeleid zit verspreid over verschillende actoren, zoals het provinciebestuur West-Vlaanderen, de sociale huisvestingsmaatschappijen en het Welzijnsconsortium. Om de streekambitie te kunnen verwezenlijken, is samenwerking dan ook de boodschap. Daartoe heeft Leiedal in de voorbije beleidsperiode samen met de provinciale gebiedswerking een gemeenschappelijke "Regionale Cel Woonbeleid" opgericht. De globale doelstelling daarvan bestaat erin de gemeenten maximaal te ondersteunen bij de uitbouw van hun lokaal woonbeleid, niet alleen door gronden beschikbaar te maken maar, ook via ondersteuning, projectmanagement en procesbegeleiding.

Woonregieboek. Deze doelstelling moet in de komende beleidsperiode verder worden geconcretiseerd. Een eerste stap in die richting werd reeds gezet met de voorbereiding van een Woonregieboek, dat een concreet instrumentarium bevat dat de gemeenten begeleidt bij hun regierol op het vlak van lokaal woonbeleid. Daarbij wordt o.m. gedacht aan actiegerichte woonplannen gekoppeld aan een verder begeleidingstraject, aan advisering van de gemeenten rond ingediende verkavelingsvoorstellen, het opstellen van inrichtingsplannen, het samenbrengen van de diverse actoren rond een bepaald projectgebied, etc.

Bouwgronden op de markt laten komen. Een tweede niveau in de rol van Leiedal bestaat erin dat de intercommunale de aangesloten gemeenten moet begeleiden om ervoor te zorgen dat er bouwgronden op de markt komen. Dat kan via projectregie, maar ook door de meer complexe woonzones zelf te realiseren. Het is daarbij de bedoeling dat de intercommunale aanvullend werkt ten aanzien van de ontwikkelingen van de private actoren en de sociale huisvestingsmaatschappijen en dat er zo veel mogelijk samenwerking wordt nagestreefd. De intercommunale kiest er dan ook voor om zelf geen woongelegenheden te bouwen. In elk geval wil Leiedal met haar eigen realisaties een reële meerwaarde creëren, o.m. door projecten aan te pakken die nu niet of onvoldoende worden opgenomen door de overige actoren. Daarbij wordt gedacht aan de creatie van ruimte voor “zelfbouwers” met zin voor creativiteit, die een eigen architect en aannemer inzetten, aan de aanpak van complexe inbreidings- en herbestemmingsprojecten met een bij voorkeur gemengde en/of multifunctionele (her-)invulling, aan de realisatie van vernieuwende projecten op het vlak van kwaliteitsvol en duurzaam wonen (passief wonen), aan het realisatierijp maken van gebieden op vraag van andere actoren, zoals de huisvestingsmaatschappijen, etc.

Betaalbaar wonen. Ook betaalbaar wonen vormt voor de gemeenten een zeer belangrijk thema. Leiedal opteert ervoor om de eigen realisaties aan billijke prijzen op de markt te brengen. Of deze strategie een invloed zal hebben op marktprijzen is echter lang niet zeker. Om marktregulerend te kunnen optreden, moet de intercommunale immers een groot pakket aan gronden op markt brengen en dat lijkt in de huidige marktomstandigheden niet haalbaar.

DOELSTELLINGEN OP LANGE TERMIJN

- Op operationeel niveau wordt Leiedal een belangrijke ondersteuner, projectbegeleider en regisseur voor de gemeenten en de intercommunale wordt in die rol ook erkend.
- De intercommunale specialiseert zich in de realisatie van complexe inbreidings- en herbestemmingsprojecten met een focus op een gemengde, multifunctionele en/of vernieuwende en duurzame (her-)invulling.
- Op het niveau van kennisopbouw en beleidsafstemming wordt de Regionale Cel Woonbeleid uitgebouwd tot een kenniscentrum en intergemeentelijk overlegplatform, bij voorkeur met een groter aantal partners.
- Leiedal helpt mee aan de streekambitie om de grondprijzen te laten stabiliseren, door zelf projecten te realiseren aan billijke prijzen.

ACCENTEN 2008-2013

ACTIEVE BEGELEIDING VAN DE AANGESLOTEN GEMEENTEN

- Actieve ondersteuning van de gemeenten bij de realisatie van de ambities van het RESOC-streekpact en het Woonregieboek, om tegen 2012 een voldoende groot, kwalitatief en betaalbaar aanbod aan woningen en bouwgronden op de markt te brengen:

- organisatorische maatregelen zodat Leiedal als grond- en projectregisseur kan optreden;
 - actieve begeleiding en ondersteuning van de gemeenten, o.m. om de verplichting na te komen om in nieuwe ontwikkelingen 25% sociale woningen te realiseren (bv. actiegerichte woonbeleidsplannen, inclusief trajectbegeleiding, inrichtingsplannen, etc.);
 - participatie aan het woonoverleg op regionaal niveau in het kader van de Regionale Cel Woonbeleid, waarbij o.m. de goede praktijken van andere gemeenten aan bod kunnen komen;
 - nog te onderzoeken: het ontwikkelen en ter beschikking stellen van instrumenten om de gemeenten te ondersteunen bij de bewaking van de kwaliteit van het wonen en de woonomgeving.
- Uitbouw en taakafbakening van de Regionale Cel Woonbeleid, met aandacht voor een eventuele uitbreiding van het aantal partners (Welzijnconsortium, sociale huisvestingsmaatschappijen).
- Nog te onderzoeken: ondersteuning van de gemeenten, op hun vraag, bij de ontwikkeling van een gemeenschappelijke methodiek (eventueel ondersteund door ICT en GIS-tools) voor de inventarisatie, het actueel houden en het gebruiksvriendelijk maken van de gemeentelijke inventarissen van leegstand en onbebouwde percelen.

ERVOOR ZORGEN DAT BOUWGRONDEN OP DE MARKT KOMEN

- Ambitie om tegen 2013 de zeven projecten in voorbereiding gerealiseerd te hebben en om minimaal vijf nieuwe projecten te hebben opgestart:
- met een actieve inzet op complexe inbreidings- en herbestemmingsprojecten;
 - in samenwerking met overige actoren.
- Uitwerken van een methodiek en bepalen van de randvoorwaarden voor het opzetten van samenwerkingsverbanden met de overige actoren op de woningmarkt, o.m. om "het realisatierijp maken van terreinen" als product aan te kunnen bieden.
- Een actief aankoopbeleid voeren, in het bijzonder voor de complexe inbreidings- en herbestemmingsprojecten:
- opzetten van een methodiek voor het systematisch inventariseren en screenen van potentiële gebieden en projecten;
 - bepalen van de gewenste aankoop- en realisatiepolitiek.
- Onderzoek naar de mogelijkheden om rond vernieuwende woonvormen, passieve verkavelingen, etc. in Europese projecten te participeren.

3.3

Lokale economie

41

Beleidsplan

2008•2013

SITUERING

Lokale economische slagkracht versterken. In de afgelopen jaren heeft economie als beleidsthema sterk aan belang gewonnen bij de lokale besturen. Heel wat steden en gemeenten willen hun economische slagkracht immers versterken, door hun bedrijven niet alleen voldoende fysieke, maar ook de nodige mentale ruimte te bieden om te ondernemen, via de uitbouw van een effectief lokaal economisch beleid. Dat behelst zeer veel aspecten, zoals vergunningsaccountmanagement, centrummanagement, de ondersteuning van de lokale middenstand en van de ambulante handel, lokale arbeidszorg en arbeidsmarkt, werkwinkels, fiscaal beleid en subsidieregelingen, de kwaliteit van de infrastructuur en de publieke ruimte, etc.

Kansen voor samenwerking en netwerking. Tot voor een vijftal jaar werd lokale economie niet als apart beleidsdomein benoemd, maar zat dit verweven in andere beleidsdomeinen. De ambtenaar die deze verantwoordelijkheid bovenop zijn dagelijkse werkpakket kreeg, kon er veelal onvoldoende tijd voor vrijmaken. Intussen hebben de lokale besturen de meerwaarde van een uitgekiend lokaal economisch beleid ontdekt. Verschillende gemeenten hebben een verantwoordelijke voor lokale economie aangesteld, die (zo goed als) voltijds aan dit beleidsthema kan werken. Bijgevolg is de nood aan ondersteuning en afstemming bij de gemeenten groter geworden. Ook zijn er op die manier opportuniteiten ontstaan voor samenwerking en voor de uitbouw van professionele netwerken voor bedrijfsbegeleiding. De eerste aanzetten hiertoe heeft Leiedal in de voorbije beleidsperiode gegeven met de oprichting van een intergemeentelijke werkgroep voor schepenen en ambtenaren bevoegd voor lokale economie.

Knowhow kanaliseren. De VVSG beschikt reeds over een sterk uitgebouwde werking voor de lokale besturen op het vlak van lokale economie, met vorming, overlegtafels en publicaties. Ook het provinciebestuur West-Vlaanderen biedt een vormingspakket aan voor gemeentelijke ambtenaren. Daarnaast zijn diverse belangenorganisaties actief op dit terrein, zoals VOKA en Unizo. Leiedal wil niet in de plaats treden van deze actoren, maar de beschikbare knowhow helpen kanaliseren naar de aangesloten gemeenten. Daarnaast kan de intercommunale eventuele hiaten (helpen) invullen, door een goede samenwerking met deze organisaties uit te bouwen. Voor heel wat aspecten van lokale economie, zoals centrummanagement, lokale arbeidszorg en arbeidsmarkt, lokale middenstand, etc. beschikt Leiedal immers niet over de nodige expertise.

Link met subregionaal economisch beleid. Voor het werkgebied lokale economie is uiteraard ook de link met het subregionale economische beleid van belang. Dat heeft in de afgelopen jaren een aantal belangrijke evoluties gekend. Zo werden de Gewestelijke Ontwikkelingsmaatschappijen (GOM's) afgeschaft en hun takenpakket werd deels overgenomen door de Provinciale Ontwikkelingsmaatschappijen (POM's). In de voorbije beleidsperiode heeft Leiedal al taakafspraken gemaakt met de POM West-Vlaanderen en de Dienst Economie van de Provincie West-Vlaanderen rond economisch beleid. Die werden

vertaald naar een protocol met bijbehorend actieplan, dat in de eerstkomende maanden moet worden herbevestigd. Daarnaast werden de streekplatforms omgevormd tot RESOC's, die een strategische trek- kersrol hebben gekregen op het vlak van subregionaal economisch beleid. Sindsdien situeert de taak van Leiedal zich veeleer op operationeel niveau, als expertise- en ondersteuningscentrum voor RESOC Zuid-West-Vlaanderen. Via toegepast onderzoek en projectuitwerking wil de intercommunale, samen met de overige RESOC-partners, de ambities van het RESOC-streekpact concrete vorm helpen geven.

DOELSTELLINGEN OP LANGE TERMIJN

- Leiedal vormt de brug tussen de lokale overheden en de bedrijven door:
 - een fysiek aanbod aan ruimte voor bedrijvigheid te creëren, op te waarderen en te verzekeren op lange termijn;
 - de diverse economische actoren en de schepenen en ambtenaren bevoegd voor lokale economie samen te brengen;
 - de aangesloten gemeenten te ondersteunen bij de opbouw en het bijhouden van cruciale socio-economische basisinformatie;
 - lokale noden ter sprake te brengen bij de hogere overheden en te ondersteunen (signaalfunctie).

ACCENTEN 2008-2013

- Verdere uitbouw van de intergemeentelijke werkgroep lokale economie tot een forum voor kennis- en ervaringsuitwisseling en een discussieplatform.
- Uitbouw van een sterk samenwerkingsverband met de VVSG en de overige actoren op het vlak van lokale economie (Provincie West-Vlaanderen, VOKA, Unizo, etc.).
- Uitbouw van een professioneel netwerk met de aanspreekpunten lokale economie binnen de aangesloten gemeenten, met als doel kandidaat-investeerders die op zoek zijn naar ruimte voor hun onderneming, trajectbegeleiding aan te kunnen bieden.
- Uitbouw van een ondersteuningsbeleid voor data- en informatiebeheer bij de aangesloten gemeenten (zie ook 3.9 "ICT, GIS en lokaal e-government"), met o.m. de ontwikkeling van een methode om de basiskennis rond socio-economische data en trends te behouden en te versterken.
- Hernieuwing van het protocol van samenwerking en taakafbakening tussen de West-Vlaamse intercommunales Leiedal en wvi, de Provincie West-Vlaanderen en de POM West-Vlaanderen.
- Beschikbaar zijn voor RESOC Zuid-West-Vlaanderen voor de uitvoering van specifieke toegepaste (onderzoeks-)projecten.
- Diverse acties gedefinieerd in het RESOC-streekpact mee helpen realiseren.

3.4 Stedenbouw

SITUERING

Deskundige partner van de gemeenten. Sinds haar ontstaan in 1960 heeft Leiedal zich ontwikkeld als een deskundige partner van de aangesloten gemeenten op het vlak van ruimtelijke planning en stedenbouw. In het bijzonder wil de intercommunale ten dienste staan van de gemeentebesturen voor taken waarbij een langetermijnvisie en een optimale terreinkennis noodzakelijk zijn en die een grote mate van continuïteit vereisen. Tegelijk wil Leiedal een eerstelijnsrol blijven spelen bij uitvoeringsgerichte materies en plannen. Concreet wordt het takenpakket van de intercommunale op het vlak van stedenbouw als volgt onderverdeeld:

- ruimtelijke visievorming op lokaal en bovenlokaal niveau;
- uitvoeringsgerichte plannen en ontwerpen;
- projectmanagement van ruimtelijke projecten;
- ondersteuning van de gemeentelijke diensten via advies, informatie-uitwisseling en vorming.

Ruimtelijke visievorming. In de voorbije jaren lag het accent op de ruimtelijke visievorming op lange termijn, met de opmaak door Leiedal van het gemeentelijk ruimtelijk structuurplan voor de twaalf aangesloten gemeenten. Dit lokale ruimtelijke beleid moet in de nieuwe beleidsperiode blijvend opgevolgd, bijgeschaafd en voor bepaalde gebieden of thema's verder uitgediept worden (bv. wonen, beeldkwaliteit). Daarnaast worden de gemeenten geconfronteerd met beleidsplannen van andere overheidsniveaus (afbakingsprocessen, gebiedsvisies, uitvoeringsplannen). Deze planningsprocessen vereisen een sterke opvolging, zodat de gemeentelijke ruimtelijke visie in deze hogere plannen haar doorwerking kan krijgen. Daarom ondersteunt Leiedal de gemeenten steeds tijdens de opmaak van deze plannen: samen met de twaalf gemeenten wordt waar mogelijk steeds een gezamenlijk advies geformuleerd. Het is o.m. in dat licht dat de intercommunale verder werkt aan de opbouw en doorwerking van een gedragen ruimtelijke streekvisie als kader, dat de synthese maakt tussen alle relevante beleidsdomeinen (stedenbouw, mobiliteit, economie, landschap, beeldkwaliteit, stedelijk wonen, groen, publieke ruimte, etc.).

Ruimtelijke visies tastbaar maken. In de komende jaren zal de uitdaging er hoofdzakelijk in bestaan om de ruimtelijke visies van de twaalf gemeenten tastbaar te maken, via de opmaak van ruimtelijke uitvoeringsplannen en uitvoeringsgerichte stedenbouwkundige ontwerpen. Leiedal ijvert ervoor om deze plannen en ontwerpen steeds meer op te maken vanuit het perspectief van de concrete realisatie ervan op het terrein. Tegelijk blijkt dat de concrete uitvoering van plannen, ontwerpen en projecten steeds complexer wordt. Het werkveld is constant in beweging, door verschillende wijzigingen in de regelgeving, door eisen die vanuit diverse sectoren worden gesteld en door de veelheid aan betrokken actoren en belangen. Nog meer dan vroeger wil Leiedal zich ten dienste stellen als regisseur van complexe ruimtelijke projecten in de aangesloten gemeenten, zowel op organisatorisch als inhoudelijk vlak. De geïntegreerde benadering van de intercommunale, de bijzondere aandacht voor inhoudelijke kwaliteit en een adequate procesvoering vormen belangrijke troeven die Leiedal daarbij ten volle inzet.

Uitbouw professioneel netwerk. De gemeenten worden voortdurend geconfronteerd met nieuwe uitdagingen op het vlak van ruimtelijke planning, ruimtelijke ordening en stedenbouw. Leiedal wil hen bijstaan bij de uitvoering van hun gemeentelijk ruimtelijk beleid via adviesverlening, informatie-uitwisseling en vorming in een netwerk van gemeenten, professionele partners, vormingsinstellingen en vakverenigingen. Sinds de komst van het nieuwe decreet op de ruimtelijke ordening werken de gemeenten binnen een nieuw planningskader met nieuwe instrumenten. Leiedal ondersteunt de gemeenten om deze instrumenten op een doordachte en consequente manier in te zetten in functie van een kwalitatief ruimtelijk beleid. Ten slotte wil de intercommunale de gemeentelijke diensten logistiek en methodologisch ondersteunen bij de opmaak van verschillende ruimtelijke registers, o.m. in het kader van de stedenbouwkundige ontvoogding van de gemeenten (register van onbebouwde percelen, plannenregister en vergunningenregister).

DOELSTELLINGEN OP LANGE TERMIJN

- Leiedal wil vooral werken aan plannen, ontwerpen en studies die een visie op lange termijn en een grote mate van continuïteit vereisen.
- Leiedal werkt mee aan de opbouw van een gedragen stedenbouwkundige streekvisie voor de regio Kortrijk en aan de doorwerking daarvan in de plannen van andere niveaus.
- Het uitgangspunt bij de opmaak van stedenbouwkundige plannen is het perspectief van de concrete realisatie ervan op het terrein.
- Leiedal zet in het bijzonder in op proces- en projectmanagement van ruimtelijke projecten.
- Leiedal staat in voor de eerstelijnszorg t.a.v. de aangesloten gemeenten en ondersteunt hen actief bij de uitwerking van hun ruimtelijke beleid en bij de werking van de gemeentelijke stedenbouwkundige dienst.

ACCENTEN 2008-2013

RUIMTELIJKE VISIEVORMING OP LOKAAL EN BOVENLOKAAL NIVEAU

- Op lokaal niveau:
 - actueel houden van de gemeentelijke ruimtelijke structuurplannen door een (gedeeltelijke) herziening of verdieping;
 - opmaak van ruimtelijke behoeftestudies voor de nieuwe planperiode;
 - opmaak van gemeentelijke woonbeleidsplannen.
- Op bovenlokaal niveau:
 - opmaak van verschillende ruimtelijke deelstudies (bv. regionale groenstructuur, multimodale ontsluiting, studie landbouw, etc.) die als globaal kader dienen ter voorbereiding van de herziening van de ruimtelijke structuurplannen en uitvoeringsplannen op de verschillende beleidsniveaus;
 - formuleren van een streekadvies bij ruimtelijke plannen die door hogere overheden worden op-

gemaakt, bv. de herziening van ruimtelijke structuurplannen, de afbakening van de kleinstedelijke gebieden, de afbakening van de natuurlijke en agrarische structuur, ruimtelijke uitvoeringsplannen op gewestelijk en provinciaal niveau (GRUP's en PRUP's);

- Leiedal stelt zich kandidaat als ontwerper van ruimtelijke visies en ruimtelijke uitvoeringsplannen op gewestelijk en provinciaal niveau (GRUP's en PRUP's) voor de regio Kortrijk.

UITVOERINGSGERICHT PLANNEN EN ONTWERPEN

- Plannen:
 - opmaak van de ruimtelijke uitvoeringsplannen op gemeentelijk niveau (RUP's), verordeningen en inrichtingsstudies;
 - selectie en opstart van minstens één strategisch project per gemeente ter uitvoering van de gemeentelijke ruimtelijke structuurplannen;
 - opmaak van beeldkwaliteitsplannen;
 - de gehanteerde methodiek bij de opmaak van RUP's zodanig verfijnen dat de uitwisseling en het gemeenschappelijke gebruik van de digitale gegevens mogelijk wordt.
- Stedenbouwkundig ontwerp:
 - inzetten van de methodiek van het stedenbouwkundig ontwerp bij de aanpak van ruimtelijke problemen;
 - hanteren van de methodiek van de workshop bij de opbouw van verkennende concepten, scenario's en ontwerpen;
 - versterken van de grafische vormgeving van plannen en ontwerpen;
 - het samengaan tussen stedenbouw en natuur versterken in de landschapsontwerpen;
 - het samengaan tussen stedenbouw en mobiliteit versterken bij de inrichting van het openbaar domein.

PROJECTMANAGEMENT VAN RUIMTELIJKE PROJECTEN

- Verdere ontwikkeling en toepassing van de knowhow op het vlak van projectmanagement van ruimtelijke projecten, met aandacht voor de inhoudelijke kwaliteit, een adequate procesvoering en het beheer.

ONDERSTEUNING VAN DE GEMEENTELIJKE DIENSTEN VIA ADVIES, INFORMATIE-UITWISSELING EN VORMING

- Leiedal handhaven als eerste aanspreekpunt voor de aangesloten gemeenten op het vlak van regelgeving en de adequate inzet van de formele en niet-formele instrumenten voor ruimtelijk beleid.
- Verder inzetten van de intergemeentelijke werkgroep ruimtelijke ordening (IGORO) als forum voor informatieverstrekking en vorming, en als collegagroep voor ervaringsuitwisseling en de opbouw van een gemeenschappelijke visie over het ruimtelijke beleid.

- Opzetten van en participeren in een netwerk van professionele partners, vormingsinstellingen en vakverenigingen ten behoeve van de aangesloten gemeenten en de interne werking van Leiedal.
- De aangesloten gemeenten methodologisch en logistiek begeleiden bij de opmaak van registers met ruimtelijke data, o.m. in het kader van de stedenbouwkundige ontvoogding.

3.5 Mobiliteit

47

Beleidsplan
2008•2013

SITUERING

Brede maatschappelijke discussie. Mobiliteit is een belangrijk maatschappelijk thema geworden. De eerste mobiliteitsstudies en -acties waren in hoofdzaak reacties tegen de heel sterke toename van de automobilititeit en de verkeersonveiligheid die daaruit voortvloeit. Vandaag is de mobiliteitsproblematiek een veel bredere discussie, die in een ruime maatschappelijke, economische en ecologische context wordt gevoerd. Wat is nodig om het aantal verkeersslachtoffers drastisch te laten dalen? Hoe kunnen de bedrijven bereikbaar blijven? Hoe kan het verkeersinfarct op de autowegen worden vermeden of teruggeschoefd? Hoe kan de CO₂-uitstoot worden verminderd? Om het hoofd te kunnen bieden aan deze uitdagingen, moet het beleid meer aandacht besteden aan de inhoudelijke wisselwerking tussen mobiliteit en andere gerelateerde thema's, zoals ruimtelijke planning, milieu, economie, communicatie en netwerking. In die zin mag de mobiliteitswerking van Leiedal zich niet beperken tot een fragmentaire aanpak; de intercommunale moet blijvend zoeken naar integratie met andere beleidsdomeinen en meewerken aan een globale toekomstvisie op de mobiliteit in de regio.

Mobiliteitsplannen concretiseren. Elke gemeente heeft in haar mobiliteitsplan voorstellen geformuleerd om de verschillende vervoerswijzen beter op elkaar af te stemmen en om de ontwikkeling van de fietsmobiliteit, carpooling, bus- en treinvervoer, etc. te bevorderen. In de komende jaren moeten de gemeenten deze mobiliteitsplannen concretiseren, door gebruik te maken van de zogeheten "modules" uit de mobiliteitsconvenants. Daarbij maken het gemeentebestuur, het Vlaamse Gewest, het provinciebestuur en de openbaarvervoersmaatschappij De Lijn werk- en financieringsafspraken rond concrete projecten. Leiedal kan de gemeenten bijstaan bij de uitwerking van hun eigen acties of bij de voorbereiding van acties die van de hogere overheid uitgaan, bijvoorbeeld de herinrichting van de doortochten. Het is daarbij van belang dat deze herinrichtingsprojecten niet eenzijdig verkeers-technisch worden benaderd, maar dat ze ook op het vlak van ruimtelijke vormgeving voorbeelden vormen. In de eerstkomende jaren zullen alle gemeentelijke mobiliteitsplannen ook aan de hand van een "sneltoets" worden gescreend op hun actualiteitswaarde.

Globale toekomstvisie. De mobiliteitsproblematiek stopt uiteraard niet aan de gemeentegrens. Daarom is er op regionaal niveau afstemming nodig, bijvoorbeeld op het vlak van basismobiliteit en fietsverkeer. Vooral voor dat laatste is er meer actie nodig, want de regio Kortrijk heeft wat het fietsverkeer betreft een grote achterstand in te halen ten opzichte van andere Vlaamse regio's. De regio heeft hoe dan ook nood aan een globale toekomstvisie over mobiliteit, zodat de ontsluiting van de economische activiteiten gegarandeerd blijft én de verkeersleefbaarheid en -veiligheid van de inwoners kan worden verbeterd. De prioriteiten in de aanleg van verkeersinfrastructuur moeten op die basis worden bepaald. Ten slotte moet ook op grensoverschrijdend vlak worden onderzocht hoe de verkeersinfrastructuren op elkaar worden afgestemd en hoe de mobiliteit van personen en goederen kan worden geoptimaliseerd.

DOELSTELLINGEN OP LANGE TERMIJN

- Leiedal werkt mee aan de verbetering van de bereikbaarheid, de verkeersveiligheid en de verkeersleefbaarheid in de regio Kortrijk, door specifiek in te zetten op de volgende aspecten:
 - het wegwerken van de achterstand van de regio op het vlak van fietsinfrastructuur;
 - de kwalitatieve inrichting van de publieke ruimte in de regio (zie bij 3.6);
 - de uitbouw van een grensoverschrijdende mobiliteitsvisie voor het Eurodistrict.

ACCENTEN 2008-2013

- Verdere uitbouw van de deskundigheid "mobiliteit" binnen Leiedal.
- Begeleiding van de aangesloten gemeenten bij de "sneltoets" van hun mobiliteitsplan, met oog voor een realistische planning van de acties.
- Ondersteuning van de aangesloten gemeenten bij de uitvoering van hun mobiliteitsplan (o.m. via het mobiliteitsconvenant).
- Opmaak van een actieplan voor de verbetering van de functionele fietsinfrastructuur in de regio Kortrijk en verzorgen van de projectregie bij de realisatie ervan.
- Stimuleren van projecten voor de (her-)aanleg van de publieke ruimte, met een bijzondere aandacht voor vormgeving en design.
- Uitwerking van aanzetten voor een regionaal mobiliteitsplan voor de multimodale ontsluiting van economische activiteiten in de regio.
- Permanente opvolging van regionale en internationale ontwikkelingen van verkeersinfrastructuren op het niveau van de grensoverschrijdende metropool.

3.6

Publieke ruimte

49

Beleidsplan

2008•2013

SITUERING

Beeldkwaliteit. Steden en gemeenten hebben er alle belang bij om hun publieke ruimte (straten, pleinen, parken, bruggen, etc.) op een kwalitatieve manier vorm te geven. De (beeld-)kwaliteit van het openbaar domein is sterk bepalend voor een kwalitatieve woon- en leefomgeving, vormt een belangrijke uitdrukking van de eigen identiteit van een gemeente en is op haar beurt een belangrijke motor van vernieuwing.

Referentieregio. Leiedal wil zich, nog explicieter dan vroeger, ten dienste stellen van de aangesloten gemeenten voor de uitwerking van dossiers op dit vlak, met als ultieme ambitie dat de regio Kortrijk een referentie wordt op het vlak van kwalitatief hoogstaande publieke ruimte. Op dit ogenblik beschikt de intercommunale al over heel wat expertise en werkt ze reeds aan de vormgeving en inrichting van openbare ruimten. Bij de ontwikkeling van de recente bedrijventerreinen (bv. de KMO-zone Esserstraat Zwevegem, de uitbreiding van het bedrijventerrein Gullegem-Moorsele en Evolis) wordt een belangrijk accent gelegd op de creatie van een duurzame en kwalitatief hoogstaande publieke ruimte. Ook bij woonprojecten, doortochtherinrichtingen, beeldkwaliteitsplannen, en in het kader van de Leieverbreiding in Kortrijk en Designregio Kortrijk werkt Leiedal mee aan een kwalitatieve publieke ruimte en bouwt de intercommunale verder ervaring op.

DOELSTELLING OP LANGE TERMIJN

- De regio Kortrijk wordt een referentie op het vlak van kwalitatieve publieke ruimte.

ACCENTEN 2008-2013

- Opmaak van plannen en studies voor de openbare ruimten in de gemeenten, o.m. beeldkwaliteitsplannen en doortochtherinrichtingen.
- Een bijzondere aandacht voor de vormgeving van de publieke ruimte bij de eigen realisaties van bedrijventerreinen en woonprojecten.
- Regionaal initiatief nemen voor de opwaardering van de vormgeving van de publieke ruimte, o.m. door in Designregio Kortrijk de input van dit aspect van design en vormgeving te verzorgen.

3.7 Milieu, water en energie

SITUERING

Expertisecentrum. Leiedal richtte in 1990 een eigen milieucel op en was daarmee de eerste intercommunale in Vlaanderen die een intergemeentelijke milieuwerking op de sporen zette. In de afgelopen 17 jaar heeft Leiedal op het vlak van milieu een veelsoortig pakket aan taken en opdrachten uitgevoerd, zowel voor de aangesloten gemeenten als voor het provinciebestuur West-Vlaanderen en het Vlaamse Gewest (bv. gemeentelijke milieubeleidsplannen, natuurontwikkelingsplannen, DuLo-waterplannen, grijswatercircuit, bodemerosiebestrijding, stadsrandbossen, rivierherstel van de Leie, etc.). Daardoor heeft de intercommunale een grondige expertise opgebouwd inzake de brede milieu-problematiek in de regio Kortrijk.

Samenwerking als sleutel voor een professioneler milieubeleid. De aangesloten gemeenten hebben intussen weliswaar een eigen milieudienst uitgebouwd, maar vooral in de kleine en middelgrote gemeenten blijkt veelal dat de milieuableidaren te druk bevestigd zijn om het omvangrijke en diverse takenpakket doeltreffend aan te kunnen pakken (o.m. wetgeving, vergunningen, handhaving, procedures, campagnes, duurzaamheidsacties, etc.). Met de nieuwe milieusamenwerkingsovereenkomst, die in 2008 van start gaat voor een periode van zes jaar, zal deze situatie wellicht nog worden versterkt. Daarin zal de nadruk immers liggen op een nog meer professionele en geïntegreerde aanpak van het lokale milieubeleid en op een projectmatige werking met doelgroepen. Samenwerking tussen de aangesloten gemeenten, en de schaalvergroting en kennisdeling die daar gepaard mee gaan, vormen steeds meer de sleutel om het lokale milieubeleid in de toekomst op een professioneler manier uit te bouwen. De Vlaamse streekintercommunales dringen er dan ook op aan dat intergemeentelijke samenwerking als optie wordt opgenomen in de nieuwe samenwerkingsovereenkomst.

Uitdagingen. De uitdagingen waarmee de steden en gemeenten van de regio Kortrijk op dit ogenblik worden geconfronteerd op het vlak van milieu, zijn legio:

- de uitbouw van een professionele milieudienstverlening voor de inwoners en de bedrijven, via communicatie, doelgroepenwerking en e-government;
- het lokale sanerings-, water- en rioleringsbeleid voor de zuivering van afvalwater en de afvoer van regenwater;
- de toepassing van het integraal waterbeheer binnen het kader van de waterschappen;
- de versterking van de natuur en de biodiversiteit als bijdrage tot de lokale landschaps- en omgevingskwaliteit;
- de ontwikkeling van een klimaat- en energiebeleid in het kader van het Kyoto-protocol;
- de integratie van milieu in andere beleidsdomeinen.

Zichtbare realisaties. In de nieuwe beleidsperiode zal Leiedal enerzijds de aangesloten gemeenten blijven ondersteunen bij de uitbouw van hun lokaal milieubeleid, via een adequate dienstverlening

en de ondersteuning van de intergemeentelijke samenwerking. Anderzijds wil de intercommunale verder evolueren naar een globale regionale aanpak van het milieubeleid, in het bijzonder wat het waterbeleid betreft. Daarbij ligt de nadruk op de omzetting van het milieubeleid in zichtbare realisaties, projecten en campagnes.

51

Beleidsplan
2008•2013

DOELSTELLINGEN OP LANGE TERMIJN

- Samen met de aangesloten gemeenten ontwikkelt Leiedal een doeltreffend en professioneel milieu-, water-, en klimaatbeleid, als hoeksteen van een leefbare en duurzame regio.
- Leiedal stimuleert en ondersteunt intergemeentelijke samenwerkingsverbanden om het lokale en regionale milieubeleid meer slagkracht en een ruimer draagvlak te bieden.
- Leiedal neemt vernieuwende initiatieven om regionale milieuprojecten te initiëren.

ACCENTEN 2008-2013

DUURZAAM MILIEUBELEID EN MILIEUPROJECTEN

- Ondersteuning van de gemeentelijke milieudiensten bij de uitvoering van de nieuwe milieusamenwerkingsovereenkomst 2008-2012, in samenspraak met de Provincie West-Vlaanderen, de VVSG en de afvalintercommunales IMOG en MIROM Menen.

WATERBELEID EN WATERPROJECTEN

- Ondersteuning van de gemeentelijke diensten bij de planning, programmering en uitvoering van de gemeentelijke saneringsplicht van het afvalwater, o.m. de gezamenlijke aanpak van de individuele zuivering in het buitengebied (IBA's en pompunits van drukriolering).
- Participatie in de werking van de waterschappen, met een mandaat van de aangesloten gemeenten, vanuit de rol van de intercommunale als lokaal kenniscentrum voor integraal waterbeleid, en medewerking aan de totstandkoming van de deelbekkenbeheersplannen.

ENERGIE EN KLIMAAT

- Coördinatie en/of uitvoering van een project voor de realisatie van een duurzame pilotverkaveling met minimale CO₂-emissie.
- Definiëring en uitwerking van een project voor de uitbouw van een aantrekkelijk en innovatief educatief aanbod rond hernieuwbare energie en duurzame ontwikkeling.

3.8

Landschap, natuur en recreatie

SITUERING

Landschap versterken. In haar Beleidsplan 2002-2007 heeft Leiedal voor het eerst een belangrijk accent gelegd op aspecten van landschapsopbouw en openruimtebeleid. De bedoeling bestond erin een kader voor groenstructuurplanning te creëren dat niet alleen het landschap versterkt, maar tegelijk ook de agrarische, natuurlijke en recreatieve structuur in de regio Kortrijk ondersteunt en verder ontwikkelt. Het landschap staat immers nooit op zich, maar is het resultaat van de activiteiten die er plaatsvinden en de ruimtelijke structuren waarop de regio is gebaseerd. Meteen is de link met de landbouw, natuurontwikkeling en recreatie zeer duidelijk:

- in grote delen van het buitengebied in de regio is landbouw de hoofdfunctie;
- het natuurbeleid in Vlaanderen is erop gericht om structuren te ontwikkelen die ruimte bieden aan ecologische processen en biodiversiteit;
- in de benadering van het landschap en de open ruimte krijgt recreatief medegebruik van landbouw- en natuurgebieden steeds meer betekenis.

Regionale groenstructuur. Met de opmaak van de regionale groenstructuur in 2006 heeft de intercommunale een eerste aanzet gegeven voor de ontwikkeling van een visie op de open ruimte en het landschap in de regio Kortrijk. Die wil een leesbaar, samenhangend geheel van grote groengebieden en groenassen tot stand brengen in de regio, met respect voor de huidige en toekomstige landbouwactiviteiten. Om de regionale groenstructuur op het terrein te helpen realiseren, heeft Leiedal criteria gedefinieerd voor de financiële ondersteuning van projecten met middelen vanuit haar Groenfonds. Het moet daarbij steeds gaan om projecten die in de regionale groenstructuur passen en die zowel op ruimtelijk, landschapsecologisch als recreatief vlak een meerwaarde bieden. Met een eerste project in dat kader, de "Heerlijke Heulebeek", hebben Leiedal, Kortrijk, Kuurne en Wevelgem een structuurschets en actieplan opgemaakt om de Heulebeekvallei in Moorsele, Gullegem, Heule en Kuurne uit te bouwen tot een toegankelijke groene ruimte. Dit project illustreert hoe een geïntegreerde aanpak in een korte tijdspanne heel inspirerend kan werken.

Concrete projecten. In de nieuwe beleidsperiode wil Leiedal zich verder toeleggen op de realisatie van de regionale groenstructuur. In eerste instantie moet die duidelijk extern gecommuniceerd worden naar alle betrokken overheden en actoren, zodat er een voldoende groot draagvlak voor ontstaat en zodat de groenstructuur haar doorwerking kan krijgen in de planning op provinciaal en Vlaams niveau. Maar vooral moeten er concrete projecten worden ontwikkeld, die Leiedal samen met de aangesloten gemeenten en andere partners kan realiseren in de komende beleidsperiode. Ook op grensoverschrijdend vlak dienen er zich uitdagingen aan. Het concept van het "Blauw Netwerk" van rivieren en kanalen moet verder uitgewerkt worden, in het licht van ruimere mogelijkheden voor grensoverschrijdend riviertoeerisme en waterrecreatie. Ook kan de Zuid-West-Vlaamse Scheldevallei, samen met de Vlaamse Ardennen, "le Tournaisis" en de Noord-Franse Scheldevallei, uitgebouwd worden als een grensoverschrijdend regionaal landschap.

DOELSTELLINGEN OP LANGE TERMIJN

- Binnen de regio Kortrijk wordt de regionale groenstructuur, die kadert binnen een (grensoverschrijdende) visie op de open ruimte, projectmatig en gefaseerd uitgevoerd in partnerschap met diverse overheden en organisaties.
- Het interfluvium wordt ingekaderd in een grensoverschrijdend regionaal landschap dat de recreatieve en landschappelijke ontwikkelingen structureert.
- Het knooppunten-fietsnetwerk wordt verder uitgebouwd met oplossingen voor de missing links en meer autovrije fietstrajecten. Het netwerk is grensoverschrijdend en vormt de verbinding tussen het cultuur-historische, het industriële en het natuurlijke erfgoed.
- Het water- en riviertoeisme op het kanaal Bossuit-Kortrijk en de Schelde wordt goed uitgebouwd binnen een grensoverschrijdend "Blauw Netwerk".

ACCENTEN 2008-2013

REGIONALE GROENSTRUCTUUR

- Een breed draagvlak creëren voor de regionale groenstructuur, door een doelgerichte communicatie met de aangesloten gemeenten, maar ook met het provinciebestuur West-Vlaanderen, het Vlaamse Gewest en de betrokken private actoren.
- Uitwerking van inrichtingsvoorstellen voor de regionale groenstructuur, die een synthese vormen van de landschappelijke, ecologische, agrarische en recreatieve doelstellingen.
- Gefaseerde realisatie van de regionale groenstructuur, door de coördinatie en/of uitvoering van projecten, in samenspraak met de aangesloten gemeenten, het provinciebestuur West-Vlaanderen, het Vlaamse Gewest en/of private actoren.
- Samenwerking in grensoverschrijdend verband met de "Espace Naturel Lille Métropole" (ENLM) omtrent de ontwikkeling van de Leievallei als groene stedelijke as.

LANDSCHAPSECOLOGISCHE INFRASTRUCTUUR

- Onderzoek naar de mogelijkheid om de Zuid-West-Vlaamse Scheldevallei op te nemen in een structureel grensoverschrijdend samenwerkingsverband met de Waalse en de Noord-Franse Scheldevallei, met als doel de landschappelijke en recreatieve kwaliteiten op te waarderen.

RECREATIEF MEDEGEBRUIK

- Ondersteuning van de gemeentelijke diensten bij de opmaak en realisatie van een gemeentelijk plan voor trage wegen.

- Verdere medewerking aan het grensoverschrijdend fietsnetwerk en uitwerking van oplossingen voor de missing links.

KANAAL BOSSUIT-KORTRIJK ALS "LEISURE CANAL"

- Participatie in het overleg rond grensoverschrijdend riviertoerisme en waterrecreatie en uitwerking van voorstellen voor de verdere ontwikkeling van het "Blauw Netwerk".
- Ontwikkeling van het kanaal Bossuit-Kortrijk, dat naast zijn economische functie, ook een functie moet krijgen als "Leisure Canal", met een accent op waterrecreatie.

3.9

Lokaal e-government

55

Beleidsplan

2008 • 2013

SITUERING

Verlengstuk van beleidsdoelstellingen. ICT, GIS en e-government hebben in de afgelopen jaren sterk aan belang gewonnen binnen de gemeenten. ICT is geen vreemd en duur gegeven meer, maar vormt steeds meer een evident en krachtig verlengstuk van de beleidsdoelstellingen van overheden. De technische integratie van ICT en GIS heeft zich volledig doorgevoerd en het belang van het internet als platform voor dienstverlening werd, zoals verwacht, bevestigd.

Online aanbod op verwachtingen afstemmen. E-government heeft alles te maken met een elektronische overheid, een overheid die ICT effectief en efficiënt weet in te zetten, zodat ze haar dienstverlening en bedrijfsvoering kan verbeteren. In essentie gaat het om elke vorm van gemeentelijke dienstverlening die aan de hand van ICT kan worden ondersteund of verbeterd. Voor de gemeenten bestaat de belangrijkste uitdaging erin de kloof te verkleinen tussen hun huidige elektronische dienstenaanbod en de verwachtingen van hun inwoners en bedrijven. Gemeentebesturen stellen informatie online ter beschikking, maar lang niet alle gewenste diensten kunnen ook online worden afgehandeld.

Multidisciplinaire aanpak. Uiteraard heeft e-government een uitgesproken technische dimensie, maar die vormt maar een deel van het verhaal. E-government heeft vooral een grote invloed op de organisatie van het gemeentebestuur: op de verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, op de inrichting van processen en op de bedrijfscultuur. Daarnaast heeft e-government ook een bestuurskundige, een financieel-economische en een juridische dimensie. Dat beklemtoont het belang van een doordachte visie op elektronische dienstverlening, een politiek gedragen strategie en een aanpak die door de administratie wordt ondersteund. Meteen toont dit ook de noodzaak van een multidisciplinaire aanpak aan.

Geografische informatiesystemen. De evoluties op het vlak van ICT en de verwachtingen van de burgers en bedrijven hebben ook een impact op het gebruik van GIS. GIS-systemen (kaarten) zijn vandaag stilaan de universele taal geworden waarin niet alleen overheden, maar vooral ook burgers en bedrijven informatie bevragen en proberen te begrijpen. Op dit ogenblik beschikt de regio Kortrijk reeds over de nodige technologie om een verregaande integratie te realiseren tussen gemeentelijke databanken en geo-informatie, én om deze informatie op het internet ter beschikking te stellen via het (technologische) kanaal naar keuze. Dat versterkt het belang van de interne organisatie van (geo-)informatie binnen een bestuur én de nood aan (internationale) standaarden, doordachte procedures en een verregaande samenwerking met andere overheden.

Uitdagingen. De uitdagingen voor de overheden van de regio Kortrijk op het vlak van ICT, GIS en lokaal e-government zijn daarom veelvoudig, o.m.:

- de kwaliteit van de dienstverlening verbeteren door klantgerichtheid en vraaggerichtheid;
- de toegankelijkheid van het bestuur en de openbaarheid van informatie vergroten (transparantie);
- meer betrokkenheid creëren van de burgers en het bedrijfsleven bij het beleid;
- de doelmatigheid van de overheid verbeteren door processen te vereenvoudigen en transacties te integreren;
- de "take-up" (i.e. de mate waarin nieuwe e-governmenttoepassingen door burgers en bedrijven worden gebruikt) vergroten door de doelgroepen via verschillende kanalen te benaderen.

Randvoorwaarden. Daarbij gelden twee randvoorwaarden die moeten worden bewaakt :

- e-inclusie: er moet voor gezorgd worden dat iedereen toegang krijgt tot de voordelen van de informatiemaatschappij, met aandacht voor toegankelijkheid van overheidswebsites en een betere bediening van sociaal achtergestelde groepen;
- volledige breedbandtoegang, al dan niet via publieke netwerken.

Visie én praktijk. Leiedal wil de aangesloten gemeenten en de regio verder ondersteunen bij de uitbouw van de elektronische dienstverlening. Dat zal gebeuren in samenwerking en partnerschap met andere overheden, semi-publieke organisaties én bedrijven, en zo veel mogelijk vanuit een Europese en internationale samenwerking. Nieuwe vormen van samenwerking binnen en buiten de regio zullen worden uitgetest samen met en in het belang van de gemeenten en de regio. Daarbij is de specifieke invalshoek van Leiedal de keuze voor een benadering die op het kruispunt staat tussen visie en praktijk, tussen strategie en operationele taken, vanuit een pragmatische, multidisciplinaire en dienstengerichte invalshoek waarbij front-office en back-office met elkaar worden verenigd.

DOELSTELLINGEN OP LANGE TERMIJN

- De gemeenten van het arrondissement Kortrijk worden toonaangevend op het vlak van innoverende en relevante elektronische dienstverlening aan burgers en bedrijven.
- Leiedal wordt door de aangesloten gemeenten en door de regio onderkend en erkend als kenniscentrum voor lokaal e-government en als platform voor kennisoverdracht en ervaringsuitwisseling.

ACCENTEN 2008-2013

BEGELEIDING VAN DE GEMEENTEN BIJ DE ONTWIKKELING VAN EEN PERFORMANTE ICT-WERKING

- Ondersteuning van de gemeenten bij het ontwikkelen en onderhouden van een performante interne ICT-infrastructuur, die voldoet aan de moderne organisatienoden.
- Opmaken en actualiseren van ICT-beleidsplannen en het gemeentelijk beleid op het vlak van elektronische dienstverlening.

- Actieve ondersteuning van de gemeenten op het vlak van GIS, informatie- en kennisbeheer, meldpunten, productencatalogus en de integratie van het front-office en het back-office, als basis voor kwaliteitszorg, interne organisatie en een grotere bestuurskracht.
- Projectbegeleiding bij het onderzoek naar nieuwe vormen van elektronische dienstverlening en de implementatie van door gemeenten geïnitieerde projecten.

BEGELEIDING VAN DE GEMEENTEN OP HET VLAK VAN GIS

- Versterking van de praktische GIS-ondersteuning aan de gemeenten, zowel op het vlak van technologie, informatie-architectuur als inzake elektronische dienstverlening.
- Ondersteuning van de gemeenten op het vlak van GIS, vanuit een oplossingsgerichte en objectieve benadering, zowel inzake de strategische beleidskeuzes als wat de praktische uitwerking ervan betreft.
- Versterking van intergemeentelijke en regionale GIS-projecten, met een specifieke focus op de uitwerking van nieuwe internetprojecten.
- Ondersteuning van de gemeenten in hun initiatieven om geo-informatie ter beschikking te stellen aan burgers en bedrijven, inclusief de begeleiding van het integratietraject van geografische informatie in de gemeentelijke websites.

VERDERE ONTWIKKELING EN PROFILERING VAN LEIEDAL ALS EXPERTISECENTRUM OP HET VLAK VAN E-GOVERNMENT

- Actieve ontwikkeling van Leiedal als een expertise- en incubatiecentrum inzake lokaal e-government, in nauw partnerschap met andere overheden, publieke en semi-publieke samenwerkingsverbanden, hogescholen en Europese partnerregio's.
- Ontwikkeling van nieuwe vormen van elektronische dienstverlening, in samenwerking met pilootgemeenten.
- Verdere ontwikkeling van een regionale ICT-, GIS- en internet-infrastructuur ter ondersteuning van de elektronische dimensie van de gemeentelijke en regionale beleidsdoelstellingen.
- Ontwikkeling en ondersteuning van initiatieven gericht op de versterking van e-inclusie en de verbetering van de beleidsoverdracht.
- Ad hoc uittesten van diverse modellen voor het ter beschikking stellen van binnen de regio ontwikkelde oplossingen aan overheden buiten de regio.

UITBOUW VAN DE ELEKTRONISCHE DIENSTVERLENING BINNEN ANDERE WERKGEBIEDEN

- Ondersteuning van vormen van elektronische dienstverlening aan de aangesloten gemeenten en de regio die geïnitieerd worden vanuit andere werkgebieden van Leiedal.

NETWERKING

- Participatie aan en profilering van Leiedal binnen overlegorganen op provinciaal, Vlaams, federaal en Europees niveau in verband met ICT, GIS en e-government.
- Evalueren en versterken van het intergemeentelijk overleg op het vlak van ICT, GIS en e-government.
- Verdere uitbouw van de E-Government Academies als fora voor informatie-uitwisseling en kennisdeling.

4.1

Communicatie

59

Beleidsplan
2008 • 2013

SITUERING

Communicatie als kritieke succesfactor. Een goed beleid impliceert een goede communicatie. Communicatie en participatie zijn kritieke succesfactoren bij de ontwikkeling van projecten en diensten. De mondige burger verlangt immers steeds meer betrokkenheid bij en van het bestuur. Transparantie en het creëren van een maatschappelijk draagvlak vormen hierbij de sleutelbegrippen. Zichtbaarheid, communicatie van visie en doelstellingen, participatie en coproductie moeten bijdragen tot de nodige legitimiteit en het noodzakelijke draagvlak voor overheidsacties.

Drie rollen. In de voorbije jaren heeft Leiedal de communicatie naar de gemeentebesturen verbeterd en versterkt. Ook naar andere doelgroepen werd de communicatie versterkt, o.m. naar bedrijven en jongeren. In 2006 heeft de intercommunale de onderzoeksgroep Memori uit Mechelen ingeschakeld om haar communicatiebeleid door te lichten. De rollen van Leiedal werden daarbij als volgt gedefinieerd:

- Leiedal treedt op als uitvoerder van studies voor de gemeenten;
- Leiedal treedt op als belangenbehartiger van de groep gemeenten in het streeknetwerk en als makelaar van streekprojecten;
- Leiedal beheert eigen projecten.

Elke rol vraagt een eigen communicatieaanpak, met eigen kanalen en eigen doelgroepen (overheidsdiensten, beleidsmensen, burgers, bedrijven, etc.).

Communicatieplan. Om de communicatie-initiatieven stapsgewijs door te voeren, werd een communicatieplan opgesteld. Dat bevat zowel beleidsmatige als uitvoerende acties die de communicatie binnen Leiedal en de communicatiestroom naar de verschillende doelgroepen van de intercommunale moeten bevorderen.

DOELSTELLINGEN OP LANGE TERMIJN

- Leiedal voert een planmatig communicatiebeleid, dat vertrekt vanuit een scherpe doelgroepenafbakening.
- Leiedal legt de nadruk op projectcommunicatie en profileert haar visie, missie en waarden door te communiceren over concrete, zichtbare realisaties.

ACCENTEN 2008-2013

- Implementatie van een professioneel communicatiebeleid:
 - uitwerking van standaarden voor de communicatie van Leiedal, gerelateerd aan de verschillende rollen die de intercommunale opneemt:
 - bij communicatie over studies in opdracht van de gemeenten blijft Leiedal op de achtergrond;
 - wanneer Leiedal optreedt als belangenbehartiger van de groep gemeenten en als makelaar van streekprojecten, communiceert Leiedal samen met de andere streekpartners;
 - over de eigen projecten van Leiedal communiceert de intercommunale autonoom;
 - communicatie aangepast aan de interne en externe doelgroepen van de intercommunale.

- Werken aan een groter bewustzijn van de meerwaarde van de intercommunale:
 - duidelijker benoemen en expliciteren van de meerwaarde van de werking bij de medewerkers, bij de raad van bestuur, in de externe communicatie;
 - meer zichtbaar aanwezig zijn in de regio (overlegfora, logovermeldingen, aankondigingsborden bij projectrealisaties en verkavelingen);
 - Leiedal stuurt haar huisstijl bij in het licht van haar identiteit en het gewenste imago:
 - aanstellen huisstijlbewaker;
 - opstellen huisstijlhandboek;
 - opstellen huisstijlrichtlijnen voor communicatie met partners.

- Optimalisering van de interne communicatiestromen (link met kennismangement):
 - evalueren en optimaliseren van de toegankelijkheid en werkbaarheid van het huidige klassemment;
 - organiseren van momenten voor informele informatieoverdracht.

- Faciliteren van de informatiestromen naar en binnen de aangesloten gemeenten.

- Ontwikkeling en implementatie van een doelgroepgerichte externe communicatie (naar bedrijven, burgers, etc.), met ruimte voor tweerichtingscommunicatie en interactiviteit:
 - doelgroepgerichte mediamix, vanuit de vernieuwde website;
 - vernieuwen van extern promotiemateriaal;
 - optimaliseren van de perswerking.

4.2

Human resources

61

Beleidsplan
2008 • 2013

SITUERING

Engagement en participatie. Het beheer van het menselijke kapitaal is een cruciale factor in een kennis- en dienstverlenende organisatie als Leiedal. Mensen maken de organisatie. Respect, dialoog, "empowerment" en een veilige en gezonde omgeving zijn fundamenteel om het engagement en de participatie van medewerkers te verzekeren. In de voorbije beleidsperiode heeft Leiedal reeds de aanzet gegeven voor een meer gestructureerd human resources management, o.m. door een systematisering van de opleidingsmogelijkheden, door een verdergaande verantwoordelijkheid voor de vijf clusters en hun coördinatoren en door systematische functioneringsgesprekken en evaluaties.

Versterking HR-beleid. Het human resources management wordt in de volgende beleidsperiode nog versterkt. Een specifieke aandacht gaat uit naar de integratie van nieuwe medewerkers binnen Leiedal en naar een retentiebeleid voor "kernmedewerkers". Voor hen worden loopbaantrajecten uitgestippeld die rekening houden met hun ervaring, persoonlijkheid en verwachtingen. Ook het belang van collectief leren wordt verder uitgediept (zie ook 4.3 "Kennismanagement"). Kleine projectteams vormen hier dé biotoop voor. In haar human resources beleid zal Leiedal dan ook in het bijzonder oog hebben voor het flexibel inzetten van (multidisciplinaire) projectteams.

"Grijze cellen". Wij leven in een vergrijzende samenleving, die steeds meer actieve en ervaren senioren telt. Leiedal wil onderzoeken hoe senioren die ervaring hebben met streekwerking ingeschakeld kunnen worden binnen projecten van Leiedal, of binnen kennisuitwisselingsprojecten. Op die manier wil Leiedal de "grijze cellen" van de regio ten volle benutten.

DOELSTELLINGEN OP LANGE TERMIJN

- Leiedal bouwt een proactief mensmanagement uit, gericht op het betrekken en permanent ontwikkelen van gemotiveerde medewerkers, individueel en in groep.

ACCENTEN 2008-2013

- Toewijzing van de kernverantwoordelijkheden op het vlak van human resources beleid.
- Uitwerking van een begeleidingstraject voor nieuwe medewerkers.

- Ontwikkeling van een profiel voor “kernmedewerkers”:
 - uitstippelen van een groeipad in de richting van kernmedewerker;
 - uitwerken van een retentiebeleid voor kernmedewerkers.

- Benchmarking van verloningsbeleid bij omgevende organisaties.

- Toetsing van het human resources beleid van Leiedal aan de nieuwe rechtspositieregeling van het personeel van de lokale besturen.

- Duidelijke functies en functiebeschrijvingen:
 - expliciteren van de verwachtingspatronen;
 - en meer nadruk op en aandacht voor coaching;
 - als basis voor feedback (evaluatie).

- De juiste M/V op de juiste plaats:
 - bevorderen van interne flexibiliteit en interne mobiliteit;
 - permanente ontplooiing door gericht om te gaan met Vorming-Training-Opleiding;
 - afstemmen van de jobinhoud op persoonlijke kwaliteiten/verwachtingen.

- Ontwikkeling en aanvulling van resultaatgerichte (planningsmethodieken, projectmanagement) en mensgerichte (coaching) competenties bij de medewerkers.

- e-HRM:
 - informatiseren van de personeelsadministratie;
 - invoeren van digitale meetmodellen voor human resources beheer, geïntegreerd binnen een “HR-scorecard”: uurregistraties, overzicht prestaties, budgetcontrole, teamplanning en –opvolging.

- Activering van de “grijze cellen” van de regio, door na te gaan hoe de kennis van ouderen met ervaring gevaloriseerd kan worden.

4.3

Kennismanagement

63

Beleidsplan
2008 • 2013

SITUERING

Bewuste en impliciete kennis. Op het juiste ogenblik en op de juiste plaats beschikken over de juiste kennis wordt een steeds belangrijker succesfactor in onze huidige maatschappij. Kennisverwerving en kennisverankering vormen dé uitdagingen voor dynamische organisaties. Slechts een klein deel van de kennis binnen organisaties is "bewuste" kennis, die kan worden geëxpliciteerd. Het grootste deel van de "kennisvoorraden" bestaat uit impliciete kennis: kennis van processen, van de context, van nuances, ervaringen en vaardigheden die een automatisme geworden zijn.

Cyclisch gebeuren. Kennismanagement richt zich op het definiëren, lokaliseren, behouden, stimuleren en beschermen van zowel bewuste als impliciete kennis. Dat is een cyclisch gebeuren, want het reservoir aan kennis binnen een organisatie verandert voortdurend en moet dan ook permanent worden verversd en aangevuld. De kennisbehoefte moet worden geïdentificeerd, de bestaande kennisvoorraad moet in kaart worden gebracht, nieuwe kennis moet worden ontwikkeld, gedeeld, toegepast en geëvalueerd. Kennismanagement heeft dan ook niet zozeer te maken met meer en betere geavanceerde apparatuur, maar raakt veeleer aan de cultuur van de organisatie. Dé sleutel hierbij is een open meerrichtingscommunicatie:

- kennisdatabanken moeten worden opgezet en beheerd;
- het delen van kennis moet worden gecultiveerd bij de medewerkers;
- de kennis moet tussen generaties worden doorgegeven.

Ervaring ter beschikking stellen. In de eerstvolgende jaren zal Leiedal het kennismanagement uitbouwen binnen de eigen organisatie en de opgebouwde ervaring nadien ter beschikking stellen van de aangesloten gemeenten.

DOELSTELLINGEN OP LANGE TERMIJN

- Kennisbeheer wordt de ruggengraat van Leiedal. De intercommunale zal haar kennis herkennen en een kennisinfrastructuur ontwikkelen die bij de aard, de cultuur en de mogelijkheden van de organisatie past. Leiedal vormt aldus een model van een open leeromgeving wat betreft innovatie, productiviteit, onderzoek en expertises.
- Leiedal zal haar opgebouwde expertise inzetten voor de begeleiding van de gemeenten bij het uitbouwen van een eigen gemeentelijk kennismanagement.

ACCENTEN 2008-2013

- Aanstelling van een kernverantwoordelijke op het vlak van kennismanagement.

- Onderkenning en explicitering van de eigen kennismeerwaarden binnen Leiedal:
 - uitwerken en op peil houden van moderne informatiebeheersystemen houden:
 - optimaliseren van het huidige klassement;
 - inzetten van het intranet als interactief informatie- en kennispunt;
 - competentieanalyse en –beheer;
 - uitwerken van methodieken voor het doorgeven van ‘kennis uit ervaring’:
 - formaliseren van kennisoverdracht bij nieuwe medewerkers, binnen de clusters en tussen de verschillende clusters, tussen generaties;
 - werken met draaiboeken, “best practices”, interne afsprakennota’s;
 - tijd creëren voor informele kennisgaring en kennisdeling tussen medewerkers;
 - kennisdeling expliciet als taak benoemen in functieomschrijvingen.

- Structurele inbedding van innovatie, onderzoek en ontwikkeling in alle werkdomeinen (clusters en management) van Leiedal:
 - tijdscrediet vastleggen voor onderzoek en ontwikkeling;
 - ontwikkelen van monitoringsystemen (“barometers”);
 - GIS-analyse als basisvaardigheid voor elke Leiedal-medewerker;
 - gericht aantrekken van externe kennis om de interne kennis te vergroten.

- Kennismanagement als expertise ter beschikking stellen van de gemeentebesturen.

4.4

Geïntegreerde kwaliteitszorg

65

Beleidsplan
2008 • 2013

SITUERING

Uitmundende dienstverlening. Leiedal is een sterk merk. Doorheen een kwalitatieve aanpak slaagt Leiedal er al decennia in om aan de spits te blijven op het vlak van intergemeentelijke dienstverlening in Vlaanderen. Een doorgedreven aandacht voor kwaliteit moet deze positie consolideren. De klanten van Leiedal, a priori de gemeentebesturen, verwachten terecht een uitmundende dienstverlening. Alle producten, adviezen en processen van de intercommunale moeten aan een basiskwaliteit beantwoorden: nauwkeurig, tijdig, stijlvol, deskundig en doordacht. Leiedal voegt daarnaast extra kwaliteitselementen toe: de intercommunale wil in al haar diensten innoverend, inspirerend en duurzaam zijn.

Kwaliteitsmodel. Leiedal wil de aandacht voor kwaliteit nog sterker professioneel uitbouwen, bijvoorbeeld met behulp van het "Common Assessment Framework" (CAF - Gemeenschappelijk Zelf-evaluatiekader voor Overheidsdiensten). Volgens dit model zijn uitmundende praktijken bij het beheer van een organisatie en het bereiken van resultaten afhankelijk van vijf factoren:

- leiderschap: de manier waarop richting wordt gegeven aan de organisatie en waarop de mensen gecoacht en gestuurd worden;
- strategie en planning: de manier waarop Leiedal haar activiteiten en doelstellingen effectief organiseert en combineert;
- betrokken medewerkers: de manier waarop Leiedal omgaat met de medewerkers als haar belangrijkste activa (competentiebeheer en "empowerment");
- partnerschappen en middelen: de manier waarop Leiedal omgaat met haar netwerkpartners, in het bijzonder haar klanten en vennoten;
- processen: identificatie, beheer, permanente verbetering en ontwikkeling/innovatie van de sleutelprocessen.

Het effect van die factoren wordt bestudeerd bij zowel de klanten, de medewerkers als het grote publiek. Ook de impact van sleutelactiviteiten van Leiedal worden geëvalueerd.

Duurzaamheid. Duurzaamheid is een wezenlijk kwaliteitskenmerk dat doorwerkt in alle activiteiten van Leiedal. Doorheen de eigen projecten en doorheen haar dienstverlening aan de aangesloten gemeenten wil Leiedal de duurzame ontwikkeling concreet gestalte geven. De intercommunale wil als organisatie ook bijdragen tot het maatschappelijk en ethisch verantwoord ondernemen en aldus ook een referentie zijn voor de gemeenten.

DOELSTELLINGEN OP LANGE TERMIJN

- Leiedal garandeert een basiskwaliteit in elk product, elk advies, elk proces (permanente kwaliteitszorg).
- Leiedal integreert een continue aandacht voor kwaliteit in alle aspecten van haar werking: producten en processen, klanten, medewerkers en beleid, uitstraling.

ACCENTEN 2008-2013

- Toewijzing van de kernverantwoordelijkheden op het vlak van kwaliteitszorg.
- Implementatie van een model van kwaliteitsmanagement (bv. CAF) binnen Leiedal.
- Meetbaar maken van kwaliteit:
 - ontwikkelen of verder op punt stellen van objectieve meetsystemen op het vlak van projecttieming, planning, projectopvolging, budgetbeheer, tijdsbeheer;
 - een kwalitatieve externe toets organiseren: benchmarking van mensen, capaciteiten, prestaties en resultaten, a priori met de netwerkpartners in concrete projecten, zowel regionaal als Europees;
 - resultaten meten bij gemeenten en medewerkers.
- Ontwikkeling van een operationeel toetsingskader dat duurzaamheid in alle projecten van Leiedal meetbaar en verifieerbaar maakt.
- Kwaliteit uitstralen – fascinatie wekken:
 - imago-ondersteuning door gerichte communicatie van succesvolle producten, initiatieven en ideeën (zie ook 4.1 “Communicatie”).

4.5 Financiën

67

Beleidsplan
2008•2013

SITUERING

Sluitend financieel kader. Het financiële model van Leiedal steunt op de verwerving van inkomsten uit studies en realisaties en projectsubsidies, aangevuld met een basisdotatie vanuit de gemeenten (bijdrage per inwoner). Alle activiteiten, en vooral nieuwe initiatieven, moeten gedekt kunnen worden door een sluitend financieel kader. Deze financiële bewaking moet kunnen steunen op een transparante boekhouding en op een systematische opvolging. In de voorbije beleidsperiode werden de financiële doelstellingen van het Beleidsplan 2002-2007 bereikt:

- De gezonde financiële structuur is nog versterkt;
- De uitgaven worden jaarlijks begroot en systematisch opgevolgd;
- Er is een systeem van transparante toewijzing van kosten en opbrengsten aan de verschillende diensten, waardoor het kostenbewustzijn wordt verhoogd en de te behalen doelstellingen financieel worden vertaald, opgevolgd en geëvalueerd;
- Dankzij de hoge verkoop van bedrijfsgronden, was er in de voorbije periode een overschot voor de financiering van de werkingskosten en kon er een reservefonds voor reconversie van bedrijventerreinen worden gevormd van circa 3.000.000 euro;
- Er werd ook behoorlijk geïnvesteerd om de voorraad aan te vullen en nieuwe bedrijfsgronden verkoopklaar te maken;
- Door het invoeren van de "exclusiviteitenregeling" werkt Leiedal, op kostendelende basis, nog meer dan vroeger als verlengstuk van de gemeentelijke diensten;
- Door haar reservefondsen aan te wenden, kon Leiedal interessante streekprojecten cofinancieren en nieuwe vormen van dienstverlening uitbouwen.

Transparantie en verantwoordelijkheid. In de komende beleidsperiode wil Leiedal verder werken aan een nog grotere transparantie op financieel vlak, aan het responsabiliseren van de clusters en het versterken van het kosten- en budgetbeheer.

DOELSTELLINGEN OP LANGE TERMIJN

- Leiedal stelt een financiële gezondheid voorop.
- Leiedal werkt met een transparante boekhouding, gericht op een medeverantwoordelijkheid van alle betrokkenen (medewerkers, bestuurders, vennoten).
- Leiedal past modellen toe voor een systematische bewaking en opvolging van kosten- en budgetbeheersing.

ACCENTEN 2008-2013

- Analytische toewijzing van kosten en opbrengsten.
- Financiële responsabilisering van elke cluster.
- Aantrekken van een voldoende groot pakket aan externe opdrachten.
- Streven naar een tarificatie voor interne en externe opdrachten die zo veel mogelijk kostendekkend is.
- Duidelijke productdefiniëring met inzicht in alle kostprijscomponenten.
- Voorbereiding van de reductie van het kapitaalsaandeel van de Provincie West-Vlaanderen (zoals voorgeschreven door het decreet van 6 juli 2001 op de intergemeentelijke samenwerking).
- Aandacht voor een gezonde verhouding tussen eigen middelen en vreemde middelen.
- Prospectie naar cofinancierings- en subsidiëringmogelijkheden (o.m. in het kader van nieuwe Europese programma's).

4.6

Leiedal als instelling

69

Beleidsplan
2008•2013

SITUERING

50 jaar Leiedal. In 2010 viert Leiedal haar vijftigjarig bestaan. De intercommunale wil van die gelegenheid gebruik maken om de (ruimtelijke) geschiedenis van de regio Kortrijk in kaarten en teksten weer te geven en te bestuderen hoe ruimtelijke ontwikkelingen met economische, culturele, administratieve, bestuurlijke, technologische en maatschappelijke ontwikkelingen samenhangen. Tegelijk wil Leiedal nieuwe, toekomstgerichte vormen van interbestuurlijke samenwerking onderzoeken. De onderzoeksresultaten zullen op verschillende manieren gecommuniceerd worden aan een breed publiek, in de vorm van een publicatie, door de organisatie van colloquia, etc.

Kapitaalsvermindering Provincie West-Vlaanderen. Zoals bepaald door het decreet van 6 juli 2001 op de intergemeentelijke samenwerking, moet de kapitaalsinbreng van de Provincie West-Vlaanderen in de intercommunale worden teruggebracht tot 20%. Op verzoek van de algemene vergadering van Leiedal heeft Vlaams minister van Binnenlands Bestuur Marino Keulen op 14 juli 2006 beslist om de einddatum waarop deze kapitaalsvermindering moet zijn uitgevoerd, naar uiterlijk 31 december 2012 te verschuiven. In de komende beleidsperiode zullen de modaliteiten verder worden uitgewerkt die de nieuwe verhouding met de Provincie West-Vlaanderen als vennoot vaststellen.

Uitbreiding kantoren. Door het huidige medewerkersaantal van Leiedal (47 personeelsleden) en door het grote aantal interne en externe vergaderingen die bij Leiedal plaatsvinden, heeft het kantoorgebouw van de intercommunale zijn capaciteitslimieten bereikt. In 2006 heeft Leiedal daarom een architectuurwedstrijd uitgeschreven voor een uitbreiding van de kantoren en voor de uitbouw van een aangepaste vergaderaccommodatie.

Campus "Huis van de Streek". De samenwerking van Leiedal met het streekplatform RESOC, met de gebiedswerking van de Provincie West-Vlaanderen en met verschillende streekpartners doet velen dromen van een virtuele en/of fysieke nabijheid van de organisaties die in de regio Kortrijk op streekniveau werken. Leiedal zal dan ook samen met de andere streekactoren de mogelijkheid onderzoeken om een "campus Huis van de Streek" uit te bouwen.

Vlinter. De elf intercommunales voor streekontwikkeling in Vlaanderen hebben zich eind 2005 beter georganiseerd door de formele oprichting van de koepelorganisatie Vlinter. Deze meer gestructureerde samenwerking tussen de intercommunales en de VVSG moet de slagkracht van de streekintercommunales nog verhogen. Voor alle aspecten van socio-economische streekontwikkeling treedt Vlinter op als belangenbehartiger van de intercommunales. Door de oprichting van vele thematische werkgroepen vormt Vlinter ook hét forum voor informatie-uitwisseling tussen de intercommunales.

DOELSTELLINGEN OP LANGE TERMIJN

- Leiedal zal als instelling creatief en progressief inspelen op de nieuwe mogelijkheden (regelgeven- de kaders, maatschappelijke evoluties, bestuurlijke context, etc.) om haar visie, missie en doelstel- lingen te verwezenlijken.

ACCENTEN 2008-2013

- Voorbereiding 50 jaar Leiedal:
 - wetenschappelijke publicatie over de ruimtelijke verschijningsvorm van de regio Kortrijk;
 - organisatie van discussiefora over interbestuurlijke samenwerking, met deelname van bestuurs- kundigen, ambtenaren en beleidsmakers;
 - definiëring van een externe wetenschappelijke onderzoeksopdracht naar nieuwe, toekomstge- richte vormen van intergemeentelijke samenwerking op maat van de regio Kortrijk.
- Voorbereiding van de kapitaalsvermindering van de Provincie tegen 2012.
- Uitbreiding van de kantoren van Leiedal naar het ontwerp van de architecten Coussée en Goris (Gent).
- Onderzoek van het concept voor een fysieke campus "Huis van de Streek" (zie ook 2.3 "Regionale samenwerking").
- Verdere uitbouw van de samenwerking tussen streekintercommunales in het kader van Vlinter.

5.1

Bestuursorganen

5.1.1 ALGEMENE VERGADERING

In de algemene vergadering van Leiedal heeft elke vennoot één mandaat (met uitzondering van het stadsbestuur van Kortrijk, dat twee mandaten heeft):

- vennoten A (de gemeenten): 13 mandaten;
- vennoten B (Provincie West-Vlaanderen en WVEM): 2 mandaten;
- totaal: 15 mandaten.

5.1.2 RAAD VAN BESTUUR

In de raad van bestuur heeft elke gemeente één mandaat, met uitzondering van het stadsbestuur van Kortrijk, dat twee mandaten heeft. De Provincie West-Vlaanderen heeft drie mandaten namens de vennoten B. Daarnaast zijn er twee mandaten met raadgevende stem namens de gemeenten en twee externe deskundigen. De samenstelling ziet er schematisch als volgt uit:

- bestuurders met stemrecht: 16 mandaten;
 - vennoten A: 13 (gemeenten);
 - vennoten B: 3 (Provincie West-Vlaanderen);
- bestuurders met raadgevende stem namens de gemeenten: 2 mandaten;
- externe deskundigen: 2 mandaten;
- totaal: 20 mandaten.

De raad van bestuur van Leiedal is op dit ogenblik als volgt samengesteld:

Voorzitter

Filip Santy (Stad Kortrijk)

Ondervoorzitters

Lieven Vantiegheem (Gemeente Avelgem)

Marleen Titeca-Decraene (Provincie)

Leden vennoten A met stemrecht

Ann Accou (Gemeente Deerlijk)

Caroline Bonte-Vanraes (Stad Menen)

Kristof Chanterie (Stad Waregem)

Albert Defeyter (Gemeente Anzegem)

Pedro Ketels (Gemeente Lendeledede)

Eric Lemey (Gemeente Kuurne)

Wout Maddens (Stad Kortrijk)

Jan Seynhaeve (Gemeente Wevelgem)

Rik Vandevenne (Gemeente Spiere-Helkijn)

Claude Vanwelden (Gemeente Zwevegem)

Rik Wanzeele (Stad Harelbeke)

Leden vennoten B met stemrecht

Lieven Lybeer (Provincie)

Willy Vandemeulebroucke (Provincie)

Leden vennoten A met raadgevende stem

Veerle Deconinck (Stad Waregem)

Francis Watteeuw (Gemeente Kuurne)

Externe deskundigen

Luc Deseyn

Jacques Laverge

Algemeen directeur

Karel Debaere

Secretaris

Marleen Verkaemer

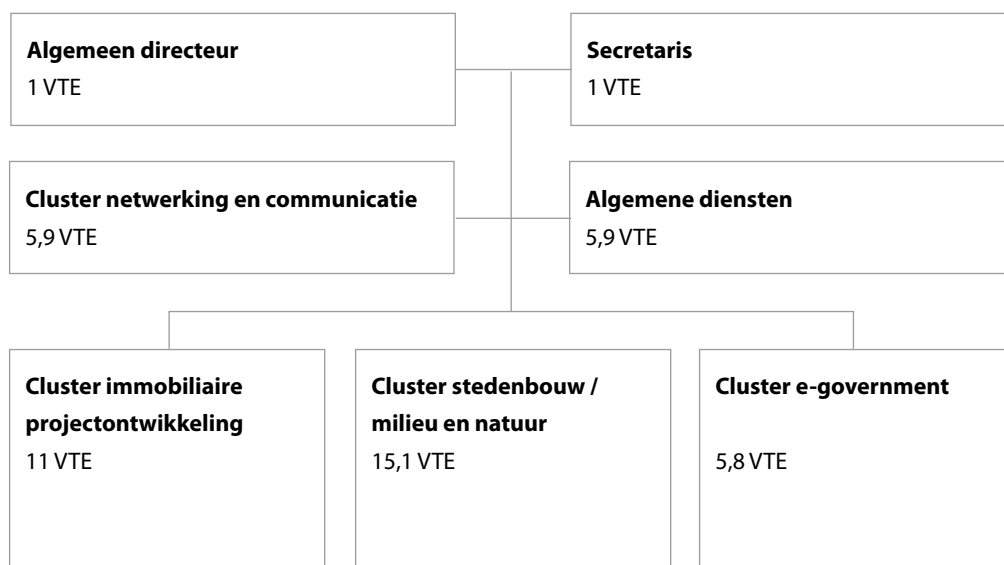
5.2 Medewerkers

5.2.1 ORGANIGRAM 2007

Het medewerkersteam van Leiedal telt op dit ogenblik 45,7 voltijds equivalenten (VTE):

- algemeen directeur en secretaris:	2 VTE
- algemene diensten:	5,9 VTE
- cluster netwerking en communicatie:	5,9 VTE
- cluster immobiliaire projectontwikkeling:	11 VTE
- cluster stedenbouw / milieu en natuur:	15,1 VTE
- cluster e-government:	5,8 VTE
- totaal:	45,7 VTE

Het organigram ziet er als volgt uit:



5.2.2 VOORUITZICHTEN VOOR DE KOMENDE JAREN

De financiële vooruitzichten (zie hoofdstuk 6 "Financiën") bieden Leiedal ruimte voor de volgende aanpassingen in het personeelsbestand.

Met de voorzieningrekening voor de werkingskosten van de cluster immobiliaire projectontwikkeling kunnen bijkomende medewerkers in dienst worden genomen. Op korte termijn zou de aanstelling wenselijk zijn van een bijkomende medewerker belast met grondverwerving en een medewerker die het thema lokaal woonbeleid versterkt.

Ook voor het parkmanagement werd al een afzonderlijke voorzieningrekening aangelegd, die in de volgende jaren verder zal worden opgebouwd. Zeker vanaf 2009 zullen hier bijkomende medewerkers voor moeten worden aangetrokken.

De directie en de coördinatoren hebben nood aan meer ruimte voor coaching. Dit zal later worden geconcretiseerd.

De bijkomende taakstelling voor de versterking van geïntegreerde kwaliteitszorg, kennismanagement en human resources (samen 1 VTE) kan binnen het huidige personeelsbestand worden opgevangen.

Andere bijkomende opdrachten kunnen maar uitgevoerd worden in de mate Leiedal er ook bijkomende financiële middelen voor vindt.

6.1

Algemene beleidsopties

Leiedal heeft op dit ogenblik een gezonde financiële basis en wil die in de toekomst behouden. Dat veronderstelt enerzijds een goede verhouding tussen de eigen middelen en de vreemde middelen, als basis voor investeringen in nieuwe realisaties, en anderzijds voldoende inkomsten voor de werkingskosten. Daarnaast wil de intercommunale in de beleidsperiode 2008-2013 winsten uit de verkoop van gronden inzetten voor innoverende projecten in de regio en voor de ontwikkeling van nieuwe vormen van dienstverlening voor de gemeenten.

6.1.1 BEWAKEN VAN DE VERHOUDING TUSSEN EIGEN MIDDELEN EN VREEMDE MIDDELEN

De financiële structuur van Leiedal wordt sterk bepaald door de immobiliaire realisaties. Voor de verwerving van gronden en de uitrusting van terreinen worden leningen aangegaan. De verhouding tussen de eigen middelen en de vreemde middelen (die de solvabiliteitsgraad van de intercommunale aanduidt) bepaalt de mogelijkheid om in de toekomst bijkomend krediet aan te gaan voor de financiering van investeringen in nieuwe realisaties.

Midden 2007 bedroegen de eigen middelen van Leiedal 8.355.000 euro en de uitstaande leningslast 21.713.000 euro. De huidige solvabiliteitsgraad bedraagt dus 38%, wat zeer gunstig is.

De ambitie voor de realisatie van nieuwe bedrijventerreinen en reconversieprojecten is groot: in de komende beleidsperiode wil Leiedal 130 ha nieuwe bedrijventerreinen en een 40-tal ha aan herbestemmingsprojecten realiseren. Verwacht wordt dat de schuld in de komende zes jaar gevoelig kan oplopen. De solvabiliteitsgraad zou niet onder de 20% mogen komen, wat op een maximale schuld van 40.000.000 euro neerkomt. Het is dan ook heel belangrijk om de eigen middelen op peil te houden: die bepalen hoeveel er kan worden geïnvesteerd.

6.1.2 VOLDOENDE INKOMSTEN VOOR DE WERKINGSKOSTEN

Financiële gezondheid veronderstelt ook dat de financieringsbronnen voldoende zijn om de jaarlijkse werkingskosten te salderen. (Onder punt 6.3 en 6.4 wordt uitvoerig ingegaan op uitgaven en inkomsten). Behalve in 2003 was er in de voorbije beleidsperiode elk jaar een overschot voor de financiering van de werkingskosten. Bovendien kon er met de winst uit de verkoop van gronden een fonds voor reconversie van bedrijventerreinen worden aangelegd.

Tussen 2002 en 2006 zag de procentuele verdeling van de financieringsbronnen er als volgt uit:

- betaalde opdrachten:	24,5%
- werkingskosten uit realisaties:	36,0%
- subsidies:	5,5%
- reservefondsen:	5,6%
- besteding voorziening cluster stedenbouw:	3,7%
- intresten uit beleggingen:	8,8%
- bijdrage gemeenten:	15,9%
- totaal	100,0%

Voor de nieuwe beleidsperiode worden, mede op basis van de evaluatie van het Beleidsplan 2002-2007, de volgende aandachtspunten geformuleerd:

- Een te sterke afhankelijkheid van de verkoop van gronden moet worden vermeden. Op basis van de beschikbare voorraad gronden kan gesteld worden dat Leiedal in de komende beleidsperiode nog voldoende inkomsten voor de algemene werkingskosten zal kunnen halen uit de realisaties. Op langere termijn zal dit evenwel moeilijker worden. Bij de realisatie van herbestemmingsprojecten is het immers niet meer mogelijk om nog extra kosten voor de algemene werking van Leiedal in de kostprijs te verrekenen.
- Elk jaar moet er een voldoende groot pakket aan betaalde opdrachten vastgelegd kunnen worden.
- Als gevolg van de nieuwe Europese cofinancieringsprogramma's, die momenteel in de steigers staan, zal Leiedal in de komende beleidsperiode wellicht participeren in een groot aantal gesubsidieerde projecten. Deze projecten veronderstellen echter telkens ook een cofinanciering vanuit Leiedal van (minstens) 50% van het projectbudget.
- Wanneer er beslist wordt om additionele middelen in te zetten (o.m. medewerkers), dan moet er telkens vooraf overwogen worden wat daarvoor de additionele financieringsbronnen zijn.

6.1.3 MAXIMAAL INVESTEREN IN DE GEMEENTEN EN IN DE REGIO

Leiedal heeft niet als doel op zich om winst te maken en reserves aan te leggen. De intercommunale heeft een maatschappelijke taak, met name meehelpen aan de ontwikkeling van de aangesloten gemeenten en de regio. Dat betekent dat Leiedal haar winsten maximaal inzet om vernieuwende projecten te initiëren en om nieuwe vormen van dienstverlening te ontwikkelen.

DE VOORBIJE BELEIDSPERIODE

De intercommunale beschikt over vier reservefondsen, waarmee tussen 2002 en 2006 1.629.000 euro aan uitgaven werden gefinancierd.

Met het **fonds voor streekontwikkeling** kon Leiedal een groot aantal heel verschillende streekinitiatieven ondersteunen:

- de werking van een aantal regionale en grensoverschrijdende structuren werd ondersteund (REBAK, RESOC Zuid-West-Vlaanderen, GPCI);
- de opstartfase van een aantal belangrijke streekprojecten kon worden gefinancierd, o.m. het Transfo-project in Zwevegem (voor de herbestemming van de voormalige Electrabel-elektriciteitscentrale), het project Werk.Waardig (dat de gemeenten ondersteunt bij hun taken op het vlak van sociale economie en de tewerkstelling van laaggeschoolden) en het project Designregio Kortrijk;
- Leiedal kon haar aandeel in verschillende Europese projecten financieren: de Interreg-III A-projecten "Reconver BEL-FRA-NOR", "Kwaliteitsvolle Bedrijventerreinen" en "Recreatieve Netwerken" en de Interreg-III B-projecten "HST4i", "HSTConnect" en "Waterline Economy";
- er konden enkele belangrijke streekstudies worden uitgevoerd, o.m. de studie voor de opmaak van een regionale duurzaamheidsbarometer, voor de herbestemming van de elektriciteitscentrale in Zwevegem, voor het Buda-eiland in Kortrijk, de studie "Verbeelding van de Streek" van Prof. Dr. Bruno De Meulder en een onderzoek naar economische locaties buiten bedrijventerreinen;
- Leiedal kon een aantal initiatieven nemen die belangrijk zijn voor het imago van de intercommunale en de regio, o.m. het thesisdotatiesysteem "Leiedal subsidieert je eindwerk" en het project "Phare West";
- de Cel Europa binnen Leiedal, die zich richt op de prospectie van nieuwe Europese programma's, kon worden versterkt;
- de herstructurering van de luchthaven Kortrijk-Wevelgem kon vanuit Leiedal worden begeleid.

Met het **ICT-fonds** kon Leiedal de uitbouw van de Digitale Regio Kortrijk in de aanvangsfase cofinancieren. Ook kon een nieuwe vorm van dienstverlening op het vlak van ICT, GIS en e-government worden uitgebouwd voor de aangesloten gemeenten. Ten slotte kon Leiedal dankzij dit fonds participeren in de Interreg-III B-projecten "LoG-IN", "Evoice" en "Bird". Deze projecten hebben intussen geresulteerd in een aantal interessante toepassingen (het Digitaal Sociaal Huis Harelbeke, de bedrijvendatabank van Waregem, de zelfbedieningsbibliotheek van Avelgem, het gemeentelijk meldpunt, connectiviteitsstudies, de adressendatabank). Ook werd geïnvesteerd in een gemeenschappelijke GIS-infrastructuur.

Met het **groenfonds** heeft Leiedal de aanzet gegeven voor de definiëring van een aantal projecten in het kader van de regionale groenstructuur (bv. de Heerlijke Heulebeek). Ten slotte kon Leiedal dankzij het **reconversiefonds** meewerken aan een aantal projecten die vanuit de Vlaamse overheid werden gesubsidieerd op het vlak van hergebruik en reconversie van economische locaties (het PIAV-project, het kanaal Bossuit-Kortrijk, bedrijventerreinmanagement).

In de voorbije zes jaar waren de winsten uit de verkoop van gronden voldoende groot om deze uitgaven te financieren, zodat de reserves in realiteit niet werden afgebouwd.

DE NIEUWE BELEIDSPERIODE

Op basis van de huidige voorraad aan bedrijventerreinen wordt geraamd dat Leiedal in de periode 2008-2013 een winstsaldo van ongeveer 6.000.000 euro zal kunnen realiseren uit de verkoop van gronden. Van dit winstsaldo zal de intercommunale ongeveer 5.000.000 euro toewijzen aan de vier fondsen, zodat er in de komende beleidsperiode voldoende budgetten beschikbaar zullen zijn voor innoverende initiatieven en voor nieuwe vormen van dienstverlening.

Deze 5.000.000 euro worden als volgt toegewezen aan de fondsen:

- fonds voor streekontwikkeling: 2.000.000 euro
- ICT-fonds (e-governmentfonds): 1.000.000 euro
- groenfonds: 1.000.000 euro
- reconversiefonds: 1.000.000 euro

Deze fondsen kunnen op verschillende manieren worden aangewend:

- voor de financiering van de gewone uitgaven (interne werkingskosten);
- voor de financiering van bijzondere uitgaven;
- voor de inzet van additionele werkingsmiddelen (bv. bijkomend personeel) om nieuwe projecten te kunnen realiseren of nieuwe vormen van dienstverlening op te starten.

6.2 Specifieke uitgangspunten

6.2.1 FINANCIËLE RESPONSABILISERING VAN DE VERSCHILLENDE CLUSTERS

Elke cluster van Leiedal werkt binnen een vastgelegd financieel kader en moet zijn financiële doelstellingen behalen. Daartoe werkt de intercommunale met een transparante boekhouding, gericht op een medeverantwoordelijkheid van alle betrokkenen.

De uitgaven worden toegewezen aan de verschillende diensten. Daarbij maakt Leiedal een onderscheid tussen:

- rechtstreeks toe te wijzen kosten;
 - algemene werkingskosten en kosten van algemeen ondersteunende diensten die worden omgeslagen over de verschillende diensten;
 - kosten te verrekenen aan de clusters voor prestaties die geleverd worden tussen de clusters onderling.
- Op die manier wordt de kostprijs van elke cluster bepaald, opgevolgd en bewaakt.

Per cluster worden ook een aantal financieringsbronnen bepaald. Bij de opmaak van de begroting worden de te behalen budgetten vastgelegd, in functie van de ingezette middelen.

6.2.2 ERELONEN DIE NIET HOGER MOGEN ZIJN DAN DE MARKTPRIJZEN

De exclusieve diensten die Leiedal voor de aangesloten gemeenten uitvoert, worden verrekend op basis van het kostendelend principe. Bij de evaluatie van de gehanteerde tarieven in de voorbije beleidsperiode werd vastgesteld dat deze niet kostendekkend zijn. Dat is o.m. als volgt te verklaren:

- de overheadkosten van Leiedal zijn hoog, o.m. door de specifieke structuur van een intercommunale, door de hoge inzet voor communicatie en netwerking, het streven naar een hoog kwaliteitsniveau en naar permanente innovatie en door de diversiteit en complexiteit van de opdrachten die een hoge graad van kennismanagement vereisen;
- in de voorbije periode werden de tarieven enkel geïndexeerd en niet aangepast aan de reële evolutie van de wedden.

Een vergelijking van de erelonen die gehanteerd worden door andere organisaties en studie bureaus kan als referentiekader dienen bij het vaststellen van de tarieven voor Leiedal. Er wordt immers steeds naar gestreefd dat de erelonen van Leiedal de marktprijzen niet overtreffen.

Rekening houdend met deze bedenkingen wordt voor de komende beleidsperiode het volgende voorgesteld:

- slechts de helft van de overheadkosten wordt verrekend in de tarieven; het overige deel wordt met algemene inkomsten gefinancierd;

- de tarieven zullen in beperkte mate worden verhoogd, zodat de reële stijging van de wedden wordt ingecalculleerd.

6.2.3 MAXIMAAL AANTREKKEN VAN SUBSIDIES

Leiedal probeert zo veel mogelijk subsidies aan te trekken voor projecten ten gunste van de aangesloten gemeenten en de regio. De prospectie naar subsidiëringmogelijkheden op Vlaams, federaal en Europees niveau wordt gericht gevoerd in functie van vooraf gedefinieerde projecten waaraan Leiedal wil werken of die vanuit de gemeentebesturen worden aangebracht. Er moet immers rekening mee worden gehouden dat er voor elk gesubsidieerd project ook cofinanciering nodig is vanuit de eigen organisatie.

6.3**De uitgaven**

81

Beleidsplan
2008•2013

De uitgaven waarmee Leiedal wordt geconfronteerd, kunnen in twee grote categorieën worden onderverdeeld:

- De gewone uitgaven (ook interne werkingskosten genoemd), om de medewerkers en de bestuurders van Leiedal te vergoeden en om het instituut Leiedal te laten functioneren. Deze kosten kunnen elk jaar goed worden voorspeld.
- De bijzondere uitgaven, i.e. externe uitgaven om een aantal specifieke (streek-)projecten te financieren. Die kunnen van jaar tot jaar sterk fluctueren.

De uitgaven die hierna worden beschreven, zijn gebaseerd op de huidige personeelsstructuur (inclusief de nog te vervangen functie, binnen de cluster e-government).

6.3.1 DE GEWONE UITGAVEN

In wat volgt, worden de verschillende posten van de gewone uitgaven belicht, met een raming voor de uitgaven in 2008.

- | | | |
|--|--------------|----------------|
| • Bezoldiging medewerkers
(bezoldiging vaste medewerkers: 45,7 VTE) | Raming 2008: | 3.047.000 euro |
| • (Beheers-)kosten eigen aan het instituut Leiedal | Raming 2008: | 225.000 euro |

Dit zijn kosten eigen aan het beheer van Leiedal: presentiegelden voor bestuurders, representatiekosten, informatieverbreiding (jaarverslagen, nieuwsbrieven, etc.), als volgt onderverdeeld:

- | | |
|--|-------------|
| - beheerskosten: | 85.000 euro |
| - representatiekosten: | 50.000 euro |
| - informatieverbreiding en communicatie: | 80.000 euro |
| - voertuigen: | 10.000 euro |

- | | | |
|---------------------------|--------------|--------------|
| • Algemene werkingskosten | Raming 2008: | 455.000 euro |
|---------------------------|--------------|--------------|

Die omvatten de kosten voor telefoongebruik, onderhoud van lokalen, algemeen onderhoud, materiaal, diverse personeelskosten, etc. (405.000 euro) en de erelonen voor externen (50.000 euro).

• Afschrijvingen	Raming 2008:	150.000 euro
Die omvatten de afschrijving van investeringen, zoals het informaticamateriaal, het meubilair, etc.		
Totaal:	Raming 2008:	3.877.000 euro

6.3.2 DE BIJZONDERE UITGAVEN

De bijzondere uitgaven omvatten externe uitgaven voor de deelname aan specifieke streekprojecten die deels met subsidies, deels via de diverse fondsen worden gefinancierd. Door via cofinanciering te participeren in deze projecten, kan Leiedal een multiplicatoreffect creëren: met een eerder beperkte financiële inzet worden middelen van de Europese Commissie, het Vlaamse Gewest en/of de Provincie West-Vlaanderen naar de regio aangetrokken.

Het aantal projecten en de kosten die eruit voortvloeien, kunnen op voorhand moeilijk worden geraamd. Dat zal o.m. afhangen van de projecten die goedgekeurd worden in het kader van nieuwe Europese en Vlaamse programma's en specifieke beleidsopties in kader van het Beleidsplan 2008-2013.

Het fonds voor streekontwikkeling wordt ook aangewend om namens de groep gemeenten te participeren in de werking van netwerkverbanden, zoals het op te richten Eurodistrict (zie 2.4 "Grensoverschrijdende samenwerking").

In de periode van 2002 tot 2006 bedroegen de bijzondere uitgaven in totaal 1.964.745 euro, wat neerkomt op een gemiddelde van 392.949 euro per jaar.

6.3.3 TOEWIJZING VAN DE GEWONE UITGAVEN OVER DE VERSCHILLENDE DIENSTEN

De gewone uitgaven worden verdeeld over de verschillende diensten van de intercommunale. Voor 2008 ziet deze verdeling er als volgt uit:

- algemene diensten:	882.000 euro
- cluster immobiliaire projectontwikkeling:	1.059.000 euro
- cluster stedenbouw / milieu en natuur:	1.199.000 euro
- cluster e-government:	361.000 euro
- cluster netwerking en communicatie:	376.000 euro
- totaal:	3.877.000 euro

In de vorige beleidsperiode zijn de gewone uitgaven geëvolueerd van 2.831.451 euro in 2002 naar 3.371.000 in 2006. Het aantal medewerkers is toegenomen van 36,4 VTE in 2002 naar 42,4 VTE in 2006.

Rekening houdend met de indexering en de normale stijging van de wedden, zullen de gewone uitgaven in de nieuwe beleidsperiode naar verwachting evolueren van 3.877.000 euro in 2008 naar 4.445.000 euro in 2013 (op basis van het huidige personeelsbestand van 45,7 VTE). Vanaf 2009 zijn er 85.000 euro bijkomende kosten en afschrijvingen ingecalculeerd voor de geplande uitbreiding van het kantoorgebouw van Leiedal.

6.4 De inkomsten

6.4.1 FINANCIERINGSBRONNEN VOOR DE GEWONE UITGAVEN

Leiedal heeft verschillende financieringsbronnen, die onder drie soorten inkomsten kunnen worden gegroepeerd:

① RECHTSTREEKSE INKOMSTEN

- Betaalde opdrachten met exclusiviteit:
 - voor de gemeenten;
 - op basis van afsprakennota's die per opdracht worden opgemaakt;
 - verrekening op basis van het kostendelend principe.
- Betaalde opdrachten zonder exclusiviteit:
 - worden toegewezen op basis van de wetgeving op overheidsopdrachten;
 - Leiedal dient een offerte in op basis van de vastgestelde tarieven.
- Vergoeding voor werkingskosten uit immobiliaire realisaties:
 - in de verkoopprijs wordt momenteel een forfaitaire vergoeding van 7,90 euro/m² ingerekend voor de financiering van de werkingskosten – rekening houdend met de stijging van de algemene uitgaven, zal er voor nieuwe realisaties een vergoeding van 8,20 euro/m² ingerekend worden;
 - op basis van een geraamde gemiddelde verkoop in de periode 2008-2013 (van circa 9,5 ha/jaar) kan een totale opbrengst van 760.000 euro per jaar verwacht worden;
 - diverse inkomsten (o.m. vergoeding bij doorverkoop);
 - erelonen voor het opvolgen van infrastructuurwerken en opmaken van stedenbouwkundige plannen;
 - vergoeding voor het marketingbegeleiding van het bedrijventerrein Evolis (verrekend in de kostprijs) – geraamd budget van circa 20.000 euro per jaar voor interne begeleiding.

- Subsidies:
 - van de Europese Commissie, het Vlaamse Gewest, de Provincie West-Vlaanderen;
 - voor o.m. projecten in het kader van de nieuwe Europese en Vlaamse programma's;
 - moeilijk in te schatten hoeveel er in de komende jaren aan subsidies zal verkregen worden; hangt af van de projecten die ingediend en goedgekeurd worden (in de voorbije drie jaar varieerde het bedrag aan subsidies tussen 230.000 en 320.000 euro).

② MIDDELEN VAN LEIEDAL

- Fondsen van Leiedal:
 - zoals gesteld in de algemene uitgangspunten zou er van het winstsaldo van 6.000.000 euro dat in de komende beleidsperiode kan worden gerealiseerd uit de verkoop van gronden, een bedrag van 5.000.000 euro toegewezen worden aan de vier fondsen (fonds voor streekontwikkeling, ICT-fonds, groenfondsen en reconversiefonds);
 - als streefdoel wordt gesteld dat twee derden van deze fondsen zullen worden aangewend voor gewone uitgaven van Leiedal (interne werkingskosten) en maximaal een derde voor bijzondere uitgaven.
- Voorzieningen voor strategische projecten:
 - de gemeentebesturen hebben zich geëngageerd om de subsidies die zij verkrijgen voor hun gemeentelijk ruimtelijk structuurplan, aan Leiedal door te storten (in totaal een bedrag van ongeveer 700.000 euro);
 - deze ontvangsten worden geboekt op de voorzieningrekening waarmee in de komende jaren per gemeente een strategisch project zal worden uitgewerkt.

③ ALGEMENE INKOMSTEN

- Gemeentelijke bijdrage in de werkingskosten:
 - bedraagt voor 2007 2,17 euro/inwoner, wordt jaarlijks geïndexeerd en kan volgens de statuten maximaal 3 euro/inwoner bedragen;
 - ook in de komende beleidsperiode wordt de gemeentelijke bijdrage jaarlijks geïndexeerd;
 - tussen 2008 en 2013 wordt de gemeentelijke bijdrage enkel verhoogd indien Leiedal nieuwe vormen van "shared services" zou uitbouwen voor de groep gemeenten.
- Bijdrage voor algemene inkomsten uit de verkoop van gronden:
 - om de algemene kosten van Leiedal en de dienstverlening aan gemeenten en streek mee te financieren, wordt in de kostprijs van de gronden een bedrag van 5,20 euro/m² verrekend;
 - raming van de te verwachten inkomsten voor de komende beleidsperiode: 408.000 euro/jaar;
 - voor nieuwe projecten zal het waarschijnlijk moeilijker worden om deze post in de kostprijs te blijven verrekenen, rekening houdend met hogere verwervingskosten en hogere realisatiekosten voor reconversieprojecten.

- Intresten uit beleggingen:
 - raming: een gemiddelde opbrengst van circa 250.000 euro per jaar.
- Opbrengst van de windturbines en de energiecentrale op het bedrijventerrein Evolis:
 - minimaal te verwachten opbrengst van circa 220.000 euro per jaar vanaf 2009.

85

Beleidsplan
2008 • 2013

6.4.2 MINIMAAL TE BEHALEN INKOMSTEN VOOR DE GEWONE UITGAVEN (2008)

Op basis van de ingezette middelen voor 2008 worden de minimaal te behalen inkomsten voor gewone uitgaven als volgt geraamd:

① RECHTSTREEKSE INKOMSTEN	Raming 2008:	1.960.000 euro
- Betaalde opdrachten:	850.000 euro	
• exclusieve opdrachten		
• andere opdrachten		
- Uit immobiliaire realisaties:		
• ereloon ontwerp en toezicht:	100.000 euro	
• forfaitaire werkingskosten:	760.000 euro	
• marketing en begeleiding Evolis:	20.000 euro	
- Subsidies:	230.000 euro	
② MIDDELEN VAN LEIEDAL	Raming 2008:	479.000 euro
- Fondsen:	359.000 euro	
(nodig om het totaal pakket aan werkingskosten te kunnen salderen)		
- Voorziening strategische projecten:	120.000 euro	
③ ALGEMENE INKOMSTEN	Raming 2008:	1.438.000 euro
- Gemeentelijke bijdragen:	560.000 euro	
- Bijdrage uit verkoop van gronden:	408.000 euro	
- Intresten uit beleggingen:	250.000 euro	
- Opbrengsten windturbines:	220.000 euro	
Totaal	Raming 2008:	3.877.000 euro

(Raming algemene uitgaven voor 2008: 3.877.000 euro.)

6.4.3 FINANCIERINGSBRONNEN VOOR DE BIJZONDERE UITGAVEN

De bijzondere uitgaven van Leiedal worden gefinancierd:

- met subsidies;
- met de fondsen van de intercommunale.

6.4.4 TOEWIJZING VAN DE FINANCIERINGSBRONNEN AAN DE VERSCHILLENDE DIENSTEN

Net als de uitgaven worden ook de financieringsbronnen aan de verschillende diensten van Leiedal toegewezen. Daarbij gaat Leiedal uit van de volgende principes:

- De toewijzing gebeurt zo specifiek mogelijk.
- De rechtstreekse inkomsten worden toegewezen aan de cluster waarbinnen de opdrachten die de inkomsten in kwestie genereren, worden uitgevoerd. De reële kosten worden vergoed (op basis van de gepresteerde uren).
- Wat de fondsen van Leiedal betreft:
 - voor elk van de fondsen bepaalt de raad van bestuur de specifieke bestedingscriteria;
 - de middelen worden toegewezen aan de cluster die het project in kwestie uitvoert.
- De algemene inkomsten worden ingezet ten bate van de algemene diensten en specifieke vormen van gemeentelijke dienstverlening:
 - voor de financiering van de kosten van de algemene diensten (inclusief Leiedal als instelling);
 - voor de financiering van een aantal specifieke diensten aan de gemeentebesturen (bv. de thematische intergemeentelijke werkgroepen, dienstverlening in het kader van concrete dossiers, etc.) en van bepaalde vormen van regionale dienstverlening (bv. ondersteuning van regionale netwerken, deelname aan grensoverschrijdende activiteiten, etc.).

Overzichtstabel van de toewijzing van de financieringsbronnen (2008):

	Totaal	Cluster immobiliaire projectontwikkeling	Cluster stedenbouw / milieu en natuur	Cluster e-government	Cluster netwerking en communicatie	Algemene diensten
Kosten:	€ 3.877.000	€ 1.059.000	€ 1.199.000	€ 361.000	€ 376.000	€ 882.000
Financieringsbronnen:						
① RECHTSTREEKSE INKOMSTEN:						
- betaalde opdrachten	€ 850.000		•	•	•	
- uit realisaties	€ 880.000	•				
- subsidies	€ 230.000	•	•	•	•	
② MIDDELEN VAN LEIEDAL:						
- fondsen	€ 359.000	•	•	•	•	
- voorziening strategische projecten	€ 120.000		•			
③ ALGEMENE INKOMSTEN:	€ 1.468.000		•	•	•	•
Totaal inkomsten:	€ 3.877.000					

6.5

Financiering van de nieuwe taken

Voor de ontwikkeling van nieuwe taken zal Leiedal maar bijkomende medewerkers aantrekken in de mate de intercommunale ook bijkomende financieringsbronnen vindt. Dat kan onder meer door:

- een toename in de betaalde opdrachten;
- een besteding van een deel van de middelen uit de fondsen van de intercommunale;
- een besteding van de voorzieningrekening voor werkingskosten die Leiedal in het verleden heeft opgebouwd met het overschot van de cluster immobiliaire projectontwikkeling;
- de recuperatie van middelen voor de uitbouw van parkmanagement, die in de kostprijs van recent gerealiseerde bedrijventerreinen is ingecalculleerd (geraamd op 150.000 euro/jaar).

7.1

Principes

Bij de statutenwijziging van 28 oktober 2003, toen Leiedal werd omgevormd tot een dienstverlenende intergemeentelijke vereniging, is de intercommunale van start gegaan met het systeem van wederzijdse dienstverlening voor de aangesloten gemeenten. Hiermee werd tegemoet gekomen aan de vraag van de gemeenten om Leiedal te kunnen inschakelen voor opdrachten, als ware de intercommunale een verlengstuk van de eigen gemeentelijke diensten.

Dit systeem biedt twee belangrijke voordelen:

- De opdrachten waarvoor het gemeentebestuur 'exclusiviteit' heeft toegekend aan Leiedal, kunnen worden toegewezen zonder toepassing van de wetgeving op de overheidsopdrachten.
- Omdat de exclusieve opdrachten worden uitgevoerd en verrekend op basis van het "kostendelende" principe, moet er voor deze opdrachten geen BTW worden aangerekend.

Het systeem van wederzijdse exclusieve dienstverlening steunt op twee principes:

1. Wederzijds engagement

Exclusieve dienstverlening steunt op een wederzijds engagement. Een gemeente verbindt zich ertoe om voor bepaalde opdrachten exclusief een beroep te doen op Leiedal, indien het gemeentebestuur de opdracht in kwestie niet zelf uitvoert. Leiedal verbindt zich er op haar beurt toe om voor die bepaalde opdracht niet te werken voor gemeenten die haar de exclusiviteit niet hebben gegeven. Het is daarbij belangrijk dat niet alle gemeenten voor een welbepaalde opdracht exclusiviteit hoeven te geven aan de intercommunale. Ook wordt de exclusiviteit beperkt tot een zekere periode, met name tot het jaar dat volgt op de hersamenstelling van de gemeenteraden na de gemeenteraadsverkiezingen.

2. Kostendelend principe

Het systeem van wederzijdse exclusieve dienstverlening is gebaseerd op het kostendelende principe. Dat betekent dat gemeenten die een bepaalde opdracht in exclusiviteit gegeven hebben aan Leiedal, enkel hun aandeel betalen in de gezamenlijke uitgaven en kosten die verbonden zijn aan de dienstverlening die op exclusieve basis wordt verricht. Concreet wordt per opdracht gewerkt met een afsprakennota, die een duidelijke omschrijving van de opdracht bevat, samen met een vooraf bepaalde kostenraming en timing. Leiedal start de opdracht op nadat het College van Burgemeester en Schepenen de afsprakennota formeel heeft goedgekeurd.

In de voorbije beleidsperiode konden de gemeenten voor 16 specifieke diensten een beroep doen op Leiedal in het kader van de wederzijdse exclusieve dienstverlening.

Elke aanpassing aan de lijst van exclusieve diensten vereist een statutenwijziging, die door de gemeenteraden moet worden goedgekeurd en door de algemene vergadering van Leiedal moet worden bekrachtigd.

7.2

**Overzicht wederzijdse exclusieve dienstverlening
(2007)**

		Anzegem	Avelgem	Deerlijk	Harelbeke	Kortrijk	Kuurne	Lendelede	Menen	Spiere-Helkijn	Waregem	Wevelgem	Zwevegem
1.1	Bedrijventerreinen: projectregie
2.1	Lokaal woonbeleid: haalbaarheidsonderzoek
2.2	Lokaal woonbeleid: projectregie
3.1	Herbestemming: haalbaarheidsonderzoek
3.2	Herbestemming: projectregie
4.1	Stedenbouw: gemeentelijke structuurplannen
4.2	Stedenbouw: gemeentelijke RUP's en BPA's en inrichtingsstudies
4.3	Stedenbouw: gemeentelijke verordeningen
5.1	Mobiliteit: gemeentelijke mobiliteitsplannen
5.2	Mobiliteit: voorstudies herinrichting doortochten
6.1	Milieu: begeleiding milieudienst
6.2	Milieu: adviesverlening vergunningen
6.3	Milieu: gemeentelijk milieubeleidsplan
6.4	Milieu: begeleiding gemeentelijke diensten bij lokaal integraal waterbeleid
7.1	ICT, GIS, lokaal e-government: ICT-beleidsplan
7.2	ICT, GIS, lokaal e-government: "shared service" voor ICT-ondersteuning

Zoals gesteld, werden deze exclusiviteiten door de gemeentebesturen toegekend voor een beperkte periode, met name tot het jaar dat volgt op de hersamenstelling van de gemeenteraden. Dat betekent concreet dat de gemeenten vóór eind 2007 opnieuw moeten beslissen over de toekenning van de exclusieve diensten aan Leiedal voor de volgende zes jaar.

7.3

Nieuwe lijst van exclusieve diensten (voorstel 2008)

91

Beleidsplan
2008•2013

In voorbereiding van de hernieuwing van de exclusiviteiten heeft Leiedal het systeem van de wederzijdse exclusieve dienstverlening grondig geëvalueerd met de Colleges van Burgemeester en Schepenen van de aangesloten gemeenten en de aangeboden diensten afgestemd op de aanpassingen in het kader van het Beleidsplan 2008-2013.

De nieuwe lijst van exclusieve diensten ziet er als volgt uit:

1.1 HAALBAARHEIDSONDERZOEK VOOR DE ONTWIKKELING VAN NIEUWE BEDRIJVENTERREINEN	
Werkgebied: Ruimte voor bedrijven	
Definitie:	Een project gedetailleerd onderzoeken op zijn stedenbouwkundig-ruimtelijke, milieu-technische, technische, financiële en organisatorische haalbaarheid, de realisatie ervan voorbereiden en aftoetsen bij mogelijke partners en/of realisatoren.
2.1 GEMEENTELIJKE WOONPLANNEN	
Werkgebied: Lokaal woonbeleid	
Definitie:	De opmaak van een gemeentelijk beleidsdocument waarin de krachtlijnen en keuzes voor het lokaal woonbeleid worden aangegeven.
2.2 HAALBAARHEIDSONDERZOEK	
Werkgebied: Lokaal woonbeleid	
Definitie:	Een project gedetailleerd onderzoeken op zijn stedenbouwkundig-ruimtelijke, milieu-technische, technische, financiële en organisatorische haalbaarheid, de realisatie ervan voorbereiden en aftoetsen bij mogelijke partners en/of realisatoren.
2.3 PROJECTREGIE	
Werkgebied: Lokaal woonbeleid	
Definitie:	Een project op vraag van de gemeente opzetten, inspireren, adviseren en coördineren, om op een gestructureerde manier tot een goede ontwikkeling te komen.
3.1 GEMEENTELIJKE RUIMTELIJKE STRUCTUURPLANNEN	
Werkgebied: Stedenbouw	
Definitie:	Gemeentelijke ruimtelijke structuurplannen opmaken op vraag van de gemeente, zoals bepaald in het decreet op de ruimtelijke ordening van 18 mei 1999.

3.2 GEMEENTELIJKE RUP'S	
Werkgebied: Stedenbouw	
Definitie:	Gemeentelijke ruimtelijke uitvoeringsplannen opmaken op vraag van de gemeente, zoals bepaald in het decreet op de ruimtelijke ordening van 18 mei 1999.

3.3 INRICHTINGSSTUDIES	
Werkgebied: Stedenbouw	
Definitie:	Inrichtingsstudies opmaken op vraag van de gemeente, zoals bepaald in gewestelijke en provinciale ruimtelijke uitvoeringsplannen.

3.4 GEMEENTELIJKE VERORDENINGEN (STEDENBOUWKUNDIGE - EN VERKAVELINGSVERORDENINGEN)	
Werkgebied: Stedenbouw	
Definitie:	Gemeentelijke stedenbouwkundige - en verkavelingsverordeningen opmaken zoals bepaald in het decreet op de ruimtelijke ordening van 18 mei 1999.

3.5 PROJECTREGIE VAN HERBESTEMMING (VERLATEN) BEDRIJFSPANDEN EN SITES	
Werkgebied: Stedenbouw	
Definitie:	Een project op vraag van de gemeente opzetten, inspireren, adviseren en coördineren, om op een gestructureerde manier tot een goede ontwikkeling te komen.

4.1 GEMEENTELIJKE MOBILITEITSPLANNEN	
Werkgebied: Mobiliteit	
Definitie:	Gemeentelijke mobiliteitsplannen opmaken op vraag van de gemeente, zoals bepaald in de Vlaamse regelgeving betreffende de mobiliteitsconvenanten.

5.1 VOORSTUDIES VOOR HERINRICHTING DOORTOCHTEN	
Werkgebied: Publieke ruimte	
Definitie:	De voorstudie die de basisprincipes voor het ontwerp van de herinrichting van een weg in de gemeente vastlegt.

6.1 SAMENWERKINGSOVEREENKOMST MILIEU 2008-2013	
Werkgebied: Milieu, water en energie	
Definitie:	Ondersteunen en begeleiden van de gemeenten bij uitvoering van taken uit de samenwerkingsovereenkomst milieu 2008-2013 die de gemeente afsluit.

6.2 GEMEENTELIJKE SANERINGSPLICHT	
Werkgebied: Milieu, water en energie	
Definitie:	Ondersteunen en begeleiden van de gemeenten bij de uitvoering van de gemeentelijke saneringsplicht (zuivering van het huishoudelijk afvalwater).

6.3 ONDERSTEUNEN GEMEENTEN IN HET KADER VAN HET WATERSCHAP	
Werkgebied: Milieu, water en energie	
Definitie:	Ondersteunen en begeleiden van de gemeenten bij de werking van het waterschap, specifiek voor het invullen van de taak van de gemeente in het plannen en programmeren van het integraal waterbeleid op deelbekeniveau.

7.1 GEMEENTEGRENDOERSCHRIJDENDE PROJECTEN IN KADER VAN DE REGIONALE GROENSTRUCTUUR	
Werkgebied: Natuur, landschap en recreatie	
Definitie:	Ondersteunen, begeleiden en mee uitwerken van intergemeentelijke en grensoverschrijdende groenprojecten binnen de regionale groenstructuur.

7.2 TRAGE WEGEN	
Werkgebied: Natuur, landschap en recreatie	
Definitie:	De opmaak van een plan trage wegen dat een visie, doelstellingen en programma bevat voor de herwaardering en de inrichting van wandel-, fiets- en rutterroutes.

8.1 GEMEENTELIJKE BELEIDSPLAN E-GOVERNMENT	
Werkgebied: E-government	
Definitie:	Opmaak van een geïntegreerd plan voor de beschrijving van informatieprocessen, de integratie van nieuwe technologieën en de ontwikkeling van gemeentelijke elektronische dienstverlening.

8.2 DIGITALE REGIO KORTRIJK	
Werkgebied: E-government	
Definitie:	Het ontwikkelen en onderhouden van een gemeenschappelijke internetinfrastructuur, de gemeentelijke websites en de regionale portaal-site.

9.1 EUROPESE PROJECTONTWIKKELING: DEFINIËRING EN REDACTIE	
Werkvorm: Europese samenwerking	
Definitie:	Ondersteuning en begeleiding van gemeenten bij het voorbereiden, structureren en uitschrijven van een gemeentelijke projectidee tot een volwaardig project binnen Europese programmakaders.

Verklarende lijst van gebruikte afkortingen

ADU	Agence de Développement et d'Urbanisme de Lille Métropole (Lille)
APIM	Agence pour la Promotion Internationale de Lille Métropole (Lille)
BISK	Bedrijventerreinen-inventarissysteem van het arrondissement Kortrijk
BTW	belasting op de toegevoegde waarde
CAF	Common Assessment Framework
DuLo-waterplan	duurzaam lokaal waterplan
ENLM	Espace Naturel Lille Métropole
GIS	geografisch informatiesysteem
GOM	Gewestelijke Ontwikkelingsmaatschappij
GPCI	Grensoverschrijdende Permanente Conferentie van Intercommunales
GROOtSTAD	Grensoverschrijdend Ontwikkelings- en Ordeningsschema –via Terra– Schéma Transfrontalier d'Aménagement et de Développement
GRUP	gewestelijk ruimtelijk uitvoeringsplan
HR	human resources
IBA	individuele behandeling van afvalwater
ICT	informatie- en communicatietechnologie
IDETA	Intercommunale de Développement Economique du Tournaisis (Tournai)
IEG	Intercommunale d'Etude et de Gestion (Mouscron)
IGORO	Intergemeentelijke werkgroep ruimtelijke ordening
IMOG	Intergemeentelijke Maatschappij voor Openbare Gezondheid
KMO	kleine of middelgrote onderneming
LMCU	Lille Métropole Communauté Urbaine (Lille)
MIROM	Milieuzorg Roeselare en Menen
NGO	niet-gouvernementele organisatie
PIAV	Programma Innovatieve Acties Vlaanderen
POM	Provinciale Ontwikkelingsmaatschappij
PRUP	provinciaal ruimtelijk uitvoeringsplan
REBAK	Regionaal Beleidscomité van het Arrondissement Kortrijk
RESOC	Regionaal Economisch en Sociaal Overlegcomité
RUP	ruimtelijk uitvoeringsplan
Unizo	Unie van Zelfstandige Ondernemers
VITO	Vlaams Instituut voor Technologisch Onderzoek
VLAO	Vlaams Agentschap Ondernemen
VLEVA	Vlaams-Europees Verbindingsagentschap
VOKA	Vlaams netwerk van ondernemingen
VTE	voltijds equivalent
VVSG	Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten
wvi	West-Vlaamse Intercommunale (Brugge)
