

**REGIE VAN SOCIALE ECONOMIE IN ZUID-WEST-VLAANDEREN**  
**EEN ANALYSE**





# REGIE VAN SOCIALE ECONOMIE IN ZUID-WEST-VLAANDEREN

## Een analyse

|                   |   |
|-------------------|---|
| <b>REDACTIE</b>   | Rik Desmet<br>Ward Saver<br>Alan Veys   |
| <b>VORMGEVING</b> | Giovanni Maes, Leiedal  |
| <b>UITGAVE</b>    | RESOC Zuid-West-Vlaanderen<br>Project Lokale Diensteneconomie<br>Ward Saver - 056 23 70 20<br>ward.saver@sinergiek.be |

Het project 'Ondersteuning van niet-centrumsteden en -gemeenten in de uitbouw van de lokale regierol en de lokale diensteneconomie' wordt ondersteund door de Vlaamse minister van Sociale economie. RESOC Zuid-West-Vlaanderen werkt hiervoor samen met Sinergiek, netwerk voor sociale economie en duurzaam ondernemen in Zuid-West-Vlaanderen.

Met dank aan alle geïnterviewde personen!

|       |  |    |
|-------|--|----|
|       | <b>VOORWOORD</b> .....   | 6  |
| 1     | <b>INLEIDING</b> .....   | 7  |
| 2     | <b>METHODOLOGIE: VERLOOP VAN DE ANALYSE</b> .....                  | 8  |
| 2.1   | DEFINITIE REGIE.....   | 8  |
| 2.2   | VRAGENLIJST OP BASIS VAN 4 COMPONENTEN VAN PROPPER .....           | 8  |
| 2.3   | GEINTERVIEWDE PERSONEN .....                                       | 10 |
| 3     | <b>RESULTATEN VOLGENS 4 COMPONENTEN</b> .....                      | 11 |
| 3.1   | OVERZICHT OVER DE GEHELE SITUATIE .....                            | 11 |
| 3.2   | BELEIDSLIJNEN UITZETTEN .....                                      | 12 |
| 3.3   | ORGANISEREN VAN INZET EN SAMENWERKING .....                        | 13 |
| 3.4   | VERANTWOORDING AFLEGGEN .....                                      | 14 |
| 4     | <b>CONCLUSIE</b> .....   | 15 |
| 4.1   | CONCLUSIES VOLGENS DE 4 COMPONENTEN .....                          | 15 |
| 4.1.1 | HEBBEN DE LOKALE BESTUREN OVERZICHT OVER DE HELE SITUATIE? .....   | 15 |
| 4.1.2 | ZETTEN DE LOKALE BESTUREN DE BELEIDSLIJNEN UIT? .....              | 15 |
| 4.1.3 | ORGANISEREN DE LOKALE BESTUREN INZET EN SAMENWERKING? .....        | 16 |
| 4.1.4 | LEGGEN DE LOKALE BESTUREN VERANTWOORDING AF OVER HET GEHEEL? ..... | 17 |
| 4.2   | ALGEMENE CONCLUSIES .....  | 17 |
| 4.2.1 | FOCUS OP LOKALE DIENSTENECONOMIE .....                             | 17 |
| 4.2.2 | REGISSEUR/ACTOR .....  | 19 |
| 4.2.3 | RELATIE GEMEENTE-OCMW .....  | 20 |
| 4.2.4 | FINANCIEN EN PERSONEELSINZET .....                                 | 20 |
| 5     | <b>BESLUIT</b> .....   | 21 |
|       | <b>BIJLAGEN</b> .....  | 25 |

Sinds jaar en dag vertolkt onze regio, Zuid-West-Vlaanderen, een pioniersrol bij de ontwikkeling van de sociale economie. Sociale economie creëert duurzame en kwalitatieve jobs voor mensen die een verhoogd risico lopen op uitsluiting van de arbeidsmarkt.

Sociale economie biedt bovendien innovatieve antwoorden op nieuwe maatschappelijke noden die o.m. een gevolg zijn van demografische ontwikkelingen (vergrijzing, veranderingen in gezinsstructuur,...) en socio-economische verschuivingen (verschuiving industrie naar diensten,...).

Vanuit de ambitie deze rol van pionier te blijven opnemen in de toekomst, werd vorig jaar een regionaal centrum voor werk en sociale economie met de naam SINERGIEK boven de doopvont gehouden. Dit centrum bundelt de expertise van de 5 ondersteunende partners: RESOC Zuid-West-Vlaanderen, Kanaal 127, Mentor, Welzijnsconsortium Zuid-West-Vlaanderen en Leiedal. Deze verenigde krachten ondersteunen op die manier de sociale economie en het duurzaam ondernemen in de regio. De lokale besturen van de regio (nl. gemeenten en OCMW's) hebben zich dan ook geëngageerd om deze interlokale vereniging financieel te ondersteunen.

Een van de doelstellingen van Sinergiek is om de lokale besturen van de regio (gemeenten en OCMW's) te ondersteunen om hun regisseursrol optimaal te kunnen opnemen inzake hun beleid rond sociale economie.

Het rapport dat hier voorligt is als het ware een nulmeting van het beleid rond sociale economie door de gemeenten en OCMW's van Zuid-West-Vlaanderen. Door conclusies te trekken uit deze analyse kunnen de lokale besturen hun beleidsdoelstellingen omtrent sociale economie nog beter expliciteren en uitvoeren. Bedoeling is om ondersteuning op maat te bieden en te zoeken naar afstemming tussen de lokale besturen binnen de regio in het beleid rond sociale economie.

Op die manier kan Sinergiek in de toekomst verder worden uitgebouwd tot hét regionaal aanspreekpunt voor lokale besturen, bedrijven en geïnteresseerden. Zo kan de streek ook de volgende jaren blijven pionieren op het domein van de sociale economie.

Jean de Bethune,  
voorzitter RESOC Zuid-West-Vlaanderen

Lieven Lybeer,  
voorzitter Sinergiek

# 1 | INLEIDING

Elke burger een zo goed mogelijk leven laten leiden is een prioriteit van elk lokaal bestuur. Een van de middelen daartoe is werkgelegenheid. Meer en meer krijgen de lokale overheden (gemeenten/steden en OCMW's) in dit beleidsdomein dan ook taken toebedeeld van hogere overheden. Een van de speerpunten hierin is het beleid rond sociale economie. Voor het lokale bestuur is hierin een belangrijke taak weggelegd in het kader van de lokale diensteneconomie. Ze krijgen hierin de regierol bedeeeld.

## PROJECT REGIE

De invulling van deze term is echter niet zomaar waar te maken, zeker niet voor niet-centrumgemeenten/-steden. Daarom besloot de Vlaamse minister van Sociale Economie (toen Kathleen Van Brempt) om elk Regionaal Sociaal-Economisch Overlegcomité (RESOC) vanaf 2009 te ondersteunen met een (of meerdere) projectontwikkelaar(s). Deze ondersteunen de lokale besturen in hun regie omtrent hun beleid rond lokale diensteneconomie.

RESOC Zuid-West-Vlaanderen besliste om deze projectontwikkelaar in te zetten in samenwerking met Sinergiek, het netwerk voor sociale economie en duurzaam ondernemen in de regio dat opgericht werd in maart 2009. Op deze manier waren de lokale besturen, die bijna alle vertegenwoordigd zijn in Sinergiek, van meet af aan nauw betrokken bij het project.

## ANALYSE REGIE

Vanuit dit project werd dan ook bij alle 13 Zuid-West-Vlaamse lokale besturen een analyse gemaakt hoe het huidige beleid omtrent sociale economie geregisseerd wordt. Het verslag van deze analyse vindt u in dit rapport. Hierbij wordt een algemeen beeld geschetst van dit beleid in de regio.

Het onderzoek gaat ruimer dan lokale diensteneconomie alleen, omdat ook het ruimere veld van sociale ondernemingen (o.a. sociale en beschutte werkplaatsen) ook hun plaats hebben in het beleid m.b.t. de diensten die lokaal worden ingevuld.

Eerst wordt toegelicht hoe de analyse uitgevoerd werd. Daarna stellen we de resultaten voor, gevolgd door de conclusies. Er worden bij deze analyse geen waardeoordeel gegeven over hoe de regie nu wel zou moeten gevoerd worden. In de eerste plaats werkt deze analyse (en het proces daartoe) sensibiliserend: zij geeft nl. aan waarop bij het regisseren dient ingezet te worden. Met deze analyse kan het beleid rond sociale economie in de regio nog gericht ondersteund worden.

## 2 | METHODOLOGIE: VERLOOP VAN DE ANALYSE

In dit eerste deel lichten we het plan van aanpak toe. Na de definitie van regie kan u lezen hoe de analyse werd opgemaakt. Daarna volgt een woordje uitleg over de bevroegde personen.

### 2.1

#### DEFINITIE REGIE

Voor de analyse van de regie zijn we uitgegaan van hoe Pröpper, Litjens en Weststeijn (2004)<sup>1</sup> regie omschrijven en invullen. Pröpper e.a. definiëren regie als volgt:

**Regie is een bijzondere vorm van sturen en is gericht op de afstemming van actoren, hun doelen en handelingen tot een min of meer samenhangend geheel, met het oog op een bepaald resultaat.**

Dit wil zeggen dat regie eigenlijk (a) een doelgerichte invloedsoefening is waarbij (b) de afzonderlijke onderdelen (d.i. de actoren) worden afgestemd tot een geheel.

Voor een overheid is regie dus in de eerste plaats een manier van beleid voeren. Het is een strategie waarbij het bestuur zich beweegt binnen netwerken van partners en actoren om samen met hen een aantal beleidsdoelstellingen uit te werken en te bereiken. Meestal gaat het hierbij om actoren uit het maatschappelijke middenveld of social profit. In het kader van deze analyse zijn deze actoren de verschillende ondernemingen, initiatieven, projecten, structuren, ... in (of die aanleunen bij) de sociale economie.

### 2.2

#### VRAGENLIJST OP BASIS VAN 4 COMPONENTEN VAN PRÖPPER

##### DE 4 COMPONENTEN VAN REGIE

De analyse van de rol die de lokale besturen spelen in het sociale economiebeleid (de zogenaamde regierol) gebeurt aan de hand van de 4 componenten van regie zoals door Pröpper gedefinieerd.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> PRÖPPER I., LITJENS B. & WESTSTEIJN E. (2004), *Lokale regie uit macht of onmacht? Onderzoek naar de optimalisering van de gemeentelijke regiefunctie*, Partners+Pröpper, Vught, p. 13.

<sup>2</sup> PRÖPPER I., e.a. (2004), o.c., p. 17.



Deze 4 componenten zijn:

#### OVERZICHT OVER GEHELE SITUATIE

Heeft de regisseur een goed en omvattend beeld van de problematiek en van de actoren die op het terrein actief zijn?

#### BELEIDSLIJNEN UITZETTEN OF ORGANISEREN VOOR HET GEHEEL

Zorgt de regisseur voor de ontwikkeling van een strategische visievorming?

#### ORGANISEREN INZET EN SAMENWERKING MET OOG OP HET GEHEEL

Motiveert de regisseur de actoren tot samenwerking en dynamiek?

#### VERANTWOORDING AFLEGGEN OVER GEHEEL

Neemt de regisseur de taak op zich om verantwoording, rekenschap of informatie te verschaffen over het handelen en de resultaten binnen de regiefunctie?

In de praktijk uit elk regiecomponent zich in een aantal kenmerkende activiteiten (we sommen deze activiteiten dan ook op onder punt 2 - 'Resultaten'). Aan de hand van deze activiteiten per component werden vragen opgesteld, die op een gestructureerde manier aan de respondenten werden voorgelegd. De vragenlijst kan u in bijlage vinden (cf. bijlage 2).

De 4 componenten schatten vooral de mate van het (proces van) regisseren in. Worden de activiteiten, die horen bij elk component van regie, ontplooid? En welke resultaten leveren ze op?<sup>3</sup>

#### AANPAK INTERVIEW

Via een gestructureerd diepte-interview met de voornaamste vertegenwoordigers van zowel gemeente als OCMW actief rond het sociale economiebeleid (meer over de bevragden onder punt 1.3.) wordt geanalyseerd of en in welke mate regie gevoerd wordt.

Vooraf werden steeds de beleidsplannen van de gemeente geanalyseerd om de engagementen en plannen die de gemeenten hebben aangegeven in hun beleid, te kennen.

De vragen van dit diepte-interview (zoals te vinden in bijlage 2) werden niet op voorhand doorgegeven: zo wordt gemeten hoe regie in de huidige praktijk werkt, eerder dan wat de intenties van het beleid zijn om regie te voeren. Tijdens het interview komen de noden en de drempels bij de uitvoering van de regie dan ook duidelijk naar boven.

---

<sup>3</sup> PRÖPPER I., e.a. (2004), o.c., p. 19.

**2.3****GEÏNTERVIEWDE PERSONEN**

De bevrageden werden samengebracht door de afgevaardigden in het beheerscomité van Sinergiek aan te spreken. Dit zijn telkens mandatarissen van gemeenten en OCMW. In samenspraak met hen werden de andere aanwezigen uitgenodigd. Indien de gemeente of OCMW niet aangesloten is bij Sinergiek werden via een sleutelfiguur in de gemeente of OCMW de belangrijkste personen bijeengebracht.

Op die manier slaagden we er in om de betrokken beleidsmakers te bevragen, op zowel politiek (mandatarissen) als administratief (ambtenaren) niveau, en dit voor de beide lokale besturen.

Voor de gemeentebesturen werd telkens een bevoegde schepen geïnterviewd. In meer dan de helft van de gemeenten is er een schepen voor sociale economie aangesteld, in de andere gevallen gaat het om een schepen van lokaal sociaal beleid of welzijn die de sociale economie opvolgt. In 5 van de 13 gemeenten werd ook een leidinggevende ambtenaar geïnterviewd die betrokken is bij sociale economie. In 4 gevallen was een gemeenteambtenaar betrokken die operationeel bezig is met sociale economie.

Voor de OCMW's werd in 8 gevallen de voorzitter geïnterviewd. Bijna steeds waren één of meerdere OCMW-ambtenaren (hoofdzakelijk diensthoofd of secretaris) aanwezig.

# 3 | RESULTATEN VOLGENS 4 COMPONENTEN

In dit tweede deel volgen de resultaten van de bevraging, opgedeeld volgens de 4 componenten van regie volgens Pröpper (2004).

## 3.1

### OVERZICHT OVER DE GEHELE SITUATIE

ACTIVITEITEN VOLGENS PRÖPPER E.A. (2004, P. 18):

ACTOREN BEVRAGEN OP ALLE RELEVANTE INFORMATIE OM EEN GOED EN OMVATTEND BEELD TE VERKRIJGEN VAN DE SITUATIE (= OMGEVINGSANALYSE)

#### WAT IS SOCIALE ECONOMIE?

Op de vraag wat sociale economie betekent voor hun gemeente of OCMW beantwoorden alle lokale besturen dit als ‘tewerkstelling voor mensen met verminderde arbeidskansen’. Zij zien sociale economie in de eerste plaats als hun antwoord op de problematiek van de werkloosheid voor bepaalde bevolkingsgroepen. In 5 van de 13 gemeenten geven de bevrageden ook aan dat via sociale economie bijkomende dienstverlening kan worden uitgebouwd.

#### SOCIALE ECONOMIE IN DE ORGANISATIE VAN HET LOKAAL BESTUUR

In 10 van 13 gemeenten is sociale economie structureel ingebed in de organisatie. Meestal (8 van deze 10) gaat dit over (een) eigen project(en). Enkele gemeenten hebben een specifiek beleidsdomein sociale economie in hun organisatie.

Werken andere beleidsdomeinen van de besturen ook samen met sociale economie? Hier blijkt dat er weinig verbinding is en dat de aangegeven koppelingen zich hoofdzakelijk (met uitzondering van centrumstad Kortrijk) situeren op het operationele niveau. Dit gaat van doorverwijzen van OCMW-cliënten naar een sociale onderneming tot het samenwerken met een sociale onderneming. Deze samenwerking situeert zich bijna uitsluitend binnen een klantrelatie: het bestuur huurt de sociale onderneming in voor een bepaalde dienstverlening. Zo stellen we vast dat in elke gemeente ofwel het gemeentebestuur ofwel het OCMW klant is bij een sociale onderneming, doch dat dit in hoofdzaak beperkt blijft tot de ‘traditionele sectoren’: groen en openbare werken. Een uitzondering hierop zijn de Energiesnoeiers Zuid-West-Vlaanderen<sup>4</sup>. Met hun energiescans creëren zij een koppeling met andere gemeentelijke beleidsdomeinen, zoals wonen en duurzaamheid.

#### SAMENWERKINGSOVEREENKOMSTEN MET SOCIALE ONDERNEMINGEN

Bijna alle lokale besturen hebben weet van een samenwerkingsovereenkomst tussen gemeente of OCMW en een actor. Bij sommige actoren (vb. Energiesnoeiers Zuid-West-Vlaanderen) is een overeenkomst noodzakelijk. Andere samenwerkingsovereenkomsten zijn onderdeel van verdere afspraken i.k.v. klantenopdrachten (o.a. met beschutte of sociale werkplaatsen). Gemeenten of OCMW's die zelf erkend zijn als initiatief Lokale Diensteneconomie hebben vanzelfsprekend

<sup>4</sup> De Energiesnoeiers zijn kortgeschoolden en langdurig werkzoekenden die via de sociale economie opleiding en tewerkstelling krijgen om energiebesparende maatregelen uit te voeren. In 12 van de 13 gemeenten in de regio gebeuren de energiescans door de Energiesnoeiers Zuid-West-Vlaanderen.

geen overeenkomst nodig met deze interne dienst.

Bijna alle lokale besturen zetelen in een van de beheersorganen van een of meerdere sociale ondernemingen. Dit kan zowel een stuurgroep, een algemene vergadering als een raad van bestuur zijn. In het geval van vertegenwoordiging in een raad van bestuur zetelen deze afgevaardigden juridisch gezien in eigen naam, al wordt aangenomen dat zij het gemeentebestuur of OCMW vertegenwoordigen.<sup>5</sup> Hierbij gaat het quasi altijd om initiatieven die onder impuls van de gemeente en/of het OCMW opgericht zijn en die sterk door hen worden aangestuurd. Deze initiatieven zullen we in dit rapport om bovenstaande reden dan ook “eigen actoren” noemen.

Daarnaast zijn er enkele sociale ondernemingen die van bij aanvang regionaal zijn opgezet en die in hun bestuursorganen vertegenwoordigers van de diverse lokale besturen hebben opgenomen (o.a. Kringloopcentrum Zuid-West-Vlaanderen en de Energiesnoeiërs Zuid-West-Vlaanderen).

### INFORMATIE OVER SOCIALE ECONOMIE

De lokale besturen informeren zich via verschillende kanalen over (ontwikkelingen in) sociale economie: via de nieuwsbrief van Sinergiek of VVSG, via actoren, via studiedagen of andere documentatie. Dit gebeurt meestal niet systematisch.

De actoren worden slechts in twee gemeenten formeel geïnventariseerd. Het instrument van de Dienstenwijzer<sup>6</sup> dat kan dienen voor een inventarisatie, is nog niet gekend in de regio.

De meeste bevroegden antwoorden echter dat ze over voldoende parate kennis beschikken wat betreft de actoren in hun gemeente. Ook menen ze de activiteiten, doelgroep en doelstellingen van de verschillende actoren te kennen. Op de eventuele samenwerkingen tussen verschillende actoren onderling heeft men minder zicht.

## 3.2

### BELEIDSLIJNEN UITZETTEN

ACTIVITEITEN VOLGENS PRÖPPER E.A. (2004, P. 19):

- STIMULEREN VAN VISIEVORMING ROND EEN BELEIDSKOERS T.A.V. HET GEHEEL
- THEMATISEREN VAN PROBLEMEN ALS GEVOLG VAN STRIJDIGE DOELEN OF BELANGEN VAN BETROKKEN ACTOREN
- BELEIDSLIJNEN ONDER WOORDEN BRENGEN EN UITDRAGEN
- TOEZICHT HOUDEN OP DE VOORTGANG VAN HET PROCES EN –INDIEN NODIG– ZORGEN VOOR TIJDIGE BIJSTURING

### SOCIALE ECONOMIE IN BELEIDSPANNEN

Drie lokale besturen hebben sociale economie niet opgenomen in hun beleidsplannen. Indien wel opgenomen, is dit steeds in het lokaal sociaal beleidsplan en het algemeen beleidsprogramma van gemeente of OCMW. Een minderheid (5) van de lokale besturen formuleert echter strategische of operationele doelstellingen. De ruimere algemene doelstellingen (vb. tewerkstel-

<sup>5</sup> Enkel bij de mandatarissen van Kortrijk zijn afspraken gemaakt of de vertegenwoordiging geldt voor Stad/OCMW of ten persoonlijke titel.

<sup>6</sup> Via de Dienstenwijzer (een online databank ontwikkeld door de Vlaamse overheid) vinden de burgers zeer eenvoudig hun weg naar de voor hen geschikte diensten in hun gemeente. Daarenboven krijgt lokaal bestuur een beter overzicht van wat er leeft op vlak van sociale economie binnen hun gemeente en zorggebied van de werkwinkel (bron: <http://www.dienstenwijzer.be>). In de periode van ondervraging (nov. 2009 – maart 2010) was de Dienstenwijzer echter nog niet volledig operationeel.

ling creëren voor kansengroepen) worden meestal financieel opgenomen; zoniet worden de financiën bijgestuurd tijdens de lopende legislatuur. Andere beleidsdocumenten met verwijzingen naar sociale economie zijn subsidiereglementen, nota's, e.d.

### INPUT VANUIT ACTOREN IN BELEIDSPLANNEN

Het lokaal sociaalbeleidsplan (hierna: LSB), met daarin algemene doelstellingen rond sociale economie, wordt uitgeschreven door een overlegorgaan (vaak in de vorm van een 'stuurgroep lokaal sociaal beleid'). Vaak werden de lokale besturen hiervoor bijgestaan door het Welzijnsconsortium Zuid-West-Vlaanderen. Ongeveer de helft van de ondervraagde besturen nam bij de opmaak van het LSB contact met de actoren sociale economie. Indien dit gebeurt, is dit omdat bestuurders van de actoren ook aanwezig zijn op de stuurgroep LSB. De doelstellingen in het beleid liggen dan ook in de lijn van deze van de "eigen actoren".

### COMMUNICATIE OVER BELEID

De beleidsplannen (en meer specifiek het lokaal sociaal beleidsplan) wordt veelal algemeen verspreid, via website, occasioneel naar werknemersorganisaties, ... Meestal wordt het evenwel niet expliciet naar de sociale ondernemingen verspreid. Verder toelichting gebeurt in vijf gemeenten, ofwel formeel (via een algemene voorstelling naar alle actoren met een link naar het sociaal beleid) ofwel informeel (doorsijpeling via bestuurders of trajectbegeleiders).

### UITVOEREN VAN HET BELEID

De lokale besturen geven aan dat verschillende actoren doelstellingen uit het beleid uitvoeren. Dit is aan ene kant het tewerkstellen van kansengroepen en aan de andere kant uitvoeren van diensten voor burgers – o.a. energiescans uitvoeren (door Energiesnoeiërs Zuid-West-Vlaanderen), groen onderhouden (vb. Waak), dallen leggen (vb. Veerkracht 4) of zwerfvuil opruimen (vb. Proper Zwevegem). Indien er een rapportage verwacht wordt (d.i. in 8 gemeenten), dan gebeurt dit meestal formeel en varieert dit van eenmaal per jaar tot wekelijks. De doelstellingen van het beleid worden meestal niet bijgestuurd door de rapportage. Indien conflicterende belangen niet opgelost worden tussen de verschillende actoren (ook bij een "eigen" actor) is het bestuur bereid tussen te komen.

## 3.3

### ORGANISEREN VAN INZET EN SAMENWERKING

ACTIVITEITEN VOLGENS PRÖPPER E.A. (2004, P. 19):

- ACTOREN MOBILISEREN, ENTHOUSIASMEREN EN INSPIREREN BIJ TE DRAGEN AAN HET GEHEEL
- ACTOREN AAN ELKAAR KOPPELEN (VB. DOOR DOELEN TE VERVLECHTEN)
- TOEZICHT HOUDEN OP DE INZET EN INBRENG VAN ACTOREN ALSOOK OP DE RESULTATEN VAN DE SAMENWERKING ALS GEHEEL EN DE BEVINDINGEN HIERVAN TERUGKOPPELEN NAAR DE ACTOREN

Het merendeel (8) van de 13 gemeenten spreekt de (mogelijke) actoren aan om bij te dragen aan uitvoering van het beleid. Dit gaat meestal over de actor(en) die dicht bij het lokaal bestuur staan (de “eigen” actoren). Echter, nuttige informatie (vb. beleid dat in de steigers staat, partners aanreiken, ...) wordt niet meegegeven aan de actoren.

Uit de antwoorden van de bevroagde lokale besturen naar het organiseren van de samenwerking (agendazetten, aanspreken op inzet van de actoren, ...) is af te leiden dat dit samenwerken niet zozeer over het samenwerken tussen actoren gaat, meer eerder over de omgang met de “eigen” actor of over de “eigen actor” op zichzelf. Enkele (4) gemeenten hebben een eerder formeel overleg waarbij de verschillende actoren elkaar ontmoeten. Hetzelfde geldt voor praktische hulp door het lokaal bestuur (vb. ruimte ter beschikking stellen voor vergadering): dit is veelal om de sociale onderneming te helpen, niet om de samenwerking tussen actoren in de hand te werken.

### 3.4

#### VERANTWOORDING AFLEGGEN

ACTIVITEITEN VOLGENS PRÖPPER E.A. (2004, P. 18):

- VERANTWOORDEN VAN HET HANDELEN EN DE RESULTATEN VAN HET GEHEEL VAN ACTOREN DIE ONDER ZIJN REGIE VALLEN
- HET TONEN VAN BETROKKENHEID BIJ HET GEHEEL

Sociale economie komt bij drie gemeenten meervuldig ter sprake op gemeente- of OCMW-raad. Acties in het kader van sociale economie worden bij vijf lokale besturen vermeld in jaarverslagen of andere rapportagekanalen. Rapportering naar hogerhand (provincie, Vlaanderen, federale overheid) gebeurt door alle lokale besturen. Deze rapportering is dan ook verplicht. Ook communiceren de meeste lokale besturen acties i.k.v. sociale economie naar de bevolking. Dit gebeurt hoofdzakelijk via de gemeentelijke website en eerder sporadisch in het gemeentelijk infoblad. De berichtgeving over deze acties zijn zonder uitzondering concrete acties (vb. het aantal kilo's opgehaald zwerfvuil). Een beleidsdoelstelling wordt hier nauwelijks aan gekoppeld. Naar de actoren zelf verspreidt enkel de centrumstad een rapport. In deze rapporten worden, naast lokale, ook regionale spelers vermeld (vb. Energiesnoeiërs Zuid-West-Vlaanderen, Kringloopcentrum Zuid-West-Vlaanderen, Waak).

Bij de bevraging naar het niveau waarop het lokaal bestuur verantwoording aflegt in rapportages allerhande, delen praktisch alle lokale besturen mee hoeveel middelen ze besteden aan sociale economie (toelichting) en op welke posten (uitleg). De financiën zijn immers openbaar. De reden waarom de middelen op deze of gene post besteed worden (rekenschap) en het belang van de besteding van deze middelen (verantwoording) wordt minder vaak verwoord.

# 4 | CONCLUSIES

Hier behandelen we de voornaamste conclusies die uit de interviews naar boven komen: eerst (4.1) de conclusies volgens de 4 componenten van Pröpper, daarna (4.2) enkele algemene conclusies die een rode draad vormen doorheen de resultaten.

## 4.1

### CONCLUSIES VOLGENS DE 4 COMPONENTEN

#### 4.1.1

#### CONCLUSIE M.B.T. COMPONENT 1: HEBBEN DE LOKALE BESTUREN OVERZICHT OVER DE HELE SITUATIE?

De lokale besturen hebben vooral een sterke band met de “eigen” actor, nl. waar ze aanwezig zijn in de bestuursorganen. Door deze sterke bestuurlijke en operationele band durven we er van uitgaan dat het bestuur een redelijk goed zicht heeft op de werking van deze actor.

Opvallend is dat de besturen over weinig informatie (over activiteiten, visie, ...) beschikken over de actoren die ze zelf niet hebben opgericht of waar ze zelf niet in participeren. Een aantal van deze actoren informeren de lokale besturen uit eigen initiatief, vooral waar sprake is van een klantrelatie. Dit kunnen we eerder beschouwen als een vorm van klantenbinding en publiciteit.

VOOR DIT EERSTE COMPONENT KUNNEN WE DUS CONCLUDEREN DAT HET LOKALE BESTUUR VOORAL GEFOCUST IS OP DE “EIGEN” ACTOREN (HOOFDZAKELIJK INITIATIEVEN IN DE LOKALE DIENSTENECONOMIE) WAAR ZE ZELF IN BETROKKEN ZIJN. BIJGEVOLG HEEFT HET IN BEPERKTE MATE OVERZICHT OVER HET GEHELE DOMEIN SOCIALE ECONOMIE.

#### 4.1.2

#### CONCLUSIE M.B.T. COMPONENT 2: ZETTEN DE LOKALE BESTUREN DE BELEIDSLIJNEN UIT?

In de meerderheid van de gemeenten treffen we sporen van beleidsvorming rond sociale (diensten)economie aan in het Lokaal Sociaal Beleidsplan 2008-2014. Daarbij leidt het opstellen van dit lokaal sociaalbeleidsplan (vaak in de vorm van een werk- of stuurgroep LSB) bij de meeste gemeenten tot een zekere visievorming over werk en sociale economie. In stad en OCMW Kortrijk worden strategische doelstellingen geformuleerd naar de lokale werkgelegenheid, waarin ook sociale economie haar plaats heeft. Een dergelijk strategisch plan behoort voor een centrumstad tot de door Vlaanderen opgelegde beleidsplannen.

Vaak zijn de personen die de beleidslijnen uitzetten ook bestuurder in een “eigen” actor van OCMW of de gemeente. Dit leidt tot goede afstemming tussen de doelstellingen van het lokaal bestuur en de doelstellingen van deze “eigen” actor. De actor weet heel goed wat verwacht wordt en helpt zo de doelstellingen van het beleid te realiseren.

Toch brengt deze nauwe verwevenheid enkele risico's met zich mee.

a) De blik van het lokaal bestuur hierdoor wordt gericht naar de “eigen” actor, wat de scope erg vernauwt. Er kunnen andere actoren in het werkveld zijn die over het hoofd gezien worden.

Eenzijds kunnen deze andere actoren noden vaststellen bij de burgers die het lokale bestuur en/of “zijn” actor niet detecteren. De bedoeling is immers dat het lokale beleid hierop inspeelt. Anderzijds kunnen zij beter geplaatst zijn dan de “eigen” actor om bepaalde beleidsdoelstellingen uit te voeren (bvb. door expertise op een ander domein).

b) Omgekeerd dreigt het gevaar dat beleidslijnen worden uitgezet in functie van de “eigen” actor.

OVER HET ALGEMEEN IS DE OPMAAK EN OPVOLGING VAN HET LOKAAL SOCIAAL BELEIDSPAN EEN VOLDOENDE ‘STIMULANS’ VOOR DE LOKALE BESTUREN OM DE BELEIDSLIJNEN UIT TE ZETTEN OMTRENT SOCIALE ECONOMIE. ECHTER, DE DOELSTELLINGEN BLIJVEN MEESTAL ALGEMEEN GEFORMULEERD EN WORDEN NIET VERTAALD IN STRATEGISCHE OF OPERATIONELE DOELSTELLINGEN. DAARNAAST WORDEN DE ACTOREN OP HET WERKVELD WEINIG BETROKKEN BIJ HET UITSTIPPELEN VAN DEZE KOERS, ONDANKS HUN EXPERTISE. INDIEN ZE BETROKKEN WORDEN, IS DIT VAAK WEGENS DE NAUWE VERWEVENHEID VAN DE “EIGEN” ACTOR IN HET LOKALE BESTUUR.

#### 4.1.3

##### CONCLUSIE M.B.T. COMPONENT 3: ORGANISEREN DE LOKALE BESTUREN INZET EN SAMENWERKING?

Een eerste vaststelling is dat regisseren in de zin van ‘sturen tussen de verschillende actoren’ vaak niet mogelijk is. Om van regie te kunnen spreken is een netwerk van actoren noodzakelijk: vaak zijn er op gemeentelijk vlak gewoonweg te weinig actoren actief in de sociale economie. Dit probleem is eigen aan het beleidsdomein sociale economie: in vergelijking met bvb. de kinderopvang of de thuiszorg zijn er te weinig actoren die enkel lokaal verankerd zijn. Actoren overstijgen vaak het lokale niveau, al kan dit geen reden zijn om regionale actoren niet te betrekken.

Een tweede punt is dat de samenwerking tussen actoren bij voorkeur gestimuleerd wordt bij de sociale ondernemingen waar de lokale besturen in de beheersstructuren zetelen. Men hecht duidelijk veel belang aan een sterke bestuurlijke en operationele binding met een beperkt aantal sociale ondernemingen waarin men daadwerkelijk investeert. Door deze focus op de “eigen” actoren kunnen de lokale besturen de verbinding met andere actoren uit het oog verliezen.

ACTOREN SAMENBRENGEN EN ENTHOUSIASMEREN IS MOEILIK ALS GEMEENTE EN OCMW DE ACTOREN ENKEL LOKAAL BEKIJKEN. LOKALE ÉN REGIONALE ACTOREN BETREKKEN KAN EEN MEERWAARDE BETEKENEN VOOR HET UITVOEREN VAN HET BELEID.



#### 4.1.4

#### CONCLUSIE M.B.T. COMPONENT 4: LEGGEN DE LOKALE BESTUREN VERANTWOORDING AF OVER HET GEHEEL?

Algemeen dient opgemerkt dat ‘verantwoording’ over het sociale economiebeleid als geheel niet gebeurt. Men geeft aan dat sociale economie af en toe tot regelmatig wordt besproken in de bestuursorganen, maar dan gaat het telkens over klantrelaties, financiën, subsidies of bij problemen in de samenwerking. Hier is sprake van de normale verantwoording over de besteding van de middelen en over de uitbesteding van diensten aan sociale ondernemingen. OCMW’s geven ook aan dat de samenwerking met sociale economie wordt besproken in de Raad of het Bijzonder Comité naar aanleiding van werkervaringscontracten (art60\$7 OCMW-wet) voor leefloontrekkers. Voor zover verplicht wordt de rapportering van deze besprekingen of beslissingen ook doorgegeven aan de hogere overheden.

Verder zien we dat de communicatie naar het werkveld toe en naar de bevolking ontbreekt of erg beperkt is. Deze beperkte communicatie verloopt via de algemene communicatiekanalen van de besturen, zoals de website en het gemeenteblad. Maar hier gaat het ook vooral over de communicatie over de activiteiten die via de sociale economie wordt gerealiseerd, niet over de doelstellingen van de gemeente of OCMW.

DE BESTUREN NEMEN HIER NOG NIET DE ROL OP VAN VERANTWOORDING AFLEGGEN OVER HET HANDELEN EN DE RESULTATEN VAN HET GEHEEL VAN DE ACTOREN DIE ONDER HUN REGIE VALLEN, NOCH DRAGEN ZIJ DIT UIT NAAR HET BREDERE WERKVELD OF DE BEVOLKING.

## 4.2

### ALGEMENE CONCLUSIES

#### 4.2.1.

#### FOCUS OP LOKALE DIENSTENECONOMIE (LDE)

We stellen vast dat zowat alle lokale besturen het beleidsdomein sociale economie<sup>7</sup> vernauwen tot lokale diensteneconomie.

Dit heeft drie redenen:

#### 1° BELEIDSRUIMTE LOKAAL BESTUUR

Het spectrum van het beleidsdomein ‘werk en sociale economie’ is erg breed en complex. De beleidsverantwoordelijkheid van de lokale besturen op dit domein is nog vrij recent en in volle ontwikkeling. Bovendien ontwikkelt deze zich in relatie tot VDAB die als regisseur van het arbeidsmarktbeleid ook sterk lokaal aanwezig is. Deze relatie bepaalt de beleidsruimte van de lokale besturen in belangrijke mate.

7 Coöperaties, meerwaardeconomie, ... werden geen enkele keer vermeld. Ook op andere beleidsniveaus worden deze termen eerder beperkt gelinkt aan sociale economie. Binnen het Vlaamse beleidskader bv. is sociale economie dan ook geponeerd binnen het beleidsdomein Werk en Sociale Economie, waardoor het ook meestal gedefinieerd wordt als ‘tewerkstelling van kansengroepen’.

Het beleid in ‘werk en sociale economie’ kunnen we dan ook zien als een omgekeerde piramide.<sup>8</sup>

Het beleid rond werkgelegenheid is het breedste, meest omvattende beleidsdomein. Daarna volgt sociale economie (met o.a. invoegbedrijven, sociale en beschutte werkplaatsen). Lokale diensteneconomie (LDE) is het ‘smalste’ beleidsdomein.



**WERKGELEGENHEID**  
**SOCIALE ECONOMIE**  
**LOKALE DIENSTENECONOMIE**

De beleidsruimte m.b.t. ‘werk en sociale economie’ is voor lokale besturen echter omgekeerd evenredig met deze piramide. Lokale besturen krijgen/nemen meest zeggenschap over LDE en minst over werkgelegenheid. De beleidsbevoegdheid/verantwoordelijkheid die de centrale overheid toewijst aan de lokale besturen is een beperkte bevoegdheid. Het (inter)gemeentelijk niveau staat weliswaar in voor de regie en de invulling van lokale dienstenwerkgelegenheid, maar de allocatie van de middelen blijft een gecentraliseerd proces. Deze scheve verhouding zorgt dat regisseren bij vele gemeentes in de praktijk moeilijk te realiseren is.

## 2° DIENSTENBENADERING

Ten tweede zien we dat lokale besturen hun beleid rond ‘werk en sociale economie’ vooral vanuit operationaliteit benaderen. Via het creëren van nieuwe tewerkstelling zoekt men antwoorden op de behoefte aan tewerkstelling en aan nieuwe dienstverlening – diensten voor burger (particulier) of gemeente (collectief).

Dit is te concluderen uit de vraag wat sociale economie betekent voor een lokaal bestuur: alle besturen spreken over tewerkstelling van kansengroepen. Bijkomend zien een aantal respondenten sociale economie als een dienst naar de gemeente, wat een sterke focus op LDE verraadt. Lokale diensteneconomie verenigt immers expliciet deze beide elementen, nl. tewerkstelling en dienstverlening naar burgers en/of gemeenten.

Bovendien verwijzen de meeste besturen naar het Lokaal Sociaal Beleidsplan als enig of als voornaamste document waarin de uitbouw van de sociale economie is opgenomen. Binnen deze lokale sociale beleidsplanning hebben de meeste gemeenten “eigen” actoren opgericht die diensten van algemeen belang leveren (aan de besturen en/of aan de bevolking).

Hier speelt ook de discussie over de rol van het lokale bestuur als regisseur of als actor (zie verder bij 4.2.2). De drive om zelf projecten op te starten, dus “eigen” actoren op te richten, haalt het hier boven het samenwerken met bestaande actoren op het werkveld – eventueel bovenlokaal.

<sup>8</sup> CONTIPELLI F., DELATTER C., JUGHMANS A., e.a. (2007), *Als lokaal bestuur werk maken van werk – Regiehandboek diensteneconomie voor lokale besturen*, Politeia, Brussel, p.21-22.

### 3°. LOKALE DIENSTENECONOMIE: RECENTSTE DECREET

Ten derde hebben veel lokale besturen pas redelijk recent (sinds ca. 2006) een initiatief in de lokale diensteneconomie opgericht. Het Decreet op de LDE sluit nauw aan bij de behoefte aan lokale sociale tewerkstelling en de vraag naar dienstverlening dicht-bij-de-mensen. Met dit decreet heeft de Vlaamse overheid de uitbouw van de LDE tot een van de speerpunten van het SE-beleid gemaakt, waarbij de oprichting van LDE-initiatieven sterk werd gestimuleerd. Dit leidt ertoe dat lokale besturen door de (vernuwde) LDE-bril kijken naar sociale economie voor zowel de strategie (beleid) als de operationele uitvoering.

#### BIJKOMENDE OPMERKING

Bij deze eerste algemene conclusie moet wel opgemerkt worden dat sociale economie (en ook Lokale Diensteneconomie) niet louter te herleiden is tot haar tewerkstellingscomponent (met ev. dienstenbenadering). Er zijn immers nog meer elementen: o.a. maatschappelijke inbedding, transparantie en duurzaamheid.<sup>9</sup>

#### 4.2.2

##### REGISSEUR/ACTOR

Vaak is de discussie tussen het bestuur als actor of als regisseur niet echt ten gronde gevoerd en bijgevolg dus ook niet echt uitgeklaard. Een duidelijke profilering als regisseur houdt in dat het bestuur minder zelf gaat doen, maar zich meer focust op samenwerking en ondersteuning.

Een aantal gemeenten (8 van de 13) kiezen er bewust voor om geen actor te zijn, maar tegelijkertijd hebben zes van hen dan wel een eigen project opgestart met wie zij nauw samenwerken. In wezen gaat het hier in zekere mate evenzeer om de keuze om vooral 'zelf te doen', wat tegengesteld is met het regie-idee.

In vijf gemeenten heeft een van de beide lokale besturen zelf een LDE-erkenning, terwijl drie onder hen ook beschikt over een "eigen" LDE-actor. In dit geval bouwt het bestuur dus een eigen LDE-project uit naast de sociale onderneming waar één van de besturen gangmaker van is.

Slechts in twee gemeenten zijn de besturen noch zelf directe noch indirecte actor. Hier kunnen we echter niet spreken van een duidelijke keuze binnen het regie/actor-debat, maar mogelijks van een mindere behoefte aan een eigen project in de sociale economie.

Verder stellen we ook vast dat in de meeste gemeenten weinig of geen andere sociale ondernemingen naast het "eigen" LDE-project aanwezig zijn. Andere actoren worden niet direct aangemoedigd om actief te worden binnen de gemeente, tenzij binnen een klant-dienstverlenerrelatie. Stimulansen daartoe blijven uit, zowel financieel als op vlak van betrokkenheid en het zoeken naar gedeelde belangen (win-winsituaties voor zowel bestuur als actor).

<sup>9</sup> cfr. Definitie van sociale economie door Vlaams Overleg Sociale Economie (VOSEC): <http://www.socialeconomie.be/definitie>

### 4.2.3

#### RELATIE GEMEENTE-OCMW

We stellen vast dat binnen elke gemeente één van de lokale besturen de trekkersrol opneemt. Uitzondering hierop vormt centrumstad Kortrijk waar zowel het stadsbestuur als het OCMW vrij vergelijkbaar inzetten op sociale economie. Daar waar één bestuur het voortouw neemt, zien we tevens bijna altijd een zekere medeverantwoordelijkheid of betrokkenheid bij het andere bestuur. Ook is er altijd sprake van een zekere consensus over welk bestuur actief moet zijn op het vlak van sociale economie, alhoewel dit nergens geformaliseerd is in een overeenkomst tussen gemeente en OCMW.

De samenwerking tussen de beide lokale besturen is vaak enkel impliciet. Soms is dat vrij ad hoc: bij een nieuw project wordt bekeken welk bestuur de trekkersrol opneemt. Ook hier gaat het veelal over afspraken op het operationele niveau. Een duidelijke taakverdeling tussen OCMW en gemeente blijkt in bijna geen enkel lokaal bestuur te bestaan.

### 4.2.4

#### FINANCIËN EN PERSONEELSINZET

In zowat alle gemeenten ondersteunen de besturen de door henzelf opgerichte sociale ondernemingen waarin ze betrokken zijn. Deze steun is bijna altijd onder de vorm van een combinatie van financiële, materiële en personele steun. Dit maakt het niet altijd makkelijk om precies de omvang van de ondersteuning in kaart te brengen. Meestal is sociale economie geen apart beleidsdomein waardoor de uitgaven niet apart worden bijgehouden. Dit maakt transparante communicatie en verantwoording over de ingezette middelen dan ook minder makkelijk.

# 5 | BESLUIT

We kunnen besluiten dat in de 13 gemeenten van de regio Zuid-West-Vlaanderen sociale economie niet onbekend is en de lokale besturen zelfs heel actief zijn op dit vlak.

Er is echter nog een hele weg te gaan vooraleer we daadwerkelijk kunnen spreken over regie in het beleidsdomein sociale economie. Lokale besturen focussen zich daarvoor nog te vaak op de actorrol, zonder dus een echte strategie rond sociale economie uit te bouwen.

**BIBLIOGRAFIE**

CONTIPELLI F., DELATTER C., JUGHMANS A. , e.a. (2007), Als lokaal bestuur werk maken van werk – Regiehandboek diensteneconomie voor lokale besturen, Politeia, Brussel.

PRÖPPER I., LITJENS B. & WESTSTEIJN E. (2004), Lokale regie uit macht of onmacht? Onderzoek naar de optimalisering van de gemeentelijke regiefunctie, Partners+Pröpper, Vught.

**BIJLAGE 1:** regio in kaart

**BIJLAGE 2:** vragenlijst

**BIJLAGE 3:** Lokale Diensteneconomie in Zuid-West-Vlaanderen – aangeboden diensten (november 2009)







## BIJLAGE 1

### REGIO IN KAART



## BIJLAGE 2

### DE LOKALE REGIEFUNCTIE DOORGEELICHT

Vergelijkend onderzoek naar de daadwerkelijke invulling van de lokale regiefunctie werk en sociale economie regio Zuid-West-Vlaanderen

Beleidsdomein: werk en sociale economie

#### 0 RELEVANTE BELEIDSINSTRUMENTEN:

Over welke instrumenten beschikt u om de lokale regiefunctie waar te maken?

#### 0.1 MOGELIJKS RELEVANTE BELEIDSDOCUMENTEN<sup>1</sup> (CFR. VRAAG 2.1.1. & 2.1.4.)

Relevante plannen: (V = verplicht /// F = facultatief)

1. Algemeen beleidsprogramma – V
2. Strategisch meerjarenplan gemeente – V
3. Meerjarig financieel beleidsplan – V
4. Lokaal Sociaal Beleidsplan – V
5. Meerjarenplan OCMW – V

Mogelijke linken met Sociale Economie (of inventaris behoeften)

6. Jeugdwerkbeleidsplan – F
7. Woonbehoeftestudie – V
8. Mobiliteitsplan – F
9. URBAN: EU stedelijk achtergestelde gebieden – F
10. Reconversie stedelijk achtergestelde gebieden – F
11. Gelijkekansenplan – V

Andere:

12. Actieplan Lokale Diensteneconomie
13. Subsidiereglementen voor initiatieven in sociale economie
14. ...

#### 0.2 MOGELIJKS RELEVANTE OVERLEGFORA EN SAMENWERKINGSVERBANDEN:

Lokaal werkgelegenheidsforum

Lokale werkwinkel

Andere

<sup>1</sup> <http://www.vvsg.be/trefdag/documents/inventaris%20plannen%20lokale%20besturen.doc>

## COMPONENT 1: OVERZICHT OVER DE GEHELE SITUATIE

INLEIDENDE VRAAG1: BESCHIKT U OVER EEN VOLLEDIG OVERZICHT VAN DE PROJECTEN EN ACTOREN ACTIEF OP HET BELEIDSDOMEIN WERK EN SE BINNEN UW GEMEENTE?

| NR. VRAAG | VRAGEN HERWERKT   | DE INTERVIEWER PEILT NAAR:  |
|-----------|---|---|
|           |   | 1.1.  |
| 1.1.1     | Wat betekent sociale economie voor uw gemeente/ OCMW?   | het beleidsonderwerp –<br>Welke omschrijving voor SE geeft resp. gemeente, OCMW, mandataris, ambtenaar, ...?  |
| 1.1.2     | - Is SE structureel ingebed binnen de organisatie?<br>- Bent u klant van SE initiatieven?<br>- Werken andere beleidsdomeinen samen met SE initiatieven? Op welke manier?  | en relevante koppelingen met andere beleidsonderwerpen...<br>(Vb. buurtwerking geeft adressen door aan Energiesnoeiers ZWVL)                        |
| 1.1.3     | Via welke relevante informatiekanalen informeert u zich over SE?<br>Hoe vaak consulteert u deze bronnen? (Vb. beleidsnota SE, studiedagen, nieuwsbrieven, ...)  | ...in relatie tot de gegeven opdracht of het gegeven vraagstuk – inclusief: relevante problemen en de ontwikkeling hierin; oorzaken voor problemen; |
|           |   | 1.2.  |
| 1.2.1     | - Is er – binnen de organisatie – een inventaris van de relevante initiatieven op het terrein van de SE?<br>- Is er een verantwoordelijke aangesteld voor Dienstenwijzer?   | alle relevante actoren en;  |
| 1.2.2     | - Heeft het lokaal bestuur een samenwerkingsovereenkomst met een initiatief in de SE?<br>- Zetelt een afgevaardigde van gemeente/OCMW in een raad van bestuur van een initiatief?<br>- Zetelt iemand ten persoonlijke titel in een raad van bestuur van een initiatief? | relatie actor-lokaal bestuur  |

|       |   |   |
|-------|---|---|
|       |   | 1.3.  |
| 1.3.1 | Som op voor de verschillende initiatieven op uw grondgebied:<br>- Welke activiteiten oefenen deze initiatieven uit?<br>- Voor welke doelgroep oefenen ze deze activiteiten uit?<br>- Waarom oefenen ze dit uit? Wat is de visie van de initiatieven? Wat beogen ze? | de doelen ...<br>- activiteiten<br>- doelgroep<br>- visie   |
| 1.3.2 | Werken de initiatieven hiervoor samen? Zo ja, wie werkt samen met wie?<br>Welke initiatieven oefenen gelijkaardige activiteiten uit?  | ... en belangen van de relevante partijen, alsmede de verschillen en overeenkomsten hiertussen;   |
|       |   | 1.4. (cfr. 2.2.)  |
| 1.4.1 | (cfr. 2.2.: herkomst beleidslijnen)   | de inbreng die actoren hebben (inhoudelijk, inclusief 'hulp- of subregie');<br>(organisatorisch, inclusief 'hulp- of subregie');  |
|       |   | 1.5.  |
| 1.5.1 | (cfr. 1.3.1.: visie actoren)  | relevant beleid (van gezamenlijke of afzonderlijke actoren) en ...<br><br>vb. tewerkstelling kansengroepen<br>- Gemeentefocus: 50+<br>- Actorfocus: jongeren weet gemeente dit? |
| 1.5.2 | (cfr. 2.4.: rapportage)   | ... de voortgang en resultaten daarvan.<br>Vb. volgt gemeente dit op?   |

## COMPONENT 2: HET UITZETTEN OF ORGANISEREN VAN BELEIDSLIJNEN TEN AANZIEN VAN HET GEHEEL

### INLEIDENDE VRAAG2: IS ER EEN KOERS UITGESTIPPELD VOOR SE IN UW GEMEENTE?

| NR. VRAAG                      | VRAAG HERWERKT   | DE INTERVIEWER PEILT NAAR:  |
|--------------------------------|--|---|
|                                |  | 2.1. Aanwezigheid<br>beleidsvisie rond SE   |
| 2.1.1.<br>(cfr. 0.1.)          | - Is SE opgenomen in het algemeen beleidsprogramma van gemeente/OCMW?<br>- Is SE opgenomen in het (strategisch) meerjarenplan van gemeente/OCMW?<br>- Is SE opgenomen in het lokaal sociaal beleidsplan?   | Beleidslijnen onder woorden brengen en uitdragen  |
| 2.1.2.                         | - Welke doelstellingen zijn geformuleerd in deze plannen? Welke acties volgen uit deze doelstellingen?   |   |
| 2.1.3.<br>(cfr. lager cijfers) | - Zijn deze acties vertaald in de financiële plannen?  |   |
| 2.1.4.<br>(cfr. 0.1.)          | - Zijn nog andere beleidsdocumenten opgemaakt door uw gemeente/OCMW waarin SE wordt opgenomen? Vb. actieplan lokale diensteneconomie, subsidiereglementering, Jeugdwerkplan, gelijkheidskansenplan, mobiliteitsplan, ...                                 |   |
|                                |  | 2.2. Herkomst en proces   |
| 2.2.1.                         | - Wie heeft resp. het beleidsprogramma, meerjarenplan gemeente/OCMW en Lokaal sociaal beleidsplan uitgeschreven (m.b.t. onderdeel SE)?   | Mate waarin de regisseur visievorming rond een beleidskoers voor het geheel stimuleert of ondersteunt |
| 2.2.2.<br>(cfr. 1.4.2)         | - Heeft u bij de opmaak van deze beleidsdocumenten contact genomen met de mogelijke partners voor de uitvoering hiervan?<br>- Zoja, op welke manier: forum lokale werkgelegenheid, vergadering, brainstormsessie, infosessie, informeel contact, andere? |   |

|        |   |   |
|--------|---|---|
| 2.2.3. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hebben de mogelijke partners voorstellen voor het beleid geformuleerd?</li> <li>- Waren deze voorstellen gelijklopend met de visie van gemeente/ OCMW?</li> <li>- Zoniet, heeft u de beleidsvisie bijgestuurd volgens deze voorstellen?</li> </ul>   |   |
|        |   | 2.3. Communicatie   |
| 2.3.1. | - Heeft u de beleidsdocumenten verspreid naar de partners? Zoja, hoe?   |   |
| 2.3.2. | - Heeft u hierbij verdere toelichting gegeven?  |   |
|        |   | 2.4. Opvolging en bijsturing  |
| 2.4.1. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zijn er SE-initiatieven die een doelstelling uit dit beleid (mee) uitvoeren?</li> <li>- Zoja, rapporteren deze initiatieven aan het lokaal bestuur over deze activiteiten? Gebeurt dit formeel (vb. standaardrapport) of informeel (vb. op receptie)? Is deze rapportage verplicht?</li> <li>- Hoe vaak wordt deze rapportage verwacht?</li> </ul> | <p>Toezicht houden op de voortgang van het proces en bijsturen indien nodig</p>           |
| 2.4.2. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bespreekt u met het initiatief de (voorlopige) resultaten uit deze rapportage?</li> <li>- Kan u de doelstellingen bijstellen, indien nodig? Zoja, past u de doelstellingen aan?</li> <li>- Gebeurt dit formeel of informeel?</li> </ul>  |   |
| 2.4.3. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bij een samenwerking tussen verschillende initiatieven: spreken de initiatieven hun doelstellingen uit?</li> <li>- Bij conflicterende belangen tussen de initiatieven: vermelden de initiatieven deze problemen in hun rapportage (formeel en/of informeel)? Zoekt u naar een oplossing voor deze problemen?</li> </ul>                            | <p>Thematiseren van problemen als gevolg van strijdige doelen of belangen van actoren</p> |

### COMPONENT 3: HET ORGANISEREN VAN INZET EN SAMENWERKING MET HET OOG OP HET GEHEEL

#### INLEIDENDE VRAAG3: HOE ORGANISEERT U DE SAMENWERKING EN INZET?

| NR. VRAAG | HERWERKTE VRAAG   | DE INTERVIEWER PEILT NAAR:   |
|-----------|---|--|
|           |   | 3.1. Organiseren van inzet   |
| 3.1.1.    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Spreekt u mogelijke partners aan om bij te dragen aan de uitvoering van het beleid?</li> <li>- Geeft u deze mogelijke partners informatie mee ter inspiratie: informatie over beleid dat nog in de steigers staat, andere mogelijke partners aanreiken, best practices, ...?</li> </ul>  | Motiveren, enthousiasmeren en inspireren van actoren om bij te dragen aan het geheel                                   |
| 3.1.2.    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Op welke andere manier motiveert u de actoren?</li> </ul>  |  |
|           |   | 3.2. Organiseren van samenwerking  |
| 3.2.1.    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zorgt u er zelf voor dat de verschillende initiatieven elkaar ontmoeten? Op welke manier: overleg, informeel ontmoetingsmoment, ...?</li> <li>- Stelt u mogelijke partners aan elkaar voor?</li> <li>- Helpt u mee om de samenwerking te formaliseren in bvb. een samenwerkingsovereenkomst?</li> <li>- Helpt u de samenwerking om praktisch te slagen: vb. door vergaderruimte ter beschikking te stellen, op te treden als verslaggever, ...?</li> </ul> | Organiseren van samenwerking, actoren koppelen, doelen te vervlechten of werkprocessen te verbinden?                   |
| 3.2.2.    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verwittigt u de initiatieven als u een mogelijk kruisverband ziet (bvb. bij verenigbare doelstellingen)?</li> </ul>  |  |
| 3.2.3.    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vraagt u de initiatieven om hun taakomschrijving te verduidelijken bij een samenwerking?</li> </ul>  |  |
| 3.2.4.    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wie bepaalt agenda van overleg in een samenwerking?</li> <li>- Krijgt u het verslag van dergelijk overleg te zien?</li> <li>- Zet u bepaalde punten op de agenda?</li> </ul>   | Mate van controle of loslaten van samenwerking? Regels opleggen of niet?   |
| 3.2.5.    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Spreekt u de partners aan op hun inzet in een samenwerking?</li> <li>- Hoe doet u dit: formeel (vb. via verslag, agendapunt op vergadering) of informeel?</li> </ul>   | Toezicht houden op inzet van actoren en de resultaten van het geheel + terugkoppelen van deze bevindingen naar actoren |

## COMPONENT 4: VERANTWOORDING OVER HET GEHEEL AFLEGGEN

INLEIDENDE VRAAG4: LEGT HET LOKALE BESTUUR VERANTWOORDING AF VOOR HET GEHEEL (LOS VAN HET FEIT OF HET BESTUUR AL DAN NIET VOLLEDIG BEVOEGD IS)?

| NR. VRAAG | VRAAG HERWERKT   | DE INTERVIEWER PEILT NAAR :  |
|-----------|--|--|
|           |  | 4.1. bereidheid<br>verantwoording af te leggen<br>voor het geheel  |
| 4.1.1.    | - Hoeveel keer per jaar komt SE ter sprake op gemeente-/OCMW-<br>raad?<br>- Worden de acties in kader van SE vermeld in jaarverslagen?<br>Andere rapportagekanalen?  | Bereidheid verantwoording<br>af te leggen ...<br>(over handelen én over<br>resultaten)   |
| 4.1.2.    | Aan wie verspreidt het lokale bestuur deze verslagen/rapporten?:<br>- Hogere overheid (provincie, Vlaanderen, federaal)<br>- Werkveld (aan de initiatieven zelf)<br>- Bevolking  | Verantwoording aan wie?  |
| 4.1.3.    | Welke initiatieven worden in deze rapportages vermeld?   | ... voor het geheel?<br>Allemaal aanwezig?   |
|           |  | 4.2. niveau waarop bestuur<br>verantwoording aflegt  |
| 4.2.1.    | Deelt het lokale bestuur volgende zaken mee:<br>- hoeveel middelen er besteed zijn aan SE? (toelichting)<br>- waar het de middelen voor SE besteed heeft? (uitleg)<br>- waarom het de middelen voor SE in die of die post besteed heeft?<br>(rekenschap)<br>- het belang van de besteding van de middelen op die post? (verant-<br>woording) | niveau waarop lokaal<br>bestuur verantwoording<br>aflegt (hoe diep gaat dit?)<br>1) verantwoording:<br>motivatie van beslissing/<br>besteding van middelen<br>2)rekenschap: wat heeft<br>bestuur gedaan met<br>middelen<br>3) uitleg<br>4) toelichting |



## ENKELE CIJFERS

### BELEIDSVOERDERS EN MEDEWERKERS:

Beleidsvoerders:

|   | Schepen bevoegd voor Werk en SE | Schepen niet specifiek bevoegd voor Werk en SE | OCMW voorzitter |
|---|---------------------------------|--|-----------------|
| Tijdsbesteding % voor het beleidsdomein |                                 |  |                 |

Eigen vrijgestelde medewerkers:

|                           | Leidinggevend |      | Uitvoerend    |      |
|---------------------------|---------------|------|---------------|------|
|                           | Gemeente/stad | OCMW | Gemeente/stad | OCMW |
| Aantal vrijgesteld in VTE |               |      |               |      |

### INZET VAN FINANCIËLE MIDDELEN:

|        | Beleidsmatig  |      | Eigen bestuur als actor |      | Ondersteuning derden-actoren |      |
|--------|---------------|------|-------------------------|------|------------------------------|------|
|        | Gemeente/stad | OCMW | Gemeente/stad           | OCMW | Gemeente/stad                | OCMW |
| Bedrag |               |      |                         |      |                              |      |

## BIJLAGE 3

| thema's               |             |               |               |       |         |       |       |            |          | DIENST<br>LDE = dienst in kader van Lokale Diensteconomie<br>x = andere dienst | NAAM LDE-INITIATIEF >                                     | BIK                    |               | BND             |              | Buurtdienst   |               |           |
|-----------------------|-------------|---------------|---------------|-------|---------|-------|-------|------------|----------|--|---|------------------------|---------------|-----------------|--------------|---------------|---------------|-----------|
| kind & jongere senior | buurtdienst | hulp aan huis | comfortdienst | wonen | energie | afval | groen | mobiliteit | toerisme |  | publieke dienst   | LOCATIE ADMIN.         | Kuurne        |                 | Kortrijk     |               | Spere-Helkijn |           |
|                       |             |               |               |       |         |       |       |            |          |  |   | datum inventarisatie > | dec. 2007     | nov. 2009       | dec. 2007    | nov. 2009     | dec. 2007     | nov. 2009 |
| x                     |             |               |               |       |         |       |       |            |          |  | kinderopvang (occasioneel/buurtgericht)                   | diens aanwezig?        | X             | LDE             | X            | LDE           |               |           |
|                       |             |               |               |       |         |       |       |            |          |  |   | Naam deeldienst        | baioe         | baioe           | De Speelhoek | De Speelhoek  |               |           |
| x                     |             |               |               |       |         |       |       |            |          |  | Kinder- of tienerwerking                                  | diens aanwezig?        | X             | LDE             | X            | LDE           |               |           |
|                       |             |               |               |       |         |       |       |            |          |  |   | Naam deeldienst        | De Vindertjes | de vindertjes   | Bied         | Bied          |               |           |
| x                     |             |               |               |       |         |       |       |            |          |  | Speelpleinbegeleiding                                     | diens aanwezig?        |               |                 |              |               |               |           |
|                       |             |               |               |       |         |       |       |            |          |  |   | Naam deeldienst        |               |                 |              |               |               |           |
| x                     | x           |               |               |       |         |       |       |            |          |  | Buurtsport  | diens aanwezig?        |               |                 | X            | LDE           |               |           |
|                       |             |               |               |       |         |       |       |            |          |  |   | Naam deeldienst        |               |                 | Red-Side     | Buurtsport    |               |           |
|                       | x           |               |               |       |         |       |       |            |          |  | Seniorenwerking   | diens aanwezig?        | X             | x               |              |               |               |           |
|                       |             |               |               |       |         |       |       |            |          |  |   | Naam deeldienst        |               | t Gebeurte      |              |               |               |           |
|                       |             | x             |               |       |         |       |       |            |          | x  | Buurthuis, ontmoeting en animatie                         | diens aanwezig?        | X             | LDE             |              |               |               |           |
|                       |             |               |               |       |         |       |       |            |          |  |   | Naam deeldienst        |               | t Gebeurte      |              |               |               |           |
|                       | x           |               |               |       |         |       |       |            |          | x  | PC en internet (openbare computer, PC aan huis, ed.)      | diens aanwezig?        |               | LDE             |              |               |               |           |
|                       |             |               |               |       |         |       |       |            |          |  |   | Naam deeldienst        |               |                 |              |               |               |           |
|                       | x           |               |               |       |         |       |       |            |          | x  | Buurtvacanten   | diens aanwezig?        |               |                 |              |               |               |           |
|                       |             |               |               |       |         |       |       |            |          |  |   | Naam deeldienst        |               |                 |              |               |               |           |
|                       | x           |               |               |       |         |       | x     |            |          | x  | Opruimen zwerfvuil (o.a. in buurt)                        | diens aanwezig?        | X             | x               |              |               | X             | LDE       |
|                       |             |               |               |       |         |       |       |            |          |  |   | Naam deeldienst        |               | buurtdienst     |              |               |               |           |
|                       | x           |               |               |       |         |       |       |            |          | x  | Onderhoud collectieve delen buurt                         | diens aanwezig?        | X             | x               |              |               | X             | LDE       |
|                       |             |               |               |       |         |       |       |            |          |  |   | Naam deeldienst        |               | buurtdienst     |              |               |               |           |
|                       | x           |               | x             |       |         |       |       |            |          | x  | huishouder  | diens aanwezig?        |               |                 |              |               |               |           |
|                       |             |               |               |       |         |       |       |            |          |  |   | Naam deeldienst        |               |                 |              |               |               |           |
|                       |             |               |               |       |         |       |       |            |          | x  | Organisatie compostste, kippen...                         | diens aanwezig?        | X             |                 |              |               |               |           |
|                       |             |               |               |       |         |       |       |            |          |  |   | Naam deeldienst        |               |                 |              |               |               |           |
|                       | x           |               |               |       |         |       |       |            |          |  | Buurtrestaurant, soepmaaltijden                           | diens aanwezig?        | X             | LDE             |              |               |               |           |
|                       |             |               |               |       |         |       |       |            |          |  |   | Naam deeldienst        |               | t Gebeurte      |              |               |               |           |
|                       |             |               |               |       |         |       |       |            |          | x  | Verzorgen van recepties                                   | diens aanwezig?        | X             | x               |              |               |               |           |
|                       |             |               |               |       |         |       |       |            |          |  |   | Naam deeldienst        |               | t Gebeurte      |              |               |               |           |
|                       |             | x             |               |       |         |       |       |            |          |  | Huishoudelijke hulp aan huis (met dienstencheques)        | diens aanwezig?        | X             | x               |              |               |               | x         |
|                       |             |               |               |       |         |       |       |            |          |  |   | Naam deeldienst        |               | poetsdienst     |              |               |               | PWA       |
|                       |             | x             |               |       |         |       |       |            |          |  | Andere klusjes aan huis / klusjesdienst                   | diens aanwezig?        | X             | LDE             | X            | LDE           |               |           |
|                       |             |               |               |       |         |       |       |            |          |  |   | Naam deeldienst        |               | klusjesdienst   |              | Klusjesdienst |               |           |
|                       |             |               |               |       |         |       |       |            |          |  |   | diens aanwezig?        |               |                 |              | LDE           |               |           |
|                       |             |               |               |       |         |       |       |            |          |  | energiebesparende maatregelen                             | diens aanwezig?        |               |                 |              | Energiesnoeis |               |           |
|                       |             |               |               |       |         |       |       |            |          |  |   | Naam deeldienst        |               |                 |              | LDE           |               |           |
|                       |             |               |               |       |         |       |       |            |          |  |   | diens aanwezig?        |               |                 |              | Energiesnoeis |               |           |
| x                     |             |               | x             |       |         |       |       |            |          |  | maatregelen i.k.v. valpreventie                           | diens aanwezig?        |               |                 |              |               |               |           |
|                       |             |               |               |       |         |       |       |            |          |  |   | Naam deeldienst        |               |                 |              |               |               |           |
|                       |             | x             |               |       |         |       |       |            |          | x  | Vervoer van materiaal / goederen                          | diens aanwezig?        |               |                 | X            | LDE           |               |           |
|                       |             |               |               |       |         |       |       |            |          |  |   | Naam deeldienst        |               |                 |              | Klusjesdienst |               |           |
| x                     |             |               |               |       |         |       |       |            |          |  | Oppas- en gezelschap (senioren)                           | diens aanwezig?        |               |                 |              |               |               |           |
|                       |             |               |               |       |         |       |       |            |          |  |   | Naam deeldienst        |               |                 |              |               |               |           |
|                       |             |               | x             |       |         |       |       |            |          |  | Uitleendienst van materialen                              | diens aanwezig?        |               |                 | X            | LDE           |               |           |
|                       |             |               |               |       |         |       |       |            |          |  |   | Naam deeldienst        |               |                 |              | Klusjesdienst |               |           |
|                       |             |               |               |       |         |       |       |            |          |  | Verhuisdienst   | diens aanwezig?        |               |                 | X            | LDE           |               |           |
|                       |             |               |               |       |         |       |       |            |          |  |   | Naam deeldienst        |               |                 |              | Klusjesdienst |               |           |
|                       |             | x             |               |       |         |       |       |            |          |  | kleidienst (tweedehands ed.)                              | diens aanwezig?        |               |                 |              |               |               |           |
|                       |             |               |               |       |         |       |       |            |          |  |   | Naam deeldienst        |               |                 |              |               |               |           |
|                       |             |               | x             |       |         |       |       |            |          |  | Naal- en hersteldienst                                    | diens aanwezig?        | X             | X               |              |               |               |           |
|                       |             |               |               |       |         |       |       |            |          |  |   | Naam deeldienst        |               | De strijkwijzer |              |               |               |           |
|                       |             |               |               |       |         |       |       |            |          |  | Strijkatelier   | diens aanwezig?        |               |                 | X            |               |               |           |
|                       |             |               |               |       |         |       |       |            |          |  |   | Naam deeldienst        |               | De strijkwijzer |              |               |               |           |
|                       |             |               | x             |       |         |       |       |            |          |  | Bibliotheek aan huis                                      | diens aanwezig?        |               |                 | X            |               |               |           |
|                       |             |               |               |       |         |       |       |            |          |  |   | Naam deeldienst        |               |                 |              |               |               |           |
|                       |             |               |               |       |         |       |       |            |          |  | Boodschappendienst  | diens aanwezig?        | X             | x               |              |               |               |           |
|                       |             |               |               |       |         |       |       |            |          |  |   | Naam deeldienst        |               | vervoerdienst   |              |               |               |           |
|                       |             |               |               |       |         |       |       |            |          |  | Vervoersdienst personen                                   | diens aanwezig?        | X             | x               |              |               |               |           |
|                       |             |               |               |       |         |       |       |            |          |  |   | Naam deeldienst        |               | vervoerdienst   |              |               |               |           |
|                       |             |               |               |       |         |       |       |            |          |  | toeristische uitbating                                    | diens aanwezig?        |               |                 |              |               |               |           |
|                       |             |               |               |       |         |       |       |            |          |  |   | Naam deeldienst        |               |                 |              |               |               |           |
|                       |             |               |               |       |         |       |       |            |          |  | (Fiets)koeriersdienst                                     | diens aanwezig?        |               |                 |              |               |               |           |
|                       |             |               |               |       |         |       |       |            |          |  |   | Naam deeldienst        |               |                 |              |               |               |           |
|                       |             |               |               |       |         |       |       |            |          |  | Diverse fietsdiensten (verhuur, tweedehands, stalling...) | diens aanwezig?        |               |                 |              |               |               |           |
|                       |             |               |               |       |         |       |       |            |          |  |   | Naam deeldienst        |               |                 |              |               |               |           |
|                       |             |               |               |       |         |       |       |            |          |  | Bewegwijzering voetfietspaden                             | diens aanwezig?        |               |                 |              |               |               |           |
|                       |             |               |               |       |         |       |       |            |          |  |   | Naam deeldienst        |               |                 |              |               |               |           |
|                       |             |               |               |       |         |       |       |            |          |  | Dallenleggers/herstellersploeg                            | diens aanwezig?        |               |                 |              |               |               |           |
|                       |             |               |               |       |         |       |       |            |          |  |   | Naam deeldienst        |               |                 |              |               |               |           |
|                       |             |               |               |       |         |       |       |            |          |  | Onderhoud bushokjes en parkeermeters                      | diens aanwezig?        |               |                 |              |               |               |           |
|                       |             |               |               |       |         |       |       |            |          |  |   | Naam deeldienst        |               |                 |              |               |               |           |
|                       |             |               |               |       |         |       |       |            |          |  | Onderhoud (voetbal)tribunes                               | diens aanwezig?        |               |                 |              |               |               |           |
|                       |             |               |               |       |         |       |       |            |          |  |   | Naam deeldienst        |               |                 |              |               |               |           |
|                       |             |               |               |       |         |       |       |            |          |  | onderhouden hydranten brandweer                           | diens aanwezig?        |               |                 |              |               |               |           |
|                       |             |               |               |       |         |       |       |            |          |  |   | Naam deeldienst        |               |                 |              |               |               |           |
|                       |             |               |               |       |         |       |       |            |          |  | Ondersteuning bij woningrenovatie                         | diens aanwezig?        |               |                 |              |               |               |           |
|                       |             |               |               |       |         |       |       |            |          |  |   | Naam deeldienst        |               |                 |              |               |               |           |
|                       |             |               |               |       |         |       |       |            |          |  | installatie/onderhoud speelpleintjes                      | diens aanwezig?        |               |                 |              |               |               | LDE       |
|                       |             |               |               |       |         |       |       |            |          |  |   | Naam deeldienst        |               |                 |              |               |               |           |
|                       |             |               |               |       |         |       |       |            |          |  | Logistieke ondersteuning festiviteiten                    | diens aanwezig?        |               |                 |              |               |               |           |
|                       |             |               |               |       |         |       |       |            |          |  |   | Naam deeldienst        |               |                 |              |               |               |           |
|                       |             |               |               |       |         |       |       |            |          |  | Landschapswacht   | diens aanwezig?        |               |                 |              |               |               |           |
|                       |             |               |               |       |         |       |       |            |          |  |   | Naam deeldienst        |               |                 |              |               |               |           |
|                       |             |               |               |       |         |       |       |            |          |  | Onderhoudsploeg kerkhoven e.d.                            | diens aanwezig?        |               |                 |              |               |               | LDE       |
|                       |             |               |               |       |         |       |       |            |          |  |   | Naam deeldienst        |               |                 |              |               |               |           |
|                       |             |               |               |       |         |       |       |            |          |  | Onkruid wieden, bladeren opruimen                         | diens aanwezig?        |               |                 |              | LDE           |               | LDE       |
|                       |             |               |               |       |         |       |       |            |          |  |   | Naam deeldienst        |               |                 |              | Klusjesdienst |               |           |
|                       |             |               |               |       |         |       |       |            |          |  | Ander publiek groen- of onderhoudswerk                    | diens aanwezig?        |               |                 |              |               | X             | LDE       |
|                       |             |               |               |       |         |       |       |            |          |  |   | Naam deeldienst        |               |                 |              |               |               |           |



