



EVALUATIERAPPORT

2013 - 2018





INHOUDSTAFEL

1. INLEIDING	6
1.1. Voorstelling IGEMO	6
1.2. Decreet van 22 december 2017 over het lokaal bestuur	7
1.2.1. Het evaluatierapport	7
1.2.2. Het ondernemingsplan	7
1.2.3. Het strategisch beleidsplan	8
1.2.4. De ondernemingsstrategie en te ontwikkelen activiteiten	9
2. MAATSCHAPPELIJK DOEL, MISSIE EN AMBITIES	10
3. WERKVORMEN	11
3.1. Algemeen	11
3.1.1. Verlengd lokaal bestuur	11
3.1.2. Exclusieve dienstverlening en zelfstandige groepering	11
3.1.3. In house	12
3.2. IGEMO als dienstverlenende vereniging (werkvorm 1)	13
3.2.1. Visie en ambities	13
3.2.2. Behoeftegericht aanbod aan diensten	14
3.2.3. Evaluatie	15
3.3. IGEMO als intergemeentelijk samenwerkingsverband (werkvorm 2)	15
3.3.1. Visie en ambities	15
3.3.2. Evaluatie	16
3.4. IGEMO als regionaal samenwerkingsverband voor streekontwikkeling (werkvorm 3)	16
3.4.1. Visie en ambities	16
3.4.2. Bestuurlijke organisatie op maat van de regio	17
3.4.3. Evaluatie	21
4. WERKGEBIEDEN	24
4.1. Economie en werk	24
4.1.1. Ruimte om te ondernemen	24
4.1.1.1. (Her)ontwikkeling van bedrijventerreinen	24
4.1.1.2. Activering van onbenutte bedrijventerreinen	25
4.1.1.3. Bedrijfshuisvesting	28
4.1.1.4. Evaluatie	29
4.1.2. Ondernemerschap	31
4.1.2.1. Bedrijventerreinbeheer	31
4.1.2.2. Bedrijventerreinmanagement	31
4.1.2.3. Evaluatie	32
4.1.3. Sociaal – economisch streekbeleid	33
4.1.3.1. Actiegericht samenwerkingsverband	33
4.1.3.1.1. Conceptnota Vlaamse regering	33
4.1.3.1.2. Evaluatie werking ERSV-RESOC	34



4.1.3.1.3.	ESF-oproep Versterkt Streekbeleid	34
4.1.3.2.	Versterkt streekbeleid "Rivierenland"	35
4.1.3.3.	Resultaten	36
4.1.3.3.1.	Spoor 1: netwerken en samenwerken	36
4.1.3.3.2.	Spoor 2 en 3: Visievorming en acties	37
4.1.3.4.	Evaluatie	39
4.1.4.	Werk	40
4.1.4.1.	Samenwerkingsverband 'wijk-werken Rivierenland'	40
4.1.4.1.1.	Regelgevend kader	40
4.1.4.1.2.	Historiek	41
4.1.4.1.3.	Basisprincipes van wijk-werken in regio Rivierenland	41
4.1.4.2.	Evaluatie	43
4.2.	Wonen en huisvesting	44
4.2.1.	Ruimte om te wonen	44
4.2.1.1.	Ontwikkeling van woonprojecten	44
4.2.1.2.	Evaluatie	46
4.2.2.	Lokaal woon- en huisvestingsbeleid	47
4.2.2.1.	Project 'wonen langs Dijle & Nete'	47
4.2.2.2.	Project 'wonen in Klein-Brabant'	49
4.2.2.3.	Project 'geschikt ver(der)huren'	50
4.2.2.4.	Project 'mijn bedrijf, jouw thuis'	50
4.2.2.5.	Ondersteuning Bornem en Willebroek op vlak van wonen	51
4.2.2.6.	Hybride woningmarkt	51
4.2.2.7.	Evaluatie	51
4.3.	Open ruimte	53
4.3.1.	Landschapsinrichting- en beheer	53
4.3.2.	Landschapontwikkeling	53
4.3.3.	Landschapsinrichting- en beheer	54
4.3.4.	Evaluatie	55
4.3.4.1.	Het initiëren van een duurzaam open ruimte beleid	55
4.3.4.2.	Open ruimte beleid onder druk	56
4.3.4.3.	Het coördineren van een duurzaam open ruimte beleid	56
4.4.	Ruimtelijke ordening en stedenbouw	57
4.4.1.	Ruimtelijke beleidsplanning	57
4.4.2.	Structuur- en masterplanning	58
4.4.3.	Ruimtelijke Uitvoeringsplannen	59
4.4.4.	Milieueffectenrapport-screening	61
4.4.5.	Haalbaarheidsstudies	62
4.4.6.	Structurele ondersteuning dienst stedenbouw / ruimtelijke ordening	62
4.4.7.	IGHOC, intergemeentelijke handhavingscel	63
4.4.8.	AdHok, Huis voor omgevingskwaliteit	63



4.4.9.	De intergemeentelijke omgevingsdienst	64
4.4.10.	Evaluatie	65
4.4.10.1.	Ruimtelijke planning	65
4.4.10.2.	Ondersteuning gemeentelijke administratie	66
4.4.10.3.	Intergemeentelijke handhavingsscel	66
4.4.10.4.	Haalbare ruimtelijke ontwikkelingen	66
4.5.	Erfgoed	67
4.5.1.	Ambitie	67
4.5.2.	Intergemeentelijke onroerend erfgoeddienst (IOED)	67
4.5.3.	Projectbureau Herbestemming Kerken	68
4.5.4.	Cultureel erfgoed	69
4.5.5.	Evaluatie	69
4.6.	Mobiliteit	70
4.6.1.	Dienstverlenende activiteiten	70
4.6.1.1.	Mobiliteitsplanning	70
4.6.1.2.	Milieuvriendelijke mobiliteit	70
4.6.1.3.	Project 'subsidie fietsstraten', Bonheiden	71
4.6.2.	Regionaal samenwerkingsverband Bereikbare Regio	71
4.6.2.1.	Ontstaansgeschiedenis en engagementen	71
4.6.2.2.	Resultaten en evaluatie	72
4.6.2.2.1.	Masterplan Duurzame Mobiliteit	72
4.6.2.2.2.	De Logistieke Kaart	73
4.6.2.2.3.	Marktplaats voor Mobiliteit	73
4.6.2.2.4.	Quick Wins	75
4.6.3.	Vervoerregio Mechelen	77
4.6.3.1.	Overlegmomenten en -structuren	77
4.6.3.2.	Resultaten	78
4.6.4.	Evaluatie	78
4.7.	Publieke gebouwen en infrastructuur	79
4.7.1.	Projectmanagement	79
4.7.2.	Procesmanagement	80
4.7.3.	Evaluatie	81
4.8.	Milieu en duurzame ontwikkeling	82
4.8.1.	Algemeen	82
4.8.2.	Convenanten en samenwerkingsovereenkomsten	82
4.8.3.	Structurele ondersteuning van de milieudienst – dienst duurzame ontwikkeling	84
4.8.4.	Hinderlijke inrichtingen – milieuvergunningen	84
4.8.5.	Milieuhandhaving	84
4.8.6.	Milieuverantwoord productgebruik	85
4.8.7.	Afvalpreventie	85
4.8.8.	Afvalarme en duurzame buurtfeesten	86



4.8.9.	Duurzame evenementen	86
4.8.10.	Zwerfvuil op gewestwegen	86
4.8.11.	Water	87
4.8.12.	Bodem	88
4.8.13.	Evaluatie	88
4.9.	Klimaat en energie	89
4.9.1.	Algemeen	89
4.9.2.	Territoriaal coördinator	89
4.9.3.	Burgemeestersconvenant	89
4.9.4.	Klimaatactieplannen (SEAP)	89
4.9.5.	Financieringsvehikel lokale klimaatprojecten	91
4.9.6.	Klimaatneutraal	91
4.9.7.	Pentahelix	91
4.9.8.	Openbare verlichting	92
4.9.9.	Thermografie – Project See2do	92
4.9.10.	Klimaatschool	94
4.9.11.	2IMPREZS	94
4.9.12.	Change the Power, (em)power to Change	95
4.9.13.	Vlaamse energielening (FRGE)	95
4.9.14.	Huishoudelijke energiescans	96
4.9.15.	Energieprestatiecertificaten	96
4.9.16.	Energieboekhouding en -zorgsysteem	97
4.9.17.	Provinciaal klimaatproject: overschakeling naar energiezuinig verwarmen bij mensen in (energie)armoede	97
4.9.18.	Sociale dakisolatie	98
4.9.19.	Samenaankopen voor particulieren	98
4.9.20.	Samenaankoop gas en electriciteit voor bedrijven	99
4.9.21.	iSave	99
4.9.22.	Projectbegeleiding collectieve renovatie – burenpremie	100
4.9.23.	‘Booking.com’ voor renovatie	100
4.9.24.	Evaluatie	101
4.10.	Samenleving en welzijn	102
4.10.1.	Zorg	102
4.10.1.1.	Kader en context	102
4.10.1.2.	Afbakeningsproces	103
4.10.1.3.	Transitietraject	105
4.10.2.	Welzijn	105
4.10.2.1.	Kader en context	105
4.10.2.2.	Historiek	106
4.10.2.3.	Missie en visie	107
4.10.2.4.	Basisprincipes van het samenwerkingsmodel	107



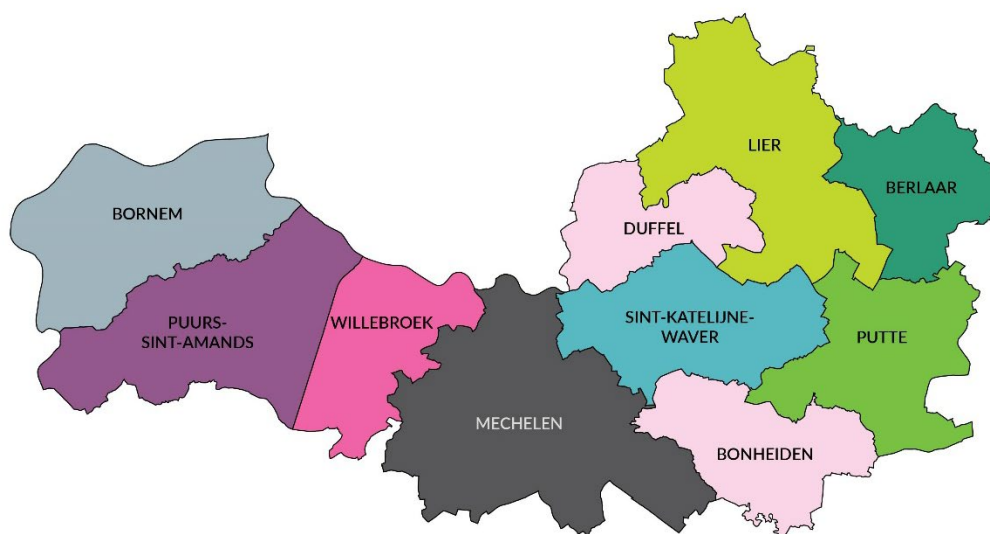
4.10.3.	Evaluatie.....	108
4.11.	Welzijn op het werk	109
4.11.1.	Gemeenschappelijke interne dienst voor preventie & bescherming op het werk	109
4.11.2.	Evaluatie.....	110
5.	VERLENGD LOKAAL BESTUUR.....	111
5.1.	Bestuurlijke organisatie van IGEMO in haar hoedanigheid van dienstverlenende organisatie.....	111
5.1.1.	Statutaire bestuursorganen	111
5.1.1.1.	Algemene vergadering	111
5.1.1.2.	Raad van bestuur	111
5.1.1.3.	Directiecomité.....	113
5.1.1.4.	Het adviescomité Milieu	114
5.1.1.5.	Het adviescomité Streekbeleid – ruimtelijke ordening	114
5.1.2.	Beleidsmatige en ambtelijke overlegorganen	115
5.1.2.1.	De Conferentie van Burgemeesters Arrondissement Mechelen.....	115
5.1.2.2.	Het overlegplatform met milieuambtenaren	116
5.1.2.3.	Het overlegplatform met ambtenaren stedenbouw en ruimtelijke ordening.....	116
5.1.2.4.	Het overlegplatform met communicatieambtenaren	117
5.1.2.5.	Overleg met algemeen directeurs en/of financieel directeurs.....	117
5.2.	Bestuurlijke organisatie van IGEMO in haar hoedanigheid van regionaal samenwerkingsverband.....	117
5.2.1.	Regionale mandaatgroep	117
5.2.2.	Beleidsgroep ‘sociaal-economisch beleid’	118
5.2.3.	Beleidsgroep ‘mobiliteit’	119
5.2.4.	Beleidsgroep ‘wijk-werken’	120
5.2.5.	Staten-regionaal	121
5.3.	Terugkoppeling met vennoten	121
5.4.	Evaluatie	122
6.	ORGANISATIEONTWIKKELING EN PERSONEELSBEHEER	124
6.1.	Organisatiestructuur en -ontwikkeling	124
6.2.	Personeelsmanagement.....	129
6.3.	Personeel.....	130
6.4.	Evaluatie	131
7.	FINANCIEEL BEHEER.....	133
7.1.	Financiële resultaten.....	133
7.2.	Financiële analyse	138
8.	ALGEMEEN BESLUIT	140
8.1.	IGEMO verzette bakens tijdens de legislatuurperiode 2013 - 2018.....	140
8.2.	IGEMO, een intercommunale voor streekontwikkeling met toekomstperspectief.....	143



1. INLEIDING

1.1. Voorstelling IGEMO

IGEMO is een intercommunale voor streekontwikkeling, opgericht op 2 juni 1973. 10 steden en gemeenten van het arrondissement Mechelen maken deel uit van het werkingsgebied van IGEMO. Ook IVAREM, de opdrachthoudende vereniging voor afvalbeheer, is vennoot van IGEMO.



De provincie Antwerpen was vennoot van IGEMO doch – gelet op artikel 19 van het decreet van 13 mei 2016 tot wijziging van diverse bepalingen van het decreet van 6 juli 2001 houdende intergemeentelijke samenwerking en het Provinciedecreet van 9 december 2005 – uitgetreden ingevolge besluitvorming door de buitengewone algemene vergadering d.d. 14 december 2018.

De vennoten Puurs en Sint-Amands vormen vanaf 1 januari 2019 de fusiegemeente Puurs-Sint-Amands.

Het maatschappelijk doel van IGEMO luidt (artikel 4 van de statuten):

“Het bevorderen van de duurzame ontwikkeling voor samenhangende beleidsdomeinen waarbij zowel ecologische, sociale als economische aspecten aan bod komen”.

Dit maatschappelijk doel wordt vertaald in de volgende strategische doelstellingen:

- Strategische doelstelling 1: Het verstrekken van een dienstverlening aan de lokale besturen op het vlak wonen, werken en leven (ruimte, mens en bestuur).
- Strategische doelstelling 2: Het initiëren, coördineren en realiseren van een duurzame leefomgeving.
 - Strategische subdoelstelling 2.1.: Het realiseren van een milieu- en klimaatvriendelijke leefomgeving en het bevorderen van duurzaam gedrag en handelen.



- Strategische subdoelstelling 2.2.: Het realiseren van een mensvriendelijke en aangename leefomgeving en het bevorderen van ontspanning, recreatie, sport- en cultuurbeleving.
- Strategische doelstelling 3: Het initiëren, coördineren en realiseren van een duurzaam ruimtelijk beleid.
 - Strategische subdoelstelling 3.1.: Het realiseren op een duurzame wijze van ruimte om te ondernemen en het bevorderen van werkgelegenheid.
 - Strategische subdoelstelling 3.2.: Het realiseren op een duurzame wijze van ruimte om te wonen en het bevorderen van betaalbaar wonen.
 - Strategische subdoelstelling 3.3.: Het realiseren op een duurzame wijze van ruimtelijke en infrastructurele ontwikkelingen.
- Strategische doelstelling 4: Het realiseren op een duurzame wijze van een sociaal beleid met o.a. aandacht voor wonen, werken en leven.

1.2. Decreet van 22 december 2017 over het lokaal bestuur

IGEMO is een intergemeentelijk samenwerkingsverband in de zin van het decreet van 22 december 2017 over het lokaal bestuur (deel 3, Titel 3). IGEMO heeft de sui generis rechtsvorm van een dienstverlenende vereniging.

Krachtens artikel 459 van dit decreet is de raad van bestuur van IGEMO ertoe gehouden om in de loop van het eerste werkingsjaar na het jaar waarin verkiezingen voor de algehele vernieuwing van de gemeenteraden worden georganiseerd, een evaluatierapport over de werking van de vereniging voor te leggen aan de algemene vergadering.

Gelet op de gemeenteraadsverkiezingen van 14 oktober 2018 betekent dit dat het evaluatierapport moet voorgelegd worden aan de algemene vergadering in de loop van 2019

1.2.1. Het evaluatierapport

Het evaluatierapport behelst een evaluatie van het beleid en de werking van IGEMO gedurende de voorbije bestuursperiode, m.n. van 1 januari 2013 tot en met 31 december 2018.

Het evaluatierapport wordt goedgekeurd door de huidige raad van bestuur. Deze bestuurders hebben immers tijdens voorbije legislatuur het reilen en zeilen binnen IGEMO bepaald. Zij hebben het beleid gevoerd en beschikken over de vereiste kennis en inzichten in de werking van IGEMO.

1.2.2. Het ondernemingsplan

Krachtens artikel 459 van het decreet van 22 december 2017 over het lokaal bestuur, is de raad van bestuur van IGEMO ertoe gehouden om in de loop van het eerste werkingsjaar na het jaar waarin verkiezingen voor de algehele vernieuwing van de gemeenteraden worden georganiseerd, een ondernemingsplan voor te leggen aan de algemene vergadering.



Het ondernemingsplan 2013 – 2018 werd opgemaakt bij aanvang van de legislatuurperiode, in 2013. Het werd vastgesteld door de raad van bestuur op 25 oktober 2013 en bekrachtigd door de algemene vergadering van 13 december 2013.

Een nieuw ondernemingsplan voor de bestuursperiode 2019 – 2024 zal door de nieuwe raad van bestuur zal in de loop van het 2^{de} kwartaal van 2019 worden goedgekeurd. Het wordt geagendeerd op de algemene vergadering van juni 2019.

1.2.3. Het strategisch beleidsplan

De raad van bestuur heeft in vergadering van 17 oktober 2003 een 'strategisch plan' voor de intergemeentelijke vereniging IGEMO vastgesteld. Dit strategisch beleidsplan werd grondig voorbereid door de directie en het bestuur van IGEMO met het oogmerk:

1. met visie te beslissen over de inzet van middelen;
2. de continuïteit van de vereniging te vrijwaren;
3. een blijvende 'waarde' te realiseren voor de deelnemers;
4. de organisatie op een doordachte wijze tijdig te kunnen bijsturen met minder weerstand;
5. als bedrijfsleiding consistent en doelbewust te handelen.

Een dergelijk strategisch plan hoort geen statisch plan te zijn. Op regelmatige tijdstippen moet een dergelijk plan geëvalueerd en eventueel bijgestuurd worden.

Een eerste evaluatie en bijsturing werd opgemaakt door bestuur en directie van IGEMO in het najaar van 2004 met het oog op de vaststelling door de raad van bestuur van de ondernemingsstrategie 2005.

Een 2^{de} grondige evaluatie en actualisatie van het strategisch beleidsplan werd uitgevoerd door bestuur en directie van IGEMO in het najaar van 2008. Dit strategisch beleidsplan werd goedgekeurd door de raad van bestuur in vergadering van 30 januari 2009.

Een 3^{de} grondige evaluatie en actualisatie van het strategisch beleidsplan werd uitgevoerd in het 4^{de} kwartaal van 2012 – 1^{ste} kwartaal van 2013, in functie van de opmaak van het ondernemingsplan 2013 – 2018. Dit strategisch beleidsplan werd goedgekeurd door de raad van bestuur in vergadering van 25 oktober 2013.

Een 4^{de} grondige evaluatie van het strategisch beleidsplan maakt het voorwerp uit van dit evaluatierapport. Een nieuwe actualisatie van het strategisch beleidsplan wordt voorzien in het 1^{ste} en 2^{de} kwartaal van 2019, in functie van de opmaak van het ondernemingsplan 2019 – 2024.

De verschillende elementen van het strategisch plan zullen op een positief kritische wijze worden geëvalueerd. Deze elementen zijn:

- de omgevingsanalyse
- de missie van de vereniging
- de lange termijndoelstellingen en waarden
- de algemene ondernemingsstrategie (corporate strategy)
- de portfoliostategie
- de concurrentiestrategie (competitive strategy)



1.2.4. De ondernemingsstrategie en te ontwikkelen activiteiten

Overeenkomstig artikel 432, laatste lid van het decreet van 22 december 2017 over het lokaal bestuur moet een bijzondere algemene vergadering jaarlijks de ondernemingsstrategie en de te ontwikkelen activiteiten bespreken. De decreetgever heeft bepaald dat deze bijzondere algemene vergadering moet plaatsvinden in de loop van het laatste trimester van elk jaar.



2. MAATSCHAPPELIJK DOEL, MISSIE EN AMBITIES

Het maatschappelijk (statutair) doel van IGEMO luidt:

“Het bevorderen van de duurzame ontwikkeling voor samenhangende beleidsdomeinen waarbij zowel ecologische, sociale als economische aspecten aan bod komen” (artikel 4 statuten).

Dit maatschappelijk doel wordt vertaald in de volgende strategische doelstellingen:

- *Strategische doelstelling 1: Het verstrekken van een dienstverlening aan de lokale besturen op het vlak wonen, werken en leven (ruimte, mens en bestuur).*
- *Strategische doelstelling 2: Het initiëren, coördineren en realiseren van een duurzame leefomgeving.*
 - *Strategische subdoelstelling 2.1.: Het realiseren van een milieu- en klimaatvriendelijke leefomgeving en het bevorderen van duurzaam gedrag en handelen.*
 - *Strategische subdoelstelling 2.2.: Het realiseren van een mensvriendelijke en aangename leefomgeving en het bevorderen van ontspanning, recreatie, sport- en cultuurbeleving.*
- *Strategische doelstelling 3: Het initiëren, coördineren en realiseren van een duurzaam ruimtelijk beleid.*
 - *Strategische subdoelstelling 3.1.: Het realiseren op een duurzame wijze van ruimte om te ondernemen en het bevorderen van werkgelegenheid.*
 - *Strategische subdoelstelling 3.2.: Het realiseren op een duurzame wijze van ruimte om te wonen en het bevorderen van betaalbaar wonen.*
 - *Strategische subdoelstelling 3.3.: Het realiseren op een duurzame wijze van ruimtelijke en infrastructurele ontwikkelingen.*
- *Strategische doelstelling 4: Het realiseren op een duurzame wijze van een sociaal beleid met o.a. aandacht voor wonen, werken en leven.*

In het **strategisch beleidsplan** werd op basis van een vrij omstandige omgevingsanalyse de volgende missie geformuleerd:

“Het is onze missie om het instrument bij uitstek van de lokale besturen te zijn, hen te helpen excellente overheden te zijn en een betekenisvolle bijdrage te leveren tot een duurzaam beleid op het vlak van wonen, werken en leven en de taken en opdrachten efficiënt, resultaatgericht en deskundig uit te voeren tot tevredenheid van onze klanten”

IGEMO formuleerde vervolgens in haar **strategisch beleidsplan** de volgende ambities. Deze ambities zijn gerangschikt volgens prioriteit met opgave van het belang dat aan iedere ambitie wordt gehecht:

IGEMO wil als verlengd lokaal bestuur voor dienstverlening de geprefereerde partner zijn van de lokale deelnemers.	25 %
IGEMO wil als intergemeentelijk samenwerkingsverband voor de lokale besturen de evidente partner (zowel forum als realisator) zijn voor grensoverschrijdende samenwerking.	25%
IGEMO wil in het arrondissement Mechelen de belangrijkste publieke actor inzake duurzame streekontwikkeling zijn.	25 %
IGEMO wil als duurzame vereniging dat lokale besturen zowel voor zichzelf als hun doelgroepen duurzame ontwikkeling als een rode draad aanvaarden en hanteren.	15%
IGEMO wil als dynamische, innovatieve vereniging met de streek als topregio voor wonen, werken en leven bestempeld worden in Vlaanderen.	10 %



3. WERKVORMEN

3.1. Algemeen

3.1.1. Verlengd lokaal bestuur

Gestoeld op het grondwettelijk recht van gemeenten om zich te verenigen (artikel 31 en artikel 162 GW), hebben 11 steden en gemeenten in 1973 de intergemeentelijke vereniging IGEMO opgericht.

IGEMO is een van onderuit, op initiatief van de lokale besturen, gegroeid intergemeentelijk samenwerkingsverband. IGEMO is een verlengstuk of een hulpinstrument voor de lokale besturen en behoort volledig tot het lokale beleidsniveau. Deze publiekrechtelijke structuur is ontstaan ingevolge beslissingen van de steden en gemeenten zelf om lokale, gebiedsgerichte en streekgebonden noden aan te pakken.

Als verlengd lokaal bestuur is het evident dat IGEMO voortdurend rekenschap aflegt aan zijn gemeentelijke vennoten. Het ontwikkelen van diensten en activiteiten in functie van de noden en behoeften van de lokale besturen is de essentie van intergemeentelijke samenwerking. Het creëren en in stand houden van een lokaal draagvlak vormt de absolute succesfactor voor elke intergemeentelijke vereniging. Hiertoe wordt geïnvesteerd in communicatie met, betrokkenheid van en participatie door lokale beleidsverantwoordelijken.

3.1.2. Exclusieve dienstverlening en zelfstandige groepering

De intergemeentelijke vereniging voor ontwikkeling van het gewest Mechelen (IGEMO) is een publiekrechtelijke vereniging die de rechtsvorm heeft van een dienstverlenende vereniging in de zin van het decreet van 22 december 2017 over het lokaal bestuur. Artikel 398 van het voormelde decreet definieert een dienstverlenende vereniging als volgt: “een samenwerkingsverband zonder beheersoverdracht dat tot doel heeft een duidelijk omschreven ondersteunende dienst te verlenen aan de deelnemende gemeenten, eventueel voor verschillende beleidsdomeinen”.

Dienstverlenende verenigingen worden door de btw-administratie gekwalificeerd als belastingplichtigen en moeten bijgevolg in beginsel btw aanrekenen op de door hen aangerekende vergoedingen. Gemeenten en openbare instellingen worden in beginsel niet aangemerkt als belastingplichtigen voor de handelingen die zij verrichten als overheid. Deze principiële belastingplicht heeft tot gevolg dat zij de btw die hen wordt aangerekend niet kunnen recupereren. De aangerekende btw vormt met andere woorden een finale kost voor de gemeenten.

Reeds bij de parlementaire voorbereidingen betreffende het decreet van 6 juli 2001 houdende de Intergemeentelijke Samenwerking, werd deze problematiek aangehaald (o.m. advies 3/200 van de Hoge Raad voor Binnenlands Bestuur).

De ongenueanceerde toepassing van de btw-wetgeving ten aanzien van dienstverlenende verenigingen druist evenwel in tegen het wezen van intergemeentelijke samenwerking. Een intergemeentelijke vereniging is immers een samenwerkingsverband dat wordt opgericht op initiatief van de gemeenten met het oog op het gezamenlijk verwezenlijken van één of meer lokale doelstellingen. Gemeenten participeren aan een intergemeentelijke vereniging om lokale en/of regionale taak- en/of doelstellingen in overleg met elkaar en op een deskundige, kostendelende wijze te realiseren. In die optiek is een



intergemeentelijke vereniging te beschouwen als een kostendelend verlengstuk van de deelnemende gemeenten.

Om dit euvel te verhelpen heeft de Vlaamse regering de rechtsfiguur 'exclusieve dienstverlening' gecreëerd. In de memorie van toelichting bij het decreet van 6 juli 2001 houdende Intergemeentelijke Samenwerking, stelt de Vlaamse regering: "er wordt geopteerd voor een combinatie van enerzijds volkomen vrijheid van de deelnemende gemeenten, anderzijds vrijwaring van de mogelijkheid tot eigen gemeentelijk beheer, met exclusieve dienstverlening door de vereniging ten behoeve van de gemeenten die uit dat eigen beheer willen treden. Het komt er op neer dat, in het laatste geval, de gemeente zich uitsluitend tot haar vereniging kan wenden, maar dat zij daartoe niet verplicht is als zij een opdracht verder in eigen beheer wil verwezenlijken. In die structuur zou een opdracht aan de eigen vereniging ook buiten het toepassingsveld van de wetgeving op de overheidsopdrachten en van de btw-regeling vallen. Dat is vanzelfsprekend niet het geval wanneer de gemeente zich het recht voorbehoudt ook op derden een beroep te doen";

De juridische figuur van 'exclusieve dienstverlening' werd in 2003 door IGEMO geïncorporeerd in artikel 4.3. van de statuten van IGEMO. De diensten waarvoor gemeenten conform de statutaire bepalingen exclusiviteit hadden verleend, werden, met instemming van de btw-administratie, verstrekt zonder aanrekening van btw.

Naar aanleiding van twee parlementaire vragen en antwoorden werd de figuur van 'exclusieve dienstverlening' gaandeweg betwist door de Federale btw-administratie. Gelet op deze rechtsonzekerheid kon IGEMO het zich niet langer veroorloven om op basis van de verleende exclusiviteit geen btw meer aan te rekenen op geleverde prestaties.

Ingevolge een wijziging van de btw-wetgeving, inzonderheid artikel 44, §2bis van het btw-wetboek, kon IGEMO het btw-statuut aannemen van 'een zelfstandige groepering'. De diensten die een zelfstandige groepering verleent aan haar leden zijn vrijgesteld van btw. IGEMO heeft zich aangemeld bij de btw-administratie als zelfstandige groepering en past dit statuut met ingang van 1 januari 2017 toe. Artikel 4.3. van de statuten werd in die zin ook aangepast.

3.1.3. In house

Indien de relatie tussen een gemeente en haar dienstverlenende intergemeentelijke vereniging beantwoordt aan de voorwaarden van het Teckal-arrest van het Europees Hof van Justitie (Hof van Justitie, Teckal, C-107/98, 18 november 1999) is een gemeente niet verplicht om de regelgeving inzake overheidsopdrachten toe te passen wanneer zij opdrachten om budgettaire en beheersmatige redenen toevertrouwd aan haar dienstverlenende vereniging.

De Europese commissie heeft in haar nota (SEC(2011)1169) d.d. 4 oktober 2011 ("commission staff working paper") '*concerning the application of EU public procurement law to relations between contracting authorities (public – public cooperation)*'¹ de toepassing van de 'in house-theorie', op basis van het Teckal-arrest van het Europees Hof van Justitie (Hof van Justitie, Teckal, C-107/98, 1999) bevestigd.

Op basis van het Teckal-arrest gelden 2 voorwaarden voor toepassing van het 'in house'-principe:

1. De aanbestedende overheid oefent op deze entiteit een toezicht uit zoals op de eigen diensten; Het moet gaan om een doorslaggevende invloed zowel op de strategische doelstellingen als op de belangrijke beslissingen.

¹ Vertaling: werkdocument van de diensten van de commissie betreffende de toepassing van het EU-aanbestedingsrecht op de betrekkingen tussen aanbestedende diensten (publiek – publieke samenwerking)



De Europese commissie maakt in deze melding van het Coditel-arrest van het Europees Hof van Justitie (Hof van Justitie, Coditel, C-324/07, 2008).

Wat de controle over de 'in house-entiteit' betreft, heeft het Europees Hof van Justitie in het Coditel-arrest gesteld dat het niet essentieel is dat deze controle individueel wordt uitgeoefend. Integendeel, *Control within the meaning of the First Teckal-criterion can be exercised jointly.*²

In het Coditel-arrest heeft het Europees Hof van Justitie geoordeeld dat het feit dat de beslissingsorganen van de 'in house-entiteit' uitsluitend samengesteld zijn uit vertegenwoordigers van de contracterende overheden moet beschouwd worden als een sterke indicatie van 'in house-controle'.

2. De entiteit voert het merendeel van zijn werkzaamheden uit ten behoeve van het lichaam of de lichamen die hem beheersen.

Hieromtrent verwijst de Europese commissie naar het Carbotermo-arrest van het Europees Hof van Justitie (Hof van Justitie, Carbotermo, C-340/04, 2006).

In dit arrest stelt het Europees Hof van Justitie dat de activiteiten van de 'in-house entiteit in hoofdzaak gewijd zijn aan te contracterende overheden. Elke andere activiteit moet van marginale betekenis zijn.

De Europese commissie treedt volmondig de 'in house-theorie' – die tot op heden werd toegepast op basis van rechtspraak van het Europees Hof van Justitie – bij.

Naderhand werd deze 'in house-theorie' ook verankerd in de Belgische wetgeving inzake overheidsopdrachten, inzonderheid artikel 30 van de Wet van 17 juni 2016 inzake overheidsopdrachten.

IGEMO past deze 'in house-theorie' rigoureus toe in haar relatie met de aangesloten gemeentelijke vennoten. Een gemeentelijke vennoot moet voor het toevertrouwen van een opdracht aan IGEMO, de wetgeving inzake overheidsopdrachten niet toepassen.

3.2. IGEMO als dienstverlenende vereniging (werkvorm 1)

3.2.1. Visie en ambities

Gemeenten verenigen zich in intergemeentelijke samenwerkingsverbanden of intercommunales om bepaalde gemeentelijke taakstellingen uit te voeren die omwille van hun financiële implicaties, organisatorische moeilijkheden of vereiste omvang de mogelijkheden van een individuele gemeente overschrijden.

Deze ene zin vat op een gebalde wijze de troeven van samenwerking binnen het kader van een dienstverlenende vereniging samen:

² Vertaling: toezicht in de zin van het eerste Teckal-criterium kan gezamenlijk worden uitgeoefend.



- 1) Intergemeentelijke samenwerking biedt de aangesloten lokale besturen **schaalvoordeel**, zowel financieel, logistiek als organisatorisch.
- 2) Intergemeentelijke samenwerking biedt de aangesloten lokale besturen **competentie en een hoge ervaringscurve**.

De intercommunales voor streekontwikkeling worden sedert het decreet van 6 juli 2001 houdende Intergemeentelijke Samenwerking (heden: decreet van 22 december 2017 over lokaal bestuur) juridisch getypeerd als dienstverlenende verenigingen. Deze benaming dekt effectief de lading.

IGEMO verleent diensten aan lokale besturen, in de eerste plaats aan gemeentebesturen maar evenzeer aan, OCMW's, gemeentebedrijven en andere publiekrechtelijke instellingen.

IGEMO ondersteunt de lokale besturen bij de realisatie van hun verantwoordelijkheden en taken. Een gebrek aan mankracht, de nood aan specifieke expertise, het bereiken van voldoende schaalgrootte, de behoefte aan flexibiliteit, het delen van kosten ... zijn doorslaggevende argumenten voor lokale besturen om gebruik te maken van de diensten of de 'shared services' van IGEMO.

"Een 'shared service' is een resultaatsverantwoordelijk samenwerkingsverband, al dan niet samengebracht in één organisatie – eenheid, dat tot taak heeft het leveren van diensten op een specifieke specialisatie (zoals administratie; personeelszaken; informatietechnologie; inkoop; beleidsontwikkeling; toezicht; studiebureau; planvoorbereiding ...) aan de afzonderlijke moederorganisaties op basis van een opdrachtnemer – opdrachtgever relatie en op basis van een overeenkomst tegen een verrekenprijs" (Korsten, 2004: 15).

Niettegenstaande het begrip 'shared service' in korte tijd populair is geworden, is het op zich dus verre van nieuw. Dit is steeds een basisdoelstelling geweest van de intercommunales voor streekontwikkeling.

Dat het debat inzake 'shared services' of 'gedeelde diensten' nu aan belang wint, wijst wel op de steeds meer gevoelde nood tot bundeling van krachten om als bestuur individueel nog taken te kunnen vervullen en efficiënt te kunnen werken. Daarenboven komen er steeds meer opdrachten bij of worden bestaande opdrachten uitgebreider en complexer.

In principe is de lijst met mogelijke 'shared services' zeer lang en is ze nooit gesloten: naarmate besturen technisch en inhoudelijk evolueren, ontstaan er steeds nieuwe mogelijke vormen van 'shared services'.

3.2.2. Behoeftegericht aanbod aan diensten

Bij een analyse van het begrip "dienstverlening" onderscheiden zich in de zeer bijzondere relatie tussen intercommunale en lokaal bestuur een aantal karakteristieken:

- 3) Het verlenen van een dienst beantwoordt altijd aan een noodzaak of een behoefte van één of meerdere lokale besturen.
- 4) Het verlenen van een dienst vereist maatwerk, inspelen op de specifieke wensen en noden van de klant, in casu het lokale bestuur.



- 5) Het verlenen van een dienst wordt beoordeeld op zijn merites: zo hoog mogelijke kwaliteit tegen zo laag mogelijke kostprijs. Enkel een tevreden klant doet een beroep op de aangeboden diensten.

IGEMO heeft alvast de ambitie om te voldoen aan deze wetmatigheden van “dienstverlening”.

Om behoeftegericht en kwaliteitsvol maatwerk te kunnen afleveren, moet een intercommunale vereniging continu in dialoog zijn met lokale besturen. Betrokkenheid, participatie van zowel beleidsverantwoordelijken, ambtenaren als zelfs de bevolking is een evidentie. Zowel de klassieke bestuursorganen als de vele overlegfora die door IGEMO worden georganiseerd of, minstens, gefaciliteerd, zijn hiervan een afdoend bewijs.

Om behoeftegericht en kwaliteitsvol maatwerk te kunnen afleveren, moet IGEMO beschikken over bekwaam en deskundig personeel. Een intercommunale voor streekontwikkeling moet voor de lokale besturen meerwaarde realiseren.

3.2.3. Evaluatie

Het gros van de projecten en opdrachten die IGEMO uitvoert, kan gevat worden onder de noemer ‘dienstverlening’. IGEMO is aldus een dienstverlenende vereniging in de ware betekenis van het woord. Het betreft in hoofdzaak diensten die in een 1 op 1 relatie tussen opdrachtgever (lokaal bestuur) en opdrachthouder (IGEMO) worden geleverd. Het voordeel van samenwerking situeert zich niet uitsluitend in het project of de opdracht op zich, maar tevens in de schaalvoordelen die op organisatorisch en/of financieel vlak worden gerealiseerd.

De voorbije periode merken we wel een verschuiving in de dienstverlening waarvoor lokale besturen een beroep doen op IGEMO. Daar waar bij het begin van de legislatuurperiode de klemtoon nog zeer uitgesproken lag op dienstverlening inzake 1) ruimtelijke ordening, 2) milieu en duurzame ontwikkeling en 3) woon- en huisvestingsbeleid, is deze verruimd tot nieuwe beleidsdomeinen zoals mobiliteit, klimaat, energie, erfgoed, economie, werk... Ook in de toekomst zal deze dienstverlening verder evolueren en verruimen, in functie van de effectieve noden en behoeften van de aangesloten besturen. Nieuwe beleidsontwikkelingen met nieuwe of uitgebreidere bevoegdheden en taakstellingen voor de lokale besturen zullen leiden tot een noodzaak aan samenwerking op nieuwe beleidsdomeinen en resulteren in nieuwe dienstverleningen vanwege IGEMO.

3.3. *IGEMO als intergemeentelijk samenwerkingsverband (werkvorm 2)*

3.3.1. Visie en ambities

Intercommunale samenwerking biedt de aangesloten lokale besturen de mogelijkheid om zowel projectmatig als beleidsmatig de grenzen van het eigen grondgebied te overschrijden. Deze samenwerkingsvorm behelst de realisatie van beleidsdoelen die beleidsgerichte interacties tussen gemeenten vereisen en waarbij gemeenten in een dynamiek worden geplaatst om de individuele beslissingen vanuit gemeenschappelijke lokale belangen te bekijken.

Waar ‘shared services’ de ondersteuning van individuele lokale besturen als voorwerp heeft, gaat het hier om een taakniveau dat zich richt tot meerdere gemeenten. Conform de filosofie van vrijwillige intergemeentelijke samenwerking is dit gebonden aan de taken en bevoegdheden die gemeentebesturen hebben. Hoe meer taken en bevoegdheden gemeenten hebben en hoe



dynamischer gemeenten zijn, hoe meer intergemeentelijke samenwerking in deze vorm nuttig en noodzakelijk is.

Het gaat op dit taakniveau over beleidsmatige of projectmatige vormen van overleg en samenwerking tussen gemeenten (beleidsverantwoordelijken en/of ambtenaren) die kunnen leiden tot betere coördinatie tussen gemeenten, tot afstemming van hun beleid, tot gezamenlijke programmatie ...

Intergemeentelijke samenwerking heeft zowel bestuurlijke en beleidsmatige als projectmatige samenwerking tot voorwerp.

3.3.2. Evaluatie

Er is onmiskenbaar een grote en groeiende behoefte aan samenwerking over de grenzen van gemeenten heen. Deze behoefte situeert zich zowel op projectmatig als beleidsmatig niveau. Het besef dat lokale problematieken niet stoppen aan de eigen gemeentegrenzen en dat oplossingen enkel maar tot stand kunnen komen door samenwerking, is meer dan ooit voorheen aanwezig.

Men kan zonder meer stellen dat nog een enorm groeipotentieel aanwezig is voor intergemeentelijke projecten. Onder andere op het vlak van ruimtelijke ordening, mobiliteit, open ruimtebeleid, erfgoedbeleid, archeologie, toerisme, sociale economie, welzijn, zorg, cultuurbeleid ... kan gemeentegrensoverschrijdende samenwerking voordelen bieden en/of zelfs noodzakelijk zijn.

3.4. IGEMO als regionaal samenwerkingsverband voor streekontwikkeling (werkvorm 3)

3.4.1. Visie en ambities

De noodzaak tot en de waarde van intergemeentelijke samenwerking wordt meer dan ooit voorheen erkend. Het toenemend belang van samenwerking tussen lokale besturen gaat hand in hand met het op de voorgrond treden van een streek als een geografische en bestuurlijke realiteit waarbinnen enerzijds functionele relaties bestaan en/of tot stand komen en anderzijds een integraal en geïntegreerd beleid kan of zelfs moet worden gerealiseerd.

Een streekdynamiek is zowel van onderuit, vanwege lokale besturen als van bovenaf, vanuit de Vlaamse overheid, onmiskenbaar aanwezig.

Dit leidt tot nieuwe vragen. Wat is de ideale schaal voor samenwerking? Op welke wijze kan de streek geografisch worden omschreven? Wat is de meest geschikte samenwerkingsvorm? Welke bestuurlijke organisatie biedt legitimiteit en garandeert bestuurskracht?... In de zoektocht naar antwoorden passeren oude (bv. federaties van gemeenten) en nieuwe(re) recepten (bv. stadsregio's) de revue.

De ambitie van IGEMO om, met een sterk mandaat van en draagvlak bij de lokale besturen, als facilitator, regisseur en actor op het vlak van regionale samenwerking en streekbeleid en -ontwikkeling te fungeren werd expliciet scherp gesteld in het strategisch beleidsplan 2013 – 2018.

Eind 2015 maakte IGEMO een strategische nota 'bestuurlijke organisatie op maat van de regio' op, waarin het vertrouwd recept van intercommunale samenwerking getoetst werd aan deze nieuwe uitdagingen waarbij de cruciale vraag luidde:

"zijn vrijwillige samenwerkingsverbanden die van onderuit, op initiatief van de lokale besturen tot stand (zijn) (ge)komen en die knowhow en expertise hebben inzake zowel samenwerking als inhoud (ruimte, mobiliteit, omgeving, wonen, economische expansie,...) het geschikte instrument om de uitdagingen op



het vlak van 1) regionale samenwerking en 2) streekbeleid en –ontwikkeling aan te gaan en tot een goed einde te brengen?”

Het antwoord op deze vraag was een volmondig ja.

De leidende politieke partijen, de 13 burgemeesters³ in vergadering van 11 maart 2016 en de raad van bestuur van IGEMO hebben begin 2016 deze strategische nota met principiële keuzes en krachtlijnen voor regionale samenwerking integraal goedgekeurd en groen licht gegeven om - binnen het raamwerk van de intercommunale voor streekontwikkeling - 1) een regionale samenwerking te ontplooiën en 2) daartoe een uniek bestuurlijk model te hanteren. De gemaakte keuzes en krachtlijnen zijn:

- 1) De overtuiging overheerst dat regionale samenwerking en streekbeleid van onderuit (bottom up), vanuit sterke lokale besturen, kan en zelfs moet gerealiseerd worden. De 13 lokale besturen in het arrondissement Mechelen slaan de handen in elkaar en kiezen ervoor om zoveel mogelijk deze regionale uitdagingen en ambities gezamenlijk binnen een uniek bestuurlijk model aan te pakken.
- 2) Om de wildgroei aan samenwerkingsverbanden te beperken, opteren de 13 lokale besturen niet voor de oprichting van nieuwe structuren en verbanden, maar kiezen zij uitdrukkelijk voor een koepelstructuur en -vereniging. De 13 lokale besturen stappen af van een sectorale benadering en kiezen nadrukkelijk voor een geïntegreerd en integraal streekbeleid.
- 3) De intercommunale voor streekontwikkeling IGEMO, vereniging van en voor de lokale besturen in het arrondissement Mechelen, vormt de geprefereerde publieke structuur om als koepelorganisatie voor regionale samenwerking en streekbeleid en -ontwikkeling te fungeren. IGEMO wordt de motor en de brandstof.
- 4) Rekening houdend met de wisselende functionele samenhang tussen lokale besturen en subregio's wordt gekozen voor een open bestuurlijk model waaraan ook andere (dan de 13) lokale besturen in functie van bepaalde (sectorale) projecten of uitdagingen kunnen participeren zonder dat dit een engagement voor het volledige geheel inhoudt.
- 5) Streekontwikkeling gaat hand in hand met interbestuurlijke samenwerking. Het betreft immers ook beleidsmatige en/of projectmatige ontwikkelingen die mogelijk de bevoegdheden, de verantwoordelijkheden en de taakstellingen van de lokale besturen overschrijden of overstijgen.

Een streek is ook meer dan de optelsom van overheidsstructuren. Bij streekontwikkeling komt het geheel van partners die van de streek een levend geheel maken, mee in beeld. De andere overheidsniveaus en de regionale middenveldorganisatie (“levende krachten in de streek”) moeten betrokken worden en een plaats krijgen in het bestuurlijk model, evenwel met dien verstande dat de regie in handen van de lokale besturen ligt.

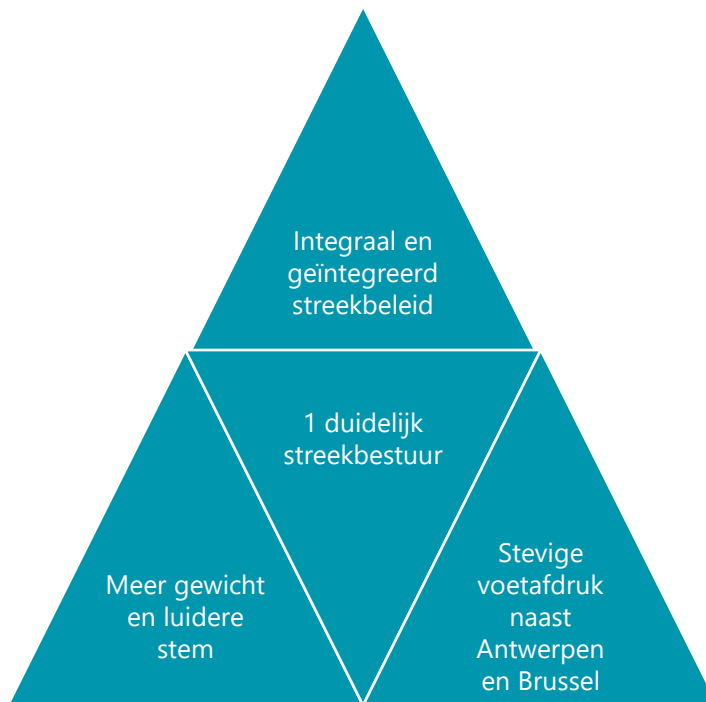
3.4.2. Bestuurlijke organisatie op maat van de regio

De lokale besturen in het arrondissement Mechelen opteerden voor 1 bestuurlijk samenwerkingsmodel, waarbinnen huidige en toekomstige uitdagingen worden aangepakt

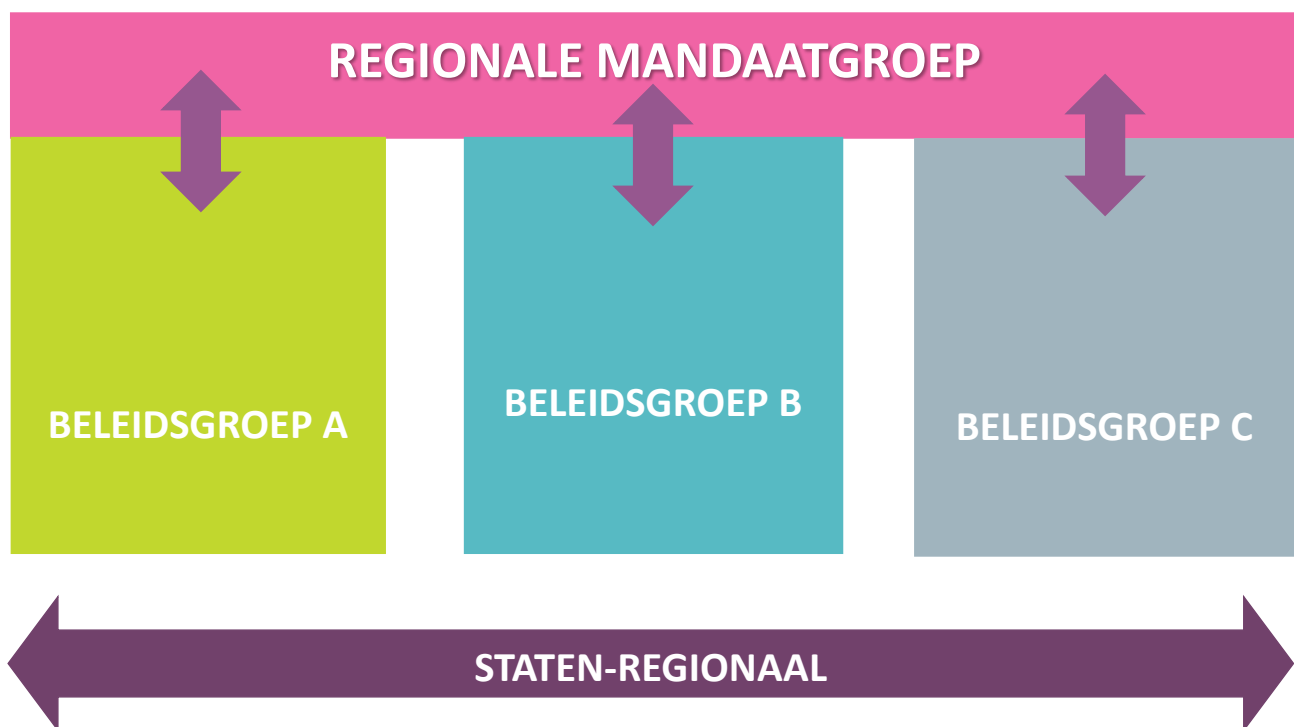
³ Ook de gemeenten Heist-op-den-Berg en Nijlen engageerden zich tot deelname aan de regionale samenwerking in het arrondissement Mechelen. Beide gemeenten maken deel uit van het arrondissement maar zijn geen vennoot van IGEMO.



Meerwaarde/benefits:



Op basis van de vermelde keuzes en krachtlijnen werd een aangepast, aanvaard en slagkrachtig bestuurlijk streekmodel medio 2016 gelanceerd:





De regionale mandaatgroep

De burgemeesters van de 13 gemeenten, een afgevaardigde (deputé) van de provincie Antwerpen, de regionale parlementairen en vertegenwoordigers van de (geclusterde middenveldorganisaties) maken deel uit van de regionale mandaatgroep. Dit leidt tot een werkbare samenstelling die een daadkrachtig en slagvaardig regionaal beleid mogelijk maakt. De regionale mandaatgroep fungeert als beslissingsorgaan voor regionaal beleid en streekdossiers, evenwel binnen het kader van de lokale autonomie en dus met respect voor de lokale besluitvorming door de daartoe bevoegde organen.

De regionale beleidsgroepen

Beleidsgroepen worden sectoraal of projectmatig georganiseerd. De bevoegde schepenen en de verantwoordelijke ambtenaren maken deel uit van een beleidsgroep. Een ruimere (ook ambtelijke) vertegenwoordiging van andere overheden (provincie, Vlaamse gewest...) en deelname van voor het project relevante of noodzakelijke stakeholders en actoren passen perfect binnen de context van een beleidsgroep. Een beleidsgroep vormt het gepaste forum om te brainstormen, discussies te voeren, voorstellen te formuleren en af te toetsen, beleidsvoorbereidend werk te verrichten, beheersmatige opdrachten (in functie van bvb. regionale projecten) op te nemen...

De staten-regionaal

Om een ruim politiek en maatschappelijk draagvlak te bewerkstelligen wordt minstens 1x per jaar een staten-regionaal georganiseerd waarbij 1) alle lokale, provinciale en regionale mandatarissen en hun politiek personeel, 2) lokale, provinciale en regionale ambtenaren, 3) alle betrokken middenveldorganisaties, stakeholders en actoren en 4) alle geïnteresseerde 'wakkere' burgers worden uitgenodigd om geïnformeerd te worden over de regionale werking, te debatteren en van gedachte te wisselen over nieuwe of bestaande initiatieven.

Realisatie na 2 jaar regionale samenwerking

De start van het bestuurlijk samenwerkingsmodel viel quasi samen met de ESF-oproep 'versterkt streekbeleid'. De evidente beslissing door de regionale mandaatgroep volgde om voor het **sociaal-economisch streekbeleid** de RESOC-piste te verlaten en te kiezen voor een nieuw actiegericht samenwerkingsverband met de lokale besturen. Het feitelijk samenwerkingsverband 'versterkt streekbeleid Rivierenland' startte op 1 augustus 2016 binnen de structuur van IGEMO, met 50% Vlaamse betoelaging en een cofinanciering door IGEMO, de provincie Antwerpen en VOKA – Kamer van koophandel Mechelen. Voor de beheersmatige werking werd een beleidsgroep 'sociaal-economisch beleid' in het leven geroepen.

In 2015 had de Conferentie van Burgemeesters (nadien opgegaan in de regionale mandaatgroep) reeds de aanzet gegeven voor een regionale samenwerking op het vlak van **mobiliteit** . Onder de vleugels van IGEMO werd het feitelijk samenwerkingsverband 'bereikbare regio' met de 13 gemeenten door de regionale mandaatgroep op 11 maart 2016 boven de doopvont gehouden. Omwille van o.a. het bestaan van dit samenwerkingsverband werd de regio 'Mechelen' in de conceptnota 'basisbereikbaarheid' als een van de 3 pilootprojecten 'vervoerregio' (naast Aalst en Westhoek) aangeduid door de Vlaamse regering. De regionale mandaatgroep werd in eerste instantie gevat door de afbakeningsproblematiek en de bestuurlijke werking van de vervoerregioraad. De beleidsgroep 'mobiliteit' voor het samenwerkingsverband 'bereikbare regio' werd geïntegreerd in een ambtelijke vervoerregioraad.



Foto: formele ondertekening op 11/03/2016 door de burgemeesters van de engagementsverklaring voor het samenwerkingsverband bereikbare regio.

Een derde fundamenteel streekdossier vormde de afbakening en werking van het **wijk-werken**, opvolger van het PWA-stelsel. Rekening houdend met de Vlaamse eis om samen te werken op een schaal van minimum 60.000 inwoners, besliste de regionale mandaatgroep in september 2017 tot de oprichting van het feitelijk samenwerkingsverband 'wijk-werken Rivierenland', met deelname van de 13 gemeenten en met IGEMO als organisator. De ambitie is om de werking van het instrument 'wijk-werken' te verruimen tot een regionaal werk- en activeringsbeleid. Ook hier werd een beleidsgroep 'wijk-werken' geïnstalleerd.

Nagenoeg op hetzelfde moment lag nog een afbakeningsvraagstuk op tafel, m.n. de **eerstelijnszorgzones** (met 75.000 – 120.000 inwoners). Ook hier nam de regionale mandaatgroep het voortouw. Er werden 4 eerstelijnszones afgebakend die in totaal 14 gemeenten omvatten, hopelijk de perfecte voorbode van de door de Vlaamse regering nog af te bakenen regionale zorgzone (schaalniveau van \pm 400.000 inwoners). Naast de 13 gemeenten van het arrondissement Mechelen maakt ook de gemeente Ranst deel uit van de eerstelijnszone met o.a. Heist-op-den-Berg en Lier. Dit is een perfect voorbeeld van het 'open' model waarbij ook andere gemeenten om functionele redenen kunnen aansluiten.

Een direct gevolg van het debat rond eerstelijnszorg was dat in hoofde van de lokale besturen de nood tot regionale samenwerking rond **welzijn en zorg** kwam bovendrijven. In opdracht van de regionale mandaatgroep heeft IGEMO samen met zowel betrokken ambtenaren als beleidsverantwoordelijken, de oprichting van een regionale welzijnskoepel voorbereid. Dit dossier werd goedgekeurd door de regionale mandaatgroep en zal begin 2019 finaal worden voorgelegd aan de beslissingsorganen van de gemeenten. Desgevallend zal ook hier voor de beheersmatige aspecten gewerkt worden met een beleidsgroep 'welzijn'.

Uiteraard kwam ook het horizontale beleidsdomein **ruimte** veelvuldig aan bod tijdens de maandelijkse vergaderingen van de regionale mandaatgroep. In het verlengde van het beleidsplan ruimte Vlaanderen zal dit tijdens de legislatuurperiode 2019 – 2025 ongetwijfeld leiden tot een regionale agenda met concrete beleidsmatige en projectmatige ruimtelijke initiatieven.



3.4.3. Evaluatie

Het bewustzijn met betrekking tot de nood aan en het belang en de meerwaarde van regionale samenwerking is op alle overheidsniveaus enorm toegenomen. Mede onder impuls van de Vlaamse overheid uit dit zich in de afbakening van samenwerkingsverbanden door lokale besturen om bovenlokale, regionale uitdagingen aan te pakken: openbaar vervoer (vervoerregio), wijk-werken, eerstelijnszorgzones, versterkt streekbeleid (sociaal – economisch beleid)...

Sedert medio 2016 buigt de regionale mandaatgroep zich over de bovenlokale, regionale agenda. Diverse afbakeningsprocessen (vervoerregio, eerstelijnszones, wijk-werken...) werden beslecht en zowel bestuurlijke als beleidsmatige knopen werden doorgehakt.

De regionale agenda is divers. Zowel grondgebonden materies (mobiliteit, ruimte, economie...) als persoonsgebonden aangelegenheden (zorg, welzijn...) komen aan bod. De eerste stappen naar een integraal en geïntegreerd regionaal beleid worden gezet. Hierin schuilt onmiskenbaar het belang van de betrokkenheid en het engagement van de burgemeesters. Zij zijn bij uitstek generalist en hebben een globaal beeld op het algemeen beleid.

De werking van de regionale mandaatgroep stoelt op respect en vertrouwen, in eerste instantie tussen de burgemeesters en vervolgens ook met en tussen de overige leden van de mandaatgroep. Dit resulteert in een context voor aftasten, debatteren, voorstellen formuleren... en zelfs keuzes maken en beslissen. De burgemeesters nemen in een consensusmodel effectief de regierol in handen. De burgemeesters durven zich uitspreken en engageren, uiteraard met respect voor de lokale autonomie. Het engagement of het mandaat houdt in: een voorstel verdedigen, bepleiten... t.a.v. de lokale administratie, in het college van burgemeester en schepenen, voor de gemeenteraad. De finale beslissing ligt wel steeds in handen van de lokale bestuursorganen.

Dit is een terechte gevoeligheid die nauwgezet moet bewaakt worden. De mandaatgroep is geen autonoom streekbestuur, kan geen beslissingen nemen zonder terugkoppeling met of goedkeuring door de individuele gemeente of overheid. Dit vertraagt de besluitvorming. Het beslissingsproces verloopt bovendien niet bij alle lokale besturen op dezelfde wijze. Doorslaggevende factoren zijn: de bewegingsvrijheid of het aureool van de burgemeester (hoe zwaar weegt zijn "sterkmaking"?), het al dan niet besturen met een coalitie, de verhouding met en de houding van de voor het desbetreffende regionale dossier bevoegde schepenen, de mate van betrokkenheid van de administratie,... Knopen worden doorgehakt, beslissingen worden finaal genomen rekening houdend met het ritme van de traagste leerling van de klas.

Anderzijds garandeert deze werkwijze het draagvlak bij de betrokken besturen. De streekdossiers worden beslist met betrokkenheid van een lokaal bestuur, 'best case' in al zijn geledingen. Het eigenaarschap van regionale besluitvorming blijft – bij uitstek - bij de lokale overheden liggen. Er ontstaat geen op zich staand en heersend tussenniveau van burgemeesters met een sluipende besluitvorming. De burgemeesters hebben trouwens de gezonde reflex om de betrokken schepenen uit te nodigen op de regionale mandaatgroep wanneer cruciale beslissingen aan de orde zijn (bv. OCMW-voorzitters bij debat en besluitvorming over 'wijk-werken', schepenen van mobiliteit bij debat en besluitvorming over vervoerregio).

Een bijzonder aandachtspunt vormt de doorstroming van informatie en voorstellen van de mandaatgroep naar de andere lokale beleidsverantwoordelijken, de managementteams en de verantwoordelijke of betrokken ambtenaren. Onvolledige, laattijdige of het ontbreken van communicatie kan het draagvlak voor regionale samenwerking en de initiatieven die in een regionale context worden voorgesteld en ontplooid, sterk ondermijnen. Ook dit is afhankelijk van gemeente tot gemeente en hoofdzakelijk de terugkoppeling die wordt verstrekt door de burgemeesters en schepenen. In sommige gemeente is er duidelijk een sterke traditie of gewoonte van terugkoppeling en informatiedeling, volgens geijkte processen en kanalen. In andere gemeente is dit ad hoc, in beperkte mate of zelfs niet



aanwezig, waarbij wordt vastgesteld dat dit desgevallend niet zozeer een probleem is in hoofde van het regionaal bestuurlijk model doch wel een algemeen probleem dat zich in hoofde van personen stelt op lokale schaal in elk proces van informatie-uitwisseling, kennisdeling en besluitvorming.

In de toekomst moet hier extra aandacht worden aan besteed, o.a. door het organiseren van periodieke overlegmomenten met de colleges van burgemeesters en schepenen en de lokale managementteams. Het 1) vooraf delen van de vergaderagenda met de mogelijkheid tot het zelf aanbrengen van agendapunten en 2) het naderhand bezorgen van de notulen en documenten aan de algemeen directeurs en de verantwoordelijke ambtenaren zijn ook evidente stappen om de doorstroming te verbeteren.

Alleszins worden de bevoegde schepenen en ambtenaren ook betrokken door de regionale beleidsgroepen. Zij zijn geïnformeerd, debatteren, formuleren voorstellen, volgen projecten op, maken ramingen en begrotingen... De wisselwerking tussen de mandaatgroep en de beleidsgroepen verloopt correct omdat de verantwoordelijkheden duidelijk zijn afgebakend en aanvaard.

Een staten-regionaal werd 2x georganiseerd, m.n. op 25 november 2017 (150 deelnemers) en 1 december 2018 (200 deelnemers). Dit zijn druk bijgewoonde meetings met deelname van zowel lokale mandatarissen als betrokken en/of geïnteresseerde stakeholders en actoren. Tijdens de 2 voorbije edities lag de klemtoon voornamelijk op informatiedeling en terugkoppeling. De uitdaging voor de toekomst is alleszins meer participatie, discussie en debat te bewerkstelligen.

Wat de interbestuurlijke component van het regionaal samenwerkingsmodel betreft, engageert de provincie Antwerpen zich als partner in een aantal domeinen (bv. sociaal-economisch streekbeleid). Een spanningsveld is wel merkbaar op de typisch grondgebonden beleidsdomeinen zoals mobiliteit en ruimte.

De betrokkenheid van de Vlaamse overheid vormt een probleem. Wie of wat is de Vlaamse overheid? Of beter, wie vertegenwoordigt de Vlaamse overheid? Dit voor regio- en streekbeleid cruciaal overheidsniveau is dusdanig sectoraal georganiseerd, zowel op ambtelijk als beleidsmatig niveau, dat het moeilijk of zelfs niet inpasbaar is in een integraal en geïntegreerd bestuurlijk model.

Het 'middenveld' is absoluut relevant maar ook nagenoeg oneindig. De grote vraag en uitdaging luidt: hoe het 'middenveld' op een georganiseerde, gestructureerde wijze betrekken bij de bestuurlijke werking, zonder te verglijden naar een praatclub met tientallen (weliswaar allemaal relevante) organisaties rond de tafel? Momenteel zijn enkel de sociale partners op een structurele wijze betrokken bij de werking van de mandaatgroep en de beleidsgroep 'sociaal-economisch' beleid. Voor streekbeleid op het vlak van ruimte, mobiliteit, zorg, welzijn, onderwijs... zijn tal van andere relevante stakeholders actief en noodzakelijk. Hen beleidsmatig en bestuurlijk meer betrekken bij het debat en de besluitvorming vormt nog een belangrijke uitdaging. Temeer daar het een werkbare formule moet zijn die geen afbreuk doet aan de daadkracht en besluitvaardigheid van het regionaal bestuurlijk model.

IGEMO neemt de rol op van voorbereider en uitvoerder. Agendapunten voor zowel de regionale mandaatgroep als de beleidsgroepen worden voorbereid door IGEMO. Het gros gebeurt door IGEMO-medewerkers; af en toe wordt een beroep gedaan op externe deskundigen. Ook voor de realisatie van concrete projecten of initiatieven kan en wordt een beroep gedaan op de diensten van IGEMO.

De financiering van de uitrol van dit bestuurlijk model gebeurde de voorbije 3 jaar in hoofdzaak door IGEMO. In 2^{de} orde zijn er ook bijdragen van de lokale besturen en de Vlaamse overheid, voornamelijk in het kader van het gesubsidieerd (ESF) project 'versterkt streekbeleid'. Dit subsidieproject loopt af op 31 juli 2019.

Ook de provincie Antwerpen en de werkgeversorganisatie VOKA – Kamer van Koophandel Mechelen, leveren een zeer gewaardeerde financiële bijdrage.



Alleszins is een uitdrukkelijk appél aan de Vlaamse Regering vereist om verder te investeren in regionale samenwerking en streekbeleid (ruimer dan sociaal-economisch beleid). Het ondersteuningsbeleid terug beperken tot het regionaal tewerkstellingsbeleid (waarvoor stemmen opgaan) zou absoluut geen goed idee zijn. Dit is de klok terugdraaien.

Terugblikkend op iets meer dan 2 jaar regionaal samenwerken met het daartoe op maat ontwikkelde bestuurlijke model, is de globale evaluatie positief. De 12 steden en gemeenten betonen engagement en vormen een bestuurlijke realiteit. In plaats van domeinafhankelijk te opteren voor wisselende, functionele samenwerkingsverbanden met mogelijk steeds andere partnergemeenten, kiezen ze bewust voor een bestuurlijk model waarin ze zoveel mogelijk samen, ongeacht de probleemstelling, uitdaging of ambitie, op een integrale en geïntegreerde wijze, streekbeleid en -ontwikkeling kunnen realiseren. Voor de organisatie en uitvoering van dit regionaal beleid wordt gebruik gemaakt van één, bestaande structuur m.n. het verlengd lokaal bestuur, de intercommunale voor streekontwikkeling IGEMO.



4. WERKGEBIEDEN

4.1. *Economie en werk*

4.1.1. Ruimte om te ondernemen

Door de ontwikkeling van greenfields, de reconversie van brownfields, de revitalisatie van verouderde bedrijventerreinen, het op de markt brengen van onbenutte bedrijfspercelen en het zorgen voor bedrijfshuisvesting realiseert IGEMO ruimte om te ondernemen.

4.1.1.1. (Her)ontwikkeling van bedrijventerreinen

Intercommunales voor streekontwikkeling leggen zich van oudsher toe op de economische expansie in hun regio. Het ontwikkelen van bedrijventerreinen is dan ook een kernactiviteit voor elke streekontwikkelingsintercommunale in Vlaanderen.

IGEMO is gedurende decennia het buitenbeentje geweest. Begin 21^{ste} eeuw kon IGEMO slechts terugblikken op de eerder moeizame realisatie van 2 kmo-zones.

Tijdens de legislatuurperiode 2007 - 2012 heeft IGEMO zich sterk toegelegd op de realisatie van bedrijventerreinen. Een inhaalbeweging die beantwoordde aan een reële behoefte want gelet op de ligging van het arrondissement Mechelen, in het hart van Vlaanderen, pal in de Vlaamse Ruit, is de roep naar ruimte om te ondernemen in deze regio bijzonder groot.

Tijdens de voorbije legislatuurperiode (2013 – 2018) is IGEMO er evenwel niet in geslaagd haar portefeuille aan te (her)ontwikkelen bedrijventerreinen te verruimen.

Bij de (her)ontwikkeling van bedrijventerreinen loopt duurzaamheid als een rode draad doorheen de aanpak van IGEMO. IGEMO investeert zelf in een duurzame inrichting van de bedrijventerreinen, met specifieke aandacht voor optimaal ruimtegebruik, mobiliteit, waterhuishouding, streekeigen beplanting ... Bedrijven die zich willen vestigen op een kmo-zone moeten ook zelf investeren in duurzame maatregelen, zowel op gebouw- als exploitatieniveau.

IGEMO begeleidt de kandidaat-kopers op intensieve wijze in het gehele realisatieproces. Vanaf de kandidaatstelling tot en met de effectieve ingebruikname van het bedrijfsgebouw zorgt IGEMO voor een grondige trajectbegeleiding. Hierbij wordt extra aandacht besteed aan het sensibiliseren van kandidaat-kopers om duurzame maatregelen maximaal te implementeren in zowel het bedrijfsgebouw als de bedrijfsvoering of exploitatie. IGEMO verstrekt bouwadvies, voert energie- en duurzaamheidschans uit, doet werfcontroles, bewaakt de energieneutraliteit van het bedrijf

Niettegenstaande IGEMO op basis van haar statutaire doelstellingen en ingevolge regelgeving gemachtigd is om bedrijventerreinen op eigen initiatief te ontwikkelen, luidt de huidige visie van IGEMO dat ontwikkelingsinitiatieven uitsluitend worden opgestart op basis van een overeenkomst met de betrokken gemeente. Alzo vergewist IGEMO zich van een politiek draagvlak voor de ontwikkeling. Samenwerkingsmodaliteiten worden aldus tussen IGEMO en de betrokken gemeente contractueel verankerd.



Tabel: overzicht van de (her)ontwikkelingen van bedrijventerreinen door IGEMO:

	Contract	Voorwerp	Bruto-oppervlakte	Aantal bedrijven (+/-)	Huidige status	Beschikbare percelen
Kmo-zone Misstraat, Berlaar	-	Greenfield	16 ha	17	Nazorg en beheer	0
Kmo-zone Itterbeek, 1 ^{ste} fase, Duffel	04/02/1982	Greenfield	10 ha	18	Nazorg en beheer	0
Kmo-zone Itterbeek, 2 ^{de} fase, Duffel	04/02/1982	Greenfield	8 ha	27	Verkoop Nazorg en beheer	1
Kmo-zone Dreefvelden, Sint-Katelijne-Waver	09/06/2008	Brownfield (verouderd industrieterrein)	7 ha	24	Verkoop Nazorg en beheer	4
Kmo-zone Woestijnstraat, Bornem	10/02/2009	Greenfield	9 ha	Onbekend	Stopgezet tijdens planningsproces wegens gebrek aan maatschappelijk draagvlak	-
Kmo-zone Koningshooikt, Lier	19/10/2009	Greenfield (onbenut industrieterrein)	10 ha	Onbekend	Stopgezet tijdens voorbereidende fase wegens gebrek aan ontwikkelingsperspectief	-
Kmo-zone Winning, Puurs	10/11/2009	Greenfield	5 ha	17	Uitvoering aannemingswerken On hold ingevolge gerechtelijke procedures	1
Kmo-zone De Hutten, Berlaar	23/04/2010	Greenfield	5 ha	28	Aanvraag stedenbouwkundige vergunning Aanbesteding aannemingswerken	28
Kmo-zone Klein Boom, Putte	06/12/2010	Greenfield (uitbreiding bestaand bedrijventerrein)	5 ha	21	Verkoop Nazorg en beheer	3
Kmo-zone Gansbroek, Puurs	21/12/2012	Brownfield (onbenut industrieterrein)	-	Onbekend	Stopgezet tijdens voorbereidende fase wegens gebrek aan rentabiliteit	-

4.1.1.2. Activering van onbenutte bedrijventerreinen

Op diverse bedrijventerreinen zijn nog onbenutte percelen beschikbaar. Het betreffen uitbreidingspercelen van bestaande bedrijven, niet toegankelijke (rest)percelen, braakliggende (speculatieve) terreinen, etc.

In opdracht en met financiële steun vanwege het Vlaamse gewest legde IGEMO zich toe op het activeren van deze onbenutte doch bestemde bedrijfspercelen. De mogelijkheden om de onbenutte bedrijfskavels alsnog te (her)activeren worden benaderd vanuit 4 strategieën:



- Strategie 1: planologische correcties – uitzuivering ruimteboekhouding.
Deze strategie heeft tot doel gemeenten ertoe aan te zetten planologische correcties door te voeren voor bestemde terreinen die nooit een economische bestemming zullen krijgen (omwille van ontsluitingsproblemen, beleidsmatige keuzes ...). Op die manier kan de ruimteboekhouding worden uitgezuiverd. Tevens wordt onderzocht of het mogelijk is om in ruil voor de verschillende herbestemde delen, binnen het werkingsgebied van IGEMO 1 of 2 locaties te zoeken waar een nieuw bedrijventerrein kan worden gecreëerd, zodat de ruimtebalans in evenwicht blijft;
- Strategie 2: onderzoek naar inbreidingspotentieel en verdichting.
Deze strategie heeft tot doel om na te gaan of door inbreiding en verdichting meer ruimte voor bedrijven kan worden gecreëerd (vb. door wijziging stedenbouwkundige voorschriften, voorzien van extra ontsluiting, samenwerking tussen bedrijven ...);
- Strategie 3: vooronderzoek met oog op concrete ontwikkeling van het terrein.
Deze strategie heeft tot doel enkele voorstudies uit te voeren inzake haalbaarheid van de ontwikkeling, bebouwingmogelijkheden of het voorbereiden van beleidsdocumenten die een concrete ontwikkeling mogelijk maken;
- Strategie 4: integrale aanpak van het terrein + link met bedrijventerreinmanagement.
Deze strategie heeft tot doel het bedrijventerrein in zijn geheel aan te pakken en samenwerking tussen bedrijven te stimuleren (o.a. aan de hand van de informatie die bekomen wordt via het project “bedrijventerreinmanagement”).

In het eindrapport “Ruimte om te ondernemen - Bovenlokale oplossing voor de nood aan economische ruimte” wordt als volgt geconcludeerd:

“Ondernemingen zorgen voor welvaart en werkgelegenheid. Dankzij de sterke positie van Vlaanderen wordt een blijvende economische groei verwacht. Dat vertaalt zich ook in de vastgoedmarkt: bedrijventerreinen zijn gegeerd. Vooral ruimte voor de kleine ondernemer verdwijnt snel terug van de markt. Anders gezegd, ruimte voor ondernemen staat meer dan ooit onder druk.

Analyses wijzen echter uit dat er nog bestemde ruimte beschikbaar is. Sommige terreinen liggen braak als bedrijfsreserve, maar andere zullen nooit ontwikkeld worden. Deze laatste liggen bijvoorbeeld in overstromingsgebied, zijn slecht ontsloten of geometrisch ongeschikt. Deze zijn financieel oninteressant. Sommige bedrijventerreinen zijn ook ongewenst om te ontwikkelen. Het beleid heeft andere plannen met dit terrein, zoals een woonproject in de kern i.p.v. een historisch gegroeide schrijnwerkerij. M.a.w. de laatste beschikbare percelen zullen nooit tot ontwikkelingen komen en de schaarste neemt toe.

Bovendien bepaalt het Beleidsplan Ruimte Vlaanderen dat het ruimtebeslag geneutraliseerd wordt in 2040. Gezien de nood aan open ruimte voor zowel klimaatadaptatie als leefbaarheid binnen een dichtbevolkte regio is de betonstop een logische stap. Deze maatregel maakt dat de activering van voornoemde onbenutte bedrijfspercelen een noodzaak wordt. De huidige locatie is echter ongeschikt en/of ongewenst. Herlokalisatie door planologische ruil dringt zich op.

Onderzoek naar de ideale locatie voor nieuwe ontwikkelingen legt bloot waar nieuwe ontwikkelingen enerzijds ruimtelijk gewenst zijn en anderzijds economisch interessant zijn. Nabij de kern zal de bereikbaarheid voor werknemers en klanten verhogen, nabij mobiliteitsassen levert efficiënt transport op. Waardevolle natuurgebieden blijven onaangeroerd, omwille van de interferentie met milieueffecten. Gecombineerd met verdichting leveren deze locaties een enorme bijdrage aan de ruimtelijke efficiëntie. Schaalvergroting van het bedrijventerreinen levert bovendien nog financiële voordelen op, zoals een lager energieverbruik en gedeelde voorzieningen.



Om deze ideale locaties te vinden, wordt best abstractie gemaakt van de gemeenten. Deze administratieve grenzen vormen namelijk een onnodige barrière. Wanneer gemeenten samen onderzoek doen naar de beste locaties binnen hun omgeving, zullen de beste resultaten bovendien. De realiteit is echter dat het grensoverschrijdend denken financieel niet gestimuleerd wordt. Het vereveningsmodel wijst uit dat een gemeente altijd liever alleen zal investeren. Bovendien is de juridische context afwezig om intergemeentelijk ruimtelijke beslissingen te nemen, in de vorm van een intergemeentelijk Ruimtelijk Uitvoeringsplan of Structuurplan. Er is nood aan een aangepast instrumentarium: het Integraal Regionaal Beleidsplan.

Het Regionaal Integraal Beleidsplan rust op drie pijlers: schaalvergroting, efficiënt ruimtegebruik en aangename leefomgeving. Wanneer deze drie op elkaar afgestemd worden, zullen de verschillende beleidsdomeinen samen een toekomstbeeld opstellen. Wonen, werken en leven zullen hier in harmonie samengaan, zonder elkaar te verstoren. Integendeel, open ruimte zal de woonkwaliteit verhogen, net als een vlot bereikbare werkomgeving.

Een goede balans verzorgen voor dit integraal vraagstuk vereist een gedifferentieerd landschap. Elke typologie kan zo zijn eigen specialiteiten uitspelen. Wanneer iedere gemeente, met zijn beperkte oppervlakte, deze functies binnen zijn grenzen invult, zal veel potentieel verloren gaan. Schaalvergroting zal hiervoor de oplossing bieden. Streekeigenheid en lokale bereikbaarheid mogen niet vergeten worden. Het Vlaams en provinciaal niveau lijkt hier dan ook zijn doel voorbij te streven. Het arrondissementsniveau voorziet de beoogde schaalvergroting zonder de regionale identiteit uit het oog te verliezen.

Zo'n locatiebeleid werkt efficiënt ruimtegebruik in de hand door optimale functies aan percelen toe te wijzen. Verdichting zal ervoor zorgen dat ook op perceelniveau de ruimte ten volle benut wordt. Dit is echter niet de makkelijkste oplossing. Woonkwaliteit en flexibiliteit worden op de proef gesteld. Ontwikkelaars zijn echter al langer mee, en willen hun dure bouwgronden laten renderen. Verdichting maken woonprojecten financieel interessant. Op dezelfde wijze zal het prijskaartje efficiënt ruimtegebruik op bedrijventerreinen verzekeren. Vereveningsmechanismen, zoals verhandelbare ontwikkelingsrechten, kunnen deze drempel overwinnen. Door een rechtstreekse relatie tussen economie en ruimtegebruik te verzekeren, zal de markt zijn rol spelen in het ruimtelijk beleid."

Tabel: overzicht de te herbestemmen onbenutte bedrijventerreinen naar gewenste bestemming "Activeringsteams":

Locatie	Huidige bestemming (ha)		Gewenste bestemming (ha)							
	Milieubelastend	KMO	Woon	Openbaar nut	Infrastructuur	Buffer	Recreatie	Agrarisch	Park	Bos
Frans De Laetstraat, Bornem	21,3									21,3
Gansbroekstraat, Puurs	0,5									0,5
BuSO Hof ten Berglaan, Puurs	2,1			1						1,1



Provincialeweg, Sint-Amands		0,5					0,5			
Oude Spoorbaan, Willebroek	0,3			0,3						
Zorro, Mechelen	3,9		3,9							
Dijleberg, Mechelen		1,9						1,9		
Borzestraat, Duffel		0,5	0,5							
Meubelen Serulus, Duffel		0,2	0,2							
Beekstraat, Lier		0,4				0,4				
Meurop, Bonheiden	1,8		1,8							
Zwarte Leeuwstraat, Bonheiden	0,6		0,6							
Berlaarbaan, SKW	0,5		0,3				0,2			
Brandweer, Putte	0,1			0,1						
Selfcarwash, Putte	0,1					0,1				
Schrijnwerkerij, Putte		0,2	0,2							
Leerlooierij Spelstar, Putte	1,1		1,1							
Villa's Zuid, Putte		3,4	3,4							
Totaal	32,3	7,1	12,1	1,1	0,3	0,1	0,4	0,7	1,9	22,9
			Harde bestemming:				Zachte bestemming:			
			13,5 ha				25,9 ha			

4.1.1.3. Bedrijfshuisvesting

Om een antwoord te bieden op de vraag naar compacte bedrijfs- en kantoorruimte voor startende en groeiende ondernemingen, heeft IGEMO op de kmo-zone Itterbeek te Duffel een bedrijventrum of bedrijfsverzamelgebouw gerealiseerd. Hiertoe werd in 2009 het bedrijfsgebouw van 'Orlians' aangekocht. De oorspronkelijke productiehhal werd opgesplitst in 9 uitgeruste ateliers van 270 tot 850 m². Het kantoorgedeelte werd omgebouwd tot 18 afzonderlijke kantoren voor 1 tot 10 personen. Naast sociale ruimten (keuken, refter, kleedkamers ...) zijn er tevens een onthaalbalie en vergaderzalen.

De verbouwingswerken werden opgestart in april 2011. De officiële opening van het bedrijventrum vond plaats op 13 januari 2012, in aanwezigheid van minister-president Kris Peeters.

Ondernemers kunnen in het bedrijventrum 'Itterbeek' terecht voor het huren van een kantoor en/of atelier op maat.



De bezettingsgraad voor de kantoren is wisselend, doch globaal onder de verwachtingen. Voor de ateliers lag deze vooral tijdens de eerste exploitatiejaren veel lager dan vooropgesteld. Doordat deze nu ook als magazijnruimte worden aangeboden (aan een weliswaar lagere verhuurprijs), is de bezettingsgraad de laatste jaren verbeterd maar nog steeds niet naar behoren.

Tabel: bezettingsgraad van het bedrijventercentrum 'Itterbeek' te Duffel:

<i>BCI</i>	2014	2015	2016	2017	2018
Kantoor	74%	65%	57%	36%	54%
Atelier	45%	30%	42%	59%	45%

De kantoren kenden een gemiddelde bezettingsgraad van 57%.

Voor de ateliers een gemiddelde bezettingsgraad van 44%. Het aantrekken of het vertrek van een huurder in de atelierruimte heeft een impact van ca. 10% op de bezettingsgraad.

Een probleem vormt het groot aantal wanbetalers en faillissementen. Dit is mogelijk eigen aan het doelpubliek (starters, eenpersoonsvennootschappen...). Bovendien is de doorstroming groot wat impliceert dat IGEMO voortdurend commerciële inspanningen moet leveren om de kantoren en ateliers te verhuren. Dit gaat gepaard met continue investeringen in personeel, communicatie- en marketinginstrumenten.

4.1.1.4. Evaluatie

Tijdens de legislatuurperiode 2013 – 2018 werden geen nieuwe ontwikkelingsprojecten aan de portefeuille van IGEMO toegevoegd. Door het project 'planologische ruil' (zie hoger, activeringsteams) heeft IGEMO wel ongeveer 40 ha 'percelen voor bedrijvigheid' geïdentificeerd en in kaart gebracht, die om diverse redenen nooit zullen gerealiseerd worden en waarvoor een formele bestemmingswijziging van zone voor bedrijvigheid naar de gewenste of feitelijke bestemming, middels een ruimtelijk planningsproces vereist is. Deze circa 40 hectare moet vervolgens – eveneens middels een planningsproces – met de bestemming 'bedrijventerrein' op een gebundelde wijze gerealiseerd worden op een of meerdere andere locaties in de regio. Het zoeken naar een of meerdere geschikte locaties in de regio moet nog worden aangevat doch zal geen evidente oefening zijn. De ruimtedruk in de regio en het tanend maatschappelijk draagvlak voor bedrijventerreinen maken dat dergelijke locatieonderzoeken en vooral de besluitvorming daaromtrent, op een doordachte, geargumenteerde en moedige wijze moeten gebeuren. De realisatie van dergelijke intergemeentelijke bedrijventerreinen – gebaseerd op de onbenutte en onbruikbare snippers 'paars' van alle gemeenten – gaat gepaard met een billijke verdeling van lasten en lusten. De realisatie van vereveningsmechanismen tussen lokale besturen onderling is pionierswerk en vormt eveneens een belangrijk aandachtspunt. Deze uitdagingen staan op het 'to do-lijstje' van IGEMO voor de nieuwe bestuursperiode.

De realisatie van deze 'planologische ruil' is voor IGEMO uiteraard geen eindpunt. IGEMO voert verdere locatieonderzoeken uit en treft voorbereidingen om ook op (middel)lange termijn nog extra ruimte te creëren voor bedrijfshuisvesting.

Het 'realiseren van ruimte om te ondernemen' is evenwel geen evidentie. De ruimteclaims in deze regio zijn enorm. Het arrondissement Mechelen is bijzonder aantrekkelijk om te wonen; Land- en tuinbouwers willen zich verder ontplooien; Natuurbeleving en recreatievoorzieningen zijn essentieel.

Vanuit ruimtelijk oogpunt is het bijgevolg niet evident om in deze regio nog nieuwe, laat staan grotere bedrijventerreinen te ontwikkelen. Ingevolge de ruimtedruk is het ook nu al zoeken naar de spreekwoordelijke speld in de hooiberg.



Het gros van de ontwikkelingsprojecten in de portefeuille van IGEMO betreft kleine kmo-zones (met kleine perceelsoppervlakten) en optimalisaties (beperkte uitbreiding, activering ...) van bestaande bedrijventerreinen. De gecreëerde bedrijfsruimte biedt vooral perspectief voor de herlokalisatie van zonevreemde bedrijven en voor vestiging van lokale starters en groeiende ondernemingen.

Deze lokale bedrijventerreinen of kleine kmo-zones worden gekarakteriseerd door 1) een beperkte totale oppervlakte en 2) kleine tot middelgrote percelen. Het samenspel van deze 2 karakteristieken leidt tot een extra moeilijkheid: de kosten voor de realisatie van een lokaal bedrijventerrein zijn veel te hoog, o.a. doordat:

1. veel meer weginfrastructuur en nutsvoorzieningen moeten aangelegd worden;
2. de hoge verwervingskosten (bv. voor zonevreemde woningen) extra doorwegen;
3. de verhouding verkoopbare vs. in te richten oppervlakte te klein is door bufferzones, afstandsregels, etc..

Dit betekent dat het in deze regio quasi onmogelijk is om zonder subsidies een lokaal bedrijventerrein te realiseren. Het objectief van IGEMO om betaalbare bedrijfspercelen aan te bieden en marktregulerend op te treden, wordt hierdoor extra bemoeilijkt. Ook in de prijszetting speelt de excellente ligging van de regio parten. De prijzen voor grondtransacties in functie van nieuwe realisaties, zijn buitensporig hoog in vergelijking met de rest van Vlaanderen, Wallonië en de omliggende buurlanden. Bovendien zijn de waarderingsregels die door overheden, notarissen, makelaars, beëdigde schatters, vrederechters ... worden toegepast zodanig onduidelijk en voor interpretatie vatbaar dat er 1) grote onzekerheid heerst in hoofde van alle partijen omtrent de werkelijke waarde van vastgoed (wat aanleiding geeft tot opbod) en 2) een wildgroei ontstaat aan juridische procedures. De effecten van het Vlaamse onteigeningsdecreet op deze onzekerheden moeten nog afgewacht worden.

De (her)ontwikkeling van bedrijventerreinen gaat gepaard met grote investeringen. Gelet op de financieel - economische crisis stagneerde de verkoop van bedrijfspercelen in de periode 2013 - 2015. De doorlooptijd van de projecten werd groter, met een negatief effect op de financieringslasten voor IGEMO en bijgevolg ook op de verkoopprijs van de bedrijfspercelen.

De realisatie van bedrijventerreinen wordt ook bemoeilijkt door onbegrip, weerstand en verzet van grondeigenaars, buurtbewoners en actiegroepen. De te doorlopen formele procedures op het vlak van ruimtelijke planning (RUP) en omgevingsvergunning(en) bieden een vruchtbare voedingsbodem voor het voeren van administratieve en gerechtelijke procedures door eenieder die om welke reden dan ook, zelfs met een bezwaarlijk of minstens discutabel belang, een project wil dwarsbomen of verhinderen. Tijdens de voorbije legislatuurperiode diende meerdere RUP-procedures hernomen te worden omwille van procedurefouten (kmo-zone De Hutten en kmo-zone Winning). Ook dit vertraagt de realisatie van de bedrijventerreinen en verhoogt de investeringskosten.

Wat de vermarkting van de bedrijfspercelen betreft, stelt zich de laatste 3 jaar geen probleem. De huidige, bedrijfsklare kmo-zones zijn nagenoeg volledig uitverkocht. Het aantal kandidaten overstijgt het aanbod. De komende jaren zal enkel de kmo-zone De Hutten nog plaats bieden voor nieuwe bedrijven (kmo-zone Winning is reeds uitverkocht).

Omdat startende en kleine ondernemingen niet altijd over de financiële draagkracht beschikken om een grond aan te kopen en op korte termijn te investeren in een eigen bedrijfsgebouw, heeft IGEMO een bedrijfsverzamelgebouw gerealiseerd. Dit bedrijfsverzamelgebouw beantwoordt aan de hedendaagse comfortnoden van elke onderneming.

Het op een rendabele wijze exploiteren van een bedrijventercentrum moet echter op een grotere schaal en in een grotere aanbodportefeuille gerealiseerd worden. IGEMO is tot het besluit gekomen dat het exploiteren van 1 bedrijventercentrum niet haar corebusiness is en dat het aangewezen is dit bedrijventercentrum – mits betaling van een correct aankoopbedrag - van de hand te doen.



4.1.2. Ondernemerschap

4.1.2.1. Bedrijventerreinbeheer

Omdat duurzaamheid niet stopt bij de realisatie van een bedrijventerrein staat IGEMO ook in voor het beheer en de nazorg van de terreinen.

In het kader van haar rol als publieke projectontwikkelaar besteedt IGEMO na realisatie van de infrastructuur en de verkoop van de bouwrijpe bedrijfspercelen, ruime aandacht aan beheer en nazorg. Dit betreft zowel de zorg voor het publieke domein (in afwachting van de eigendomsoverdracht naar de betrokken gemeente) als de opvolging van de bedrijven (bouw- en exploitatiefase).

4.1.2.2. Bedrijventerreinmanagement

IGEMO initieert bedrijventerreinmanagement (BTM) op haar nieuw ontwikkelde bedrijventerreinen. Bedrijvenparkmanagement heeft tot doel op het niveau van een bedrijventerrein een interbedrijfssamenwerking tot stand te brengen. Deze samenwerking beoogt zowel het nemen van gezamenlijke initiatieven in functie van beheer, onderhoud en kwaliteit op terreinniveau (groenonderhoud, beheer van grachten en waterlopen, camerabewaking, bewegwijzering ...) als het ondernemen van gezamenlijke acties in functie van de individuele bedrijven (samenaankopen, gedeelde diensten, netwerking ...). Deze samenwerking wordt professioneel omkaderd en gecoördineerd door een bedrijvenparkmanager.

Nieuwe bedrijven die zich vestigen op een bedrijventerrein dat door IGEMO wordt ontwikkeld, zijn verplicht tot deelname aan bedrijventerreinmanagement (BTM). Deze deelname wordt contractueel verankerd in de verkoopovereenkomst.

Voor historisch ontwikkelde bedrijventerreinen (door IGEMO, een gemeente of een private ontwikkelaar) heeft IGEMO, in nauwe samenwerking met de betrokken gemeenten, getracht op vrijwillige basis bedrijventerreinmanagement (BTM) te initiëren. Voor de financiering van dit overtuigingstraject kon IGEMO beroep doen op financiële ondersteuning vanwege de Vlaamse Regering. In het voorjaar van 2010 lanceerde het Agentschap Ondernemen daartoe een projectoproep. IGEMO heeft in samenwerking met VOKA Mechelen en de gemeenten Berlaar, Bornem, Duffel, Mechelen, Putte, Sint-Amands en Sint-Katelijne-Waver een projectdossier ingediend en de betoelaging vanwege het Vlaamse Gewest bekomen. Eind 2011 werd het project door IGEMO effectief opgestart.

Tabel: overzicht van de bedrijventerreinen waar IGEMO bedrijventerreinmanagement realiseert of initieert:

Bedrijventerrein	Voorwerp	Aantal bedrijven	Status
Kmo-zone Misstraat, Berlaar	Historisch bedrijventerrein	± 15	Wordt gelijktijdig opgestart met BTM kmo-zone De Hutten
Kmo-zone De Hutten, Berlaar	Nieuw bedrijventerrein		Kmo-zone in ontwikkeling
Kmo-zone Puursesteenweg en Colomalaan, Bornem	Historisch bedrijventerrein	± 83	BTM voorbereid doch finaal niet uitgevoerd bij gebrek aan draagvlak
Kmo-zone Lodderstraat, Bornem	Historisch bedrijventerrein	± 16	BTM voorbereid doch finaal niet uitgevoerd bij gebrek aan draagvlak



Kmo-zone Woestijnstraat, Bornem	Gemengd, nieuw en historisch bedrijventerrein	± 23 (+ fase 2)	BTM voorbereid doch finaal niet uitgevoerd bij gebrek aan draagvlak
Industriezone N16, Bornem	Historisch bedrijventerrein	± 60	BTM voorbereid doch finaal niet uitgevoerd bij gebrek aan draagvlak
Kmo-zone Reedonk, Bornem	Historisch bedrijventerrein	± 11	BTM voorbereid doch finaal niet uitgevoerd bij gebrek aan draagvlak
Kmo-zone Itterbeek, Duffel	Gemengd, nieuw en historisch bedrijventerrein	± 42	BTM opgestart.
Kmo-zone Noord, Mechelen	Historisch bedrijventerrein	± 200	BTM opgestart. Vzw Mechelen Noord neemt verder initiatief
Kmo-zone Zuid, Mechelen	Historisch bedrijventerrein	± 185	BTM voorbereid en opgestart met private dienstverlener als uitvoerder
Kmo-zone Ragheno, Mechelen	Historisch bedrijventerrein	± 45	BTM voorbereid doch finaal niet uitgevoerd bij gebrek aan draagvlak
Kmo-zone Klein Boom, Putte	Gemengd, nieuw en historisch bedrijventerrein	± 28	BTM voorbereid, op te starten van zodra er zich voldoende bedrijven ter plaatse hebben gevestigd.
Kmo-zone Winning, Puurs	Nieuw bedrijventerrein	± 16	Kmo-zone in ontwikkeling
Kmo-zone Hemelrijken, Sint-Amands	Historisch bedrijventerrein	± 20	doch finaal niet uitgevoerd bij gebrek aan draagvlak
Kmo-zone Dreefvelden, Sint-Katelijne-Waver	Gemengd, nieuw en historisch bedrijventerrein	± 30	BTM opgestart

4.1.2.3. Evaluatie

De realisatie van duurzame bedrijventerreinen vormt het handelsmerk van IGEMO. Bij elke ontwikkeling onderzoekt IGEMO de mogelijke duurzaamheidsmaatregelen die op terreinniveau kunnen gerealiseerd worden. Zowel ruimtegebruik (minimale bouwverplichtingen, koppelbouw, meerlagig bouwen ...) energievoorziening (CO²-neutraliteit, hernieuwbare energie ...), waterbeheer (behoud van grachten, infiltratievoorzieningen, aanwending van regenwater, waterzuivering ...), mobiliteit (openbaar vervoer, fiets- en voetpaden, fietsenstallingen ...), verlichting (energiezuinige armaturen, verlichtingsregimes, slimme verlichtingspalen...), materiaalgebruik voor infrastructuur, groenaanplant en -beheer (streekeigen beplanting, bestrijdingsmiddelenvrij onderhoud ...), behoud van erfgoed- en natuurelementen ... worden grondig onderzocht en maximaal geïmplementeerd in de ontwikkeling.

De investeringen die hiermee gepaard gaan hebben wel een kostenverhogend effect op de grondprijs. Het vergt dan ook extra inspanningen om kandidaat-investeerders te overtuigen. Temeer daar IGEMO de bedrijven die zich vestigen op een KMO-zone ook verplicht om zelf te investeren in een duurzaam bedrijfsgebouw en een duurzame bedrijfsvoering.

Kandidaat-investeerders moeten bij hun kandidaatstelling reeds aangeven welke duurzame maatregelen en investeringen zij op perceelsniveau gaan realiseren. Deze worden beoordeeld op basis van een duurzaamheidsbarometer waarbij de kandidaat-investeerder minimaal een door IGEMO vastgestelde duurzaamheidscore moet behalen. De voorgestelde maatregelen en investeringen moeten vervolgens tot uiting komen in de bouw- en inrichtingsplannen. Deze worden door IGEMO nauwgezet opgevolgd en behoeven de expliciete goedkeuring van IGEMO alvorens tot de ondertekening van de verkoopovereenkomst wordt overgegaan. De opgegeven duurzame maatregelen en investeringen worden bovendien nominatief opgenomen in de verkoopakte (met systeem van dwangsom en borgstelling). Tijdens de uitvoering van de bouwwerken voert IGEMO werfcontroles uit om de effectieve uitvoering van de duurzame maatregelen en investeringen te verifiëren.



IGEMO vertolkt op het vlak van duurzame projectontwikkeling een voortrekkersrol in Vlaanderen. Dit wordt ook gewaardeerd en krijgt navolging van andere overheden en publieke ontwikkelaars.

De nazorg en het beheer van de gerealiseerde bedrijventerreinen gaat gepaard met aanzienlijke investeringen, die zowel van administratieve (goedkeuring en opvolging doorverkopen, opvolging stedenbouwkundige en contractuele voorwaarden ...) als infrastructurele aard zijn. Niettegenstaande de overdracht van het openbaar domein aan de gemeente, moet in de praktijk worden vastgesteld dat IGEMO verder investeert, in hoofdzaak op privaat domein, om de veroudering van het bedrijventerrein te vermijden. Het aanplanten van dreven of bomenrijen, het vernieuwen of optimaliseren van bewegwijzering ... zijn beheersmaatregelen die het imago en het eigentijds karakter van het bedrijventerrein ten goede komen. Om deze toekomstige investeringen op te vangen, houdt IGEMO in haar ontwikkelingsprojecten rekening met de realisatie van een projectgebonden revitalisatiefonds. Door het aanrekenen van een revitalisatiebijdrage in de verkoopprijs van de bouwrijpe percelen, wordt een financiële buffer gecreëerd voor dergelijke toekomstige kosten in functie van nazorg en beheer. De fiscale consequenties van het revitalisatiefonds, boekhoudkundig te beschouwen als een voorziening voor toekomstige kosten, moeten nauwlettend in het oog gehouden worden.

Bedrijventerreinmanagement biedt onmiskenbaar een meerwaarde voor een bedrijventerrein. De gezamenlijke verantwoordelijkheid van gevestigde bedrijven, terreinbeheerder en gemeentebestuur voor het beheer van het terrein, zorgt ervoor dat een bedrijventerrein niet veroudert, dat het een aangename plek is om te werken en dat het imago en de kwaliteit van het bedrijventerrein en de gevestigde bedrijven wordt versterkt. Bovendien leidt bedrijventerreinmanagement ook tot samenwerking waardoor de individuele bedrijven ook bepaalde meerwaarden (of financiële voordelen) kunnen realiseren.

Het traject voor de implementatie van bedrijventerreinmanagement is zeer verschillend naargelang het een nieuw of bestaand bedrijventerrein betreft. Bij de ontwikkeling van nieuwe bedrijventerreinen door IGEMO wordt bedrijventerreinmanagement verplicht opgenomen in de verkoopakte. Dit betekent dat de koper contractueel gehouden is tot de jaarlijkse betaling van een bijdrage, op basis van de aangekochte perceelsoppervlakte. Gelet op hun bijdrage zijn de bedrijven zelf vragende partij om zo snel mogelijk te starten met de oprichting van een bedrijvenvereniging en het ondernemen van concrete acties.

Op de bestaande bedrijventerreinen bestaat er geen verplichting tot deelname aan bedrijventerreinmanagement en de bedrijvenvereniging. Hier treden de bedrijven toe op vrijwillige basis. Dit vergt overtuigingskracht. Vele bedrijven nemen een afwachtende houding aan. Ze willen eerst de effecten en resultaten van bedrijvenparkmanagement vaststellen en op basis daarvan eventueel toetreden tot de bedrijvenvereniging. Het aantal bedrijven dat bereid is het voortouw te nemen is veelal beperkt en ze situeren zich meestal in het segment van de grotere kmo's en bedrijven. De inspanningen die moeten geleverd worden om bedrijven te overtuigen en de desalniettemin beperkte slaagkansen voor een vrijwillig bedrijventerreinmanagement, hebben IGEMO doen besluiten hierin geen verdere stappen te ondernemen. Zonder een flankerend, regelgevend en fiscaal beleid, vanwege in 1^{ste} orde de federale en Vlaamse overheid en in 2^{de} orde de lokale besturen dicht IGEMO deze vrijwillige vorm van bedrijventerreinmanagement weinig slaagkansen toe.

4.1.3. Sociaal – economisch streekbeleid

4.1.3.1. Actiegericht samenwerkingsverband

4.1.3.1.1. Conceptnota Vlaamse regering

Op 17 juli 2015 keurde de Vlaamse regering de conceptnota van minister Muylers "Naar een versterkt streekbeleid en (boven)lokaal werkgelegenheidsbeleid" goed. Met de conceptnota beoogde Vlaams minister van werk, economie, innovatie en sport de SERR/RESOC-structuur te heroriënteren en meer



daadkrachtig te maken. Het lokale draagvlak moest versterkt worden en de betrokkenheid en het engagement van de lokale actoren en het middelveld moest vergroot worden. De conceptnota zet in op het lokale initiatief van steden en gemeenten om sterke partnerschappen en projecten te initiëren op maat van de regio.

4.1.3.1.2. Evaluatie werking ERSV-RESOC

Dankzij Vlaamse en provinciale middelen, was sinds 2005 RESOC Mechelen (Regionaal Sociaal-economisch overlegcomité) actief in de regio. Met een team werd ingezet op het sociaal-economisch streekbeleid. De belangrijkste opdracht was de opmaak en de opvolging van de uitvoering van het streekpact. In 2007 werd het eerste streekpact voorgesteld. In 2014 werd de opvolger gelanceerd.

Ingevolge de koerswijziging in 2015 van de Vlaamse regering werd de werking van RESOC Mechelen niet langer ondersteund. De aanwezige personeelsleden hebben RESOC Mechelen vroegtijdig verlaten. In het aanschijn van de aangekondigde conceptnota werd ook de bestuurlijke werking volledig stopgezet. De uitvoering van het bestaande streekpact draaide op een zeer laag pitje, in die mate dat enkel nog bepaalde actoren zoals VOKA KvK Mechelen, IGEMO, Boerenbond,... fragmentair en hoofdzakelijk in functie van eigen objectieven, initiatieven ondernemen.

In het kader van de ESF-oproep Versterkt Streekbeleid (zie hierna) werd een evaluatie van de werking van RESOC Mechelen opgemaakt, op basis van de ervaringen van de betrokkenen, individuele gesprekken met de gemeenten en de bevraging van de leden van SERR en RESOC.

De actiegerichtheid van het tweede streekpact werd als positief ervaren. De gedragenheid van het streekpact bij de lokale besturen was zeer verschillend. Alleszins werd globaal gesteld dat het eigenaarschap van het streekpact onvoldoende bij de lokale besturen lag. Niet alle lokale besturen herkenden zich in de gekozen speerpuntsectoren. Voor de uitvoering van de trajecten en methodieken (10 werven) werd geopteerd voor vrijwillige partnerschappen tussen initiatiefnemers en betrokkenen. De uitvoering van het pact kwam zodoende te liggen bij partnerorganisaties. Het ontbreken van engagement van alle RESOC-partners bij deze praktische uitvoering werd als een probleem ervaren. Ondanks de keuze voor 'het inzetten op talenten' was er weinig of geen betrokkenheid van het onderwijs in de uitvoering van de concrete projecten. Door de ontmanteling van RESOC Mechelen viel ook de coördinerende rol in de regio grotendeels weg. Een aantal trajecten bleef lopen dankzij de inspanningen van belanghebbende en geëngageerde partners (o.a. VOKA KvK Mechelen, Boerenbond, Provincie, IGEMO,...) maar de coördinatie, het overzicht en de samenhang was zoek. Daarnaast werd de afwezigheid van echte décisionmakers aan de beleidstafel in de RESOC door de stakeholders ervaren als een gemis aan sturing, slagkracht en slagvaardigheid.

Op de vergadering van 26 november 2018 heeft de raad van bestuur van de vzw ERSV Provincie Antwerpen beslist om over te gaan tot uitbetaling van een terugvorderbaar voorschot van de restmiddelen van RESOC Mechelen aan het Versterkt Streekbeleid Rivierenland.

4.1.3.1.3. ESF-oproep Versterkt Streekbeleid

In de conceptnota "Naar een versterkt streekbeleid en (boven)lokaal werkgelegenheidsbeleid" stelt minister Muylers dat de middelen die ingezet werden voor de coördinerende basisopdracht van de ERSV's via een open oproep zullen worden verdeeld onder de indiende initiatieven en betrokken steden en gemeenten.

Hiervoor werd een eerste ESF-oproep gelanceerd in 2015, een tweede in 2016. Met de ESF oproep Versterkt Streekbeleid (Oproep 354) wou Vlaanderen een nieuw elan geven aan het streekbeleid in Vlaanderen. De nieuwe samenwerkingsverbanden streekbeleid zullen de sociaal-economische uitdagingen van streken in Vlaanderen op termijn vertalen in een gedragen en actiegericht beleid.

De oproep richtte zich naar een breed partnerschap van steden en gemeenten die een partnerschap opzetten om de streekvisie op te bouwen en te concretiseren. De samenwerkingsverbanden streekbeleid doen dit in overleg en betrokkenheid met de sociale partners en de provincies en alle andere relevante actoren op het terrein.



Er waren voor een periode van drie jaar 15 miljoen euro middelen voorzien, waarvan minimaal 50% lokale financiering en maximaal 50% Vlaamse cofinanciering.

4.1.3.2. Versterkt streekbeleid "Rivierenland"

IGEMO diende, als promotor het dossier "Versterkt Streekbeleid Rivierenland" in. Dit dossier werd goedgekeurd op 6 december 2016 en loopt tot 31 juli 2019. Het project wordt gefinancierd door Vlaanderen (via ESF), IGEMO, de provincie Antwerpen en VOKA-Kamer van koophandel Mechelen.

Het samenwerkingsverband 'Versterkt streekbeleid Rivierenland' bouwt verder op de eerder gemaakte afbakening en bestaat uit:

- Lokale besturen: Berlaar, Bonheiden, Bornem, Duffel, Putte, Puurs, Sint-Amands, Sint-Katelijne-Waver en Willebroek en de steden Mechelen en Lier.
- Provincie Antwerpen
- Sociale partners
- IGEMO
- Andere stakeholders

In de toekomst kan het worden aangevuld of uitgebreid met andere partners die als relevante stakeholder actief zijn in de regio.

De ligging van Heist-op-den-Berg en Nijlen op de scheidingslijn tussen 2 regio's en de historische context (samenwerking met IOK en – binnen andere samenwerkingsverbanden – met Kempische gemeenten) maken dat deze 2 gemeenten, lid van RESOC Mechelen, opteerden voor aansluiting bij het streekplatform Kempen. Aangezien gemeenten slechts kunnen participeren in 1 samenwerkingsverband, maken zij dus geen deel uit van het versterkt streekbeleid 'Rivierenland'.

Desalniettemin was het de uitdrukkelijke wens van zowel Heist-op-den-Berg en Nijlen als de andere 11 gemeenten van het arrondissement Mechelen om de dialoog en waar mogelijk en wenselijk de samenwerking op het vlak van sociaal – economisch streekbeleid verder te zetten

Alvorens een dossier in te dienen in het kader van de ESF oproep 'Versterkt streekbeleid' is in de Mechelse regio een intensief voortraject doorlopen door de lokale besturen, de sociale partners en andere stakeholders.

Op initiatief van VOKA KvK Mechelen werd tijdens een verkennend overleg in februari 2016 met politieke vertegenwoordigers van de regio afgetoetst of de lokale besturen in het samenwerkingsverband het voortouw wilden nemen en of er dus lokaal een draagvlak was voor een opvolger van 'RESOC Mechelen' zijnde de uitbouw van een nieuw versterkt streekbeleid.

Er werd ingestemd met het voorstel van IGEMO om met 1 bestuurlijk organisatiemodel (regionale mandaatgroep, thematische beleidsgroepen en staten-regionaal) op maat van de regio de verschillende uitdagingen aan te gaan. IGEMO werd aangeduid als promotor voor het actiegericht samenwerkingsverband 'Versterkt streekbeleid Rivierenland' (ESF oproep). De opmaak van het dossier kwam onder auspiciën van (toen nog) de Conferentie van Burgemeesters.

Het ESF-subsidiedossier werd opgemaakt met de ambitie dat dit de aanzet zou zijn, de leidraad zou vormen voor een vernieuwd samenwerkingsmodel. Het bestuurlijk organisatiemodel voor de regio, dat reeds voorafgaand aan en los van deze oproep werd voorbereid, werd in het dossier geïntegreerd.

Er werd met de gemeenten, sociale partners en andere stakeholders een analyse gemaakt van het Sociaal- economisch streekbeleid. Hierbij werd ingezoomd op de specifieke situatie van de Mechelse regio en werden een aantal leerelementen (zie evaluatie RESOC) geformuleerd.



Op basis van individuele evaluatiegesprekken met in eerste instantie de lokale besturen en in 2^{de} orde de leden van SERR/RESOC en rekening houdend met de historiek van de RESOC Mechelen werden vervolgens een aantal uitdagingen geformuleerd. Die uitdagingen werden, samen met de leerelementen van de evaluatie van de werking van RESOC en het streekpact, vertaald in een aantal doelstellingen en acties:

- Spoor 1: netwerken en samenwerken

Een eerste reeks acties zijn bedoeld om het netwerk en de samenwerking terug op te bouwen en het vertrouwen te herstellen.

- Spoor 2 en 3: Visievorming en acties

Naar een nieuwe streekvisie

Uit de evaluatie van het steekpact bleek de behoefte aan een herwerking van het bestaande streekpact. Nochtans werd ervoor geopteerd niet eerst een nieuw streekpact uit te schrijven, maar te focussen op concrete acties om het animo en de betrokkenheid te vergroten.

Acties

De acties werden gebundeld in 6 speerpunten, nl.

- 1) Faciliteren van ondernemerschap
- 2) Regio van talenten
- 3) Zorgen voor morgen
- 4) Kernversterking en detailhandel
- 5) Rivierenland als sterk merk
- 6) Lerend netwerk

Tevens werd ingezoomd op de invulling van de Vlaamse werkgelegenheidsmaatregelen.

Voor de praktische organisatie van het versterkt streekbeleid in de regio Mechelen werd een beroep gedaan op het intergemeentelijk samenwerkingsverband IGEMO. IGEMO neemt de rol van promotor op en verzorgt de dagelijkse werking. De beleidsgroep 'sociaal-economisch' beleid, waarin naast de lokale besturen ook de sociale partners worden opgenomen, zal het streekbeleid inhoudelijk sturen, opvolgen en mee vorm geven.

4.1.3.3. Resultaten

4.1.3.3.1. *Spoor 1: netwerken en samenwerken*

Een eerste reeks acties beogen het terug opbouwen van het netwerk en de samenwerking en het herstellen van het vertrouwen.

De partners van het samenwerkingsverband moesten vanuit een vernieuwd partnerschap werken aan de sociaal-economische ontwikkeling van de regio. Het vertrouwen moest volledig terug opgebouwd worden.

Op 21/3/2017 kwam de Beleidsgroep Sociaal-Economisch Beleid voor het eerst samen. Mevrouw Sofie Joosen, schepen lokale economie van de gemeente Duffel, werd tot voorzitter gekozen; dhr. Roel Dockx, directeur VOKA-KvK-Mechelen tot ondervoorzitter.

De vergaderingen van de beleidsgroep werden telkens opgebouwd rond een specifiek thema:

- 21/3/2017: samenwerkingsstructuur + afbakening speerpunten
- 28/4/2017: toelichting kernversterking/detailhandel + provinciaal aanbod
- 16/6/2017: zorgen voor morgen – inspiratie + op til zijnde veranderingen



- 15/9/2017: arbeidsmarktbeleid – wijk-werken
- 20/10/2017: Kernversterking-detailhandel-wat na de detailhandelscoach + “Ruimte om te ondernemen”. Toelichting bij het onderzoek naar mogelijke potentiële locaties voor “planologische ruil” in de regio

De voorzitter en ondervoorzitter vormen samen met een afgevaardigde van de provincie Antwerpen, de algemeen directeur van IGEMO en de streekmanager de coördinatieceel Sociaal-Economisch Beleid. In overleg worden de agendapunten en de inhoudelijke invulling van de beleidsgroep bepaald.

Op 6/12/2017 maakte de coördinatieceel een grondige evaluatie van de bestuurlijke werking op. Er werd vastgesteld dat de werking van de beleidsgroep, om verschillende redenen, niet de juiste formule is. Voor 2018 werd een nieuwe aanpak uitgewerkt met 3 thematische acties, de organisatie van werkgroepen op maat en een aantal speerpunten/mogelijke acties. Het thema mobiliteit werd goedgekeurd als bijkomend speerpunt.

De dagelijkse werking is in handen van de streekmanager, in nauw overleg met de algemeen directeur van IGEMO, die ook de verantwoordelijkheid voor de organisatie, werking en inhoud van de regionale mandaatgroep draagt.

De regionale mandaatgroep keurt in principe de beslissingen van de beleidsgroep goed. De regionale mandaatgroep trekt ook thema's op sociaal-economisch vlak naar zich toe, en verwacht hier informatie/ondersteuning/toelichting vanuit het Versterkt Streekbeleid.

Onderwijsinstellingen en de zorg economie werden nog niet betrokken. Er werd wel beroep gedaan op een aantal deskundigen om inhoudelijke toelichting te geven.

In het bestuurlijk model voor de regio is ook bijzondere aandacht besteed aan het creëren van voldoende maatschappelijk en politiek draagvlak voor de regionale werking, en aan het vermijden dat het streekbeleid verzandt in een sectorale benadering. Met de organisatie van een staten-regionaal Rivierenland bieden we lokale partners zoals mandatarissen, ambtenaren, middenveldorganisaties, stakeholders, maar ook gewone geïnteresseerde burgers een gevarieerd platform om hen te informeren over en te betrekken bij deze regionale ontwikkelingen en het streekbeleid. De eerste staten-regionaal werd georganiseerd op zaterdag 25 november 2017 voor meer dan 150 aanwezigen. Op de 2^{de} staten-regionaal van zaterdag 1 december 2018 waren er meer dan 200 aanwezigen.

4.1.3.3.2. Spoor 2 en 3: Visievorming en acties

De volgende acties werden gerealiseerd, binnen de 6/7 speerpunten

1) Faciliteren van ondernemerschap

- Opmaak van een socio-economische analyse van de regio: demografische analyse; analyse van de arbeidsmarkt; kengetallen, tendensen en perspectieven
- Opmaak van een analyse van de starters en falingen in de regio
- Opmaak van een analyse van werkzoekenden en vacatures in de regio
- Uitschrijven projectidee, uitwerken projectvoorstel, herwerken projectvoorstel “Mijn bedrijf, uw huis!” (huisvesting seizoenarbeiders) binnen de oproep PDPO (= goedgekeurd)
- Opmaak projectvoorstel Bovenlokaal Programmeren
- Opmaak project “Meer economie met minder ruimte” – Hoe kunnen we meer economische ontwikkelingen realiseren zonder meer ruimte in te nemen
- Studiedag: duurzame selectiecriteria in overheidsopdrachten
- Opstart van het project bizLocator in 12 deelnemende gemeenten, waardoor vastgoedmakelaars een extra regionaal platform krijgen om quasi gratis hun bedrijfsvastgoed te etaleren, waardoor ondernemers die op zoek zijn naar bedrijfshuisvesting in de regio op 1 platform terecht kunnen,



waardoor deelnemende gemeentebesturen informatie krijgen over vraag en aanbod van bedrijfstvastgoed in hun gemeente, zodat ze daar hun beleid kunnen op afstemmen

2) Regio van talenten

- Regionaal Overlegplatform (ROP Duaal leren): IGEMO/Versterkt streekbeleid werd gevraagd om vanaf 2019 het voorzitterschap ROP Duaal leren in de regio op te nemen. Opmaak van analyse en voorstel – nog goed te keuren

3) Zorgen voor morgen

- Eerstelijnszorg: informeren van de regionale mandaatgroep over de hervormingen en opvolging van de vorming van de eerstelijnszones (zie apart item)
- Wijk-werken: van scenario-analyse van samenwerkingsmogelijkheden en voorstel van samenwerkingsmodel tot operationeel samenwerkingsverband (zie apart item)
- Welzijn: onderzoek naar en uitwerking van voorstel oprichting Welzijnskoepel (zie apart item)

4) Kernversterking en detailhandel

- Oprichting werkgroep detailhandel (2018: 2x bijeenkomst)

5) Rivierenland als sterk merk

- Opmaak van communicatieplan en plan van aanpak / consultatieronde communicatiebureaus en aanwerving communicatiemedewerker
- Vaststelling dat het begrip “Rivierenland” organisch aan het groeien is (nieuwe samenwerkingen in de regio worden spontaan “Rivierenland” genoemd), waardoor actieplan reeds gedateerd is; beslissing om communicatie in eigen handen te houden: opbouw historiek en conceptbranding, mogelijke samenwerking met onderwijs-Thomas More
- Vanaf voorjaar 2018 nieuwe communicatiestrategie en opvolging; de focus wordt verlegd van regionale pers naar sociale media en gemeentelijke communicatie – aan de pers worden kant-en-klare persteksten bezorgd (IGEMO nieuwsbrief, IGEMO-blog, sociale media, gemeentelijke communicatie...)

6) Lerend netwerk

- Lerend Netwerk “Duurzame selectiecriteria in overheidsopdrachten” i.s.m. provincie Antwerpen, gericht op aankopers binnen gemeente. Er wordt, onder begeleiding van een specialist, advies gegeven over het duurzaam maken van overheidsopdrachten. 3 samenkomsten in 2018
- Oprichting en faciliteren werkgroep “welzijn”
- clusteroverleg, regionaal overleg, organisatorenoverleg, provinciaal en Vlaams overleg en beleidsgroep “wijk-werken”
- werkgroep detailhandel-kernversterking
- voorbereiding toekomstig netwerk cultuur – i.f.v. Nieuw cultuurdecreet dat samenwerkingsverbanden aanmoedigt

7) Mobiliteit

- Vervoersarmoede: uitwerking projectidee
- Uitgewerkt voorstel Minder Hinder bij openbare werken
- Opvolging Samenwerkingsverband Bereikbare Regio (zie apart item)

Er ging in 2017-2018 veel aandacht naar onderzoek, en gedeeltelijke uitwerking, van mogelijke concrete acties.

Ter versterking van de streekmanager werd hiervoor ook een communicatiemedewerker aangeworven, een halftijdse projectcoördinator voor het wijk-werken aangetrokken, en werkten verschillende medewerkers van IGEMO thematisch mee in functie van het Versterkt Streekbeleid.



4.1.3.4. Evaluatie

IGEMO investeerde de laatste jaren enorm veel in regionale samenwerking, streekbeleid en streekontwikkeling. In haar strategisch beleidsplan 2014-2019 bevestigde IGEMO de ambitie om voor haar werkingsgebied de motor te zijn voor zowel interlokale en regionale samenwerking als streekbeleid en –ontwikkeling. Binnen het Sociaal-Economisch streekbeleid is er sedert 2017 een bijzonder snelle, positieve en actiegerichte evolutie geweest, zeker aangezien hier van scratch moest begonnen worden.

De grootste sterkte van het Versterkt Streekbeleid Rivierenland is dat de lokale toppolitici, vertegenwoordigd in de regionale mandaatgroep, grotendeels de agenda van de werking bepalen, en dit in functie van de werkelijke noden en uitdagingen voor de regio, die trouwens zeer snel evolueren. In de regionale mandaatgroep overstijgt het regionale belang het lokale. De regionale mandaatgroep behoudt de helikopterview.

Ter illustratie: in het kader van de vorming van de eerstelijnszorgzones stelden sommige gemeenten vast dat ze op het vlak van zorg gericht zijn op arrondissement Mechelen, maar dat het regionaal welzijnsbeleid beter uitgebouwd is in de Kempen. Zij kozen uiteindelijk voor het arrondissement Mechelen, en lagen tegelijk aan de basis voor de oprichting van een Welzijnskoepel Rivierenland.

De initiatie van een aantal concrete werkingen (bv. wijk-werken, lerend netwerk overheidsopdrachten...) maakt het mogelijk de meerwaarde ook concreet zichtbaar te maken.

De visie op de bestuurlijke werking in de regio (met regionale mandaatgroep – beleidsgroepen en Staten-Regionaal) wordt consequent aangehouden. Door de toepassing ervan in concrete acties, is deze (visie op de) werking ook bij een ruimere groep (voornamelijk schepenen en ambtenaren) bekender geworden. Deze samenwerkingsvorm biedt ook het voordeel van de juiste persoon op de juiste plaats.

Wat de inhoudelijke samenwerking betreft, hebben een aantal partners van het Samenwerkingsverband Versterkt Streekbeleid elkaar, en elkaars sterkten en expertise, gevonden. *Zo was er de gezamenlijke organisatie van de sessie “Duurzame Overheidsopdrachten”, de voorbereiding van een thematische sessie rond zorgeconomie, provinciale medewerking op vlak van kernversterking/detailhandel op de beleidsgroepen en overlegmomenten.*

De grootste knelpunten vormen de heterogeniteit van de Beleidsgroep Sociaal-Economisch Beleid, het te weinig bestaan van een regionale reflex bij schepenen en ambtenaren, de variërende bevoegdheden van schepenen en ambtenaren en helaas ook het beperkt engagement bij de sociale partners.

De Coördinatieceel Sociaal-Economisch Beleid besloot, na een grondige evaluatie van de eerste werkingsjaar om de het vanaf 2018 over een andere boeg te gooien. Voor het werkingsjaar 2018 werd afgesproken om 3 thematische acties op te zetten, werkgroepen op maat te organiseren, en om intern verder te werken aan een aantal speerpunten/mogelijke acties.

De vooropgezette planning werd niet volledig aangehouden. Dit had vooral te maken met andere themata die op de agenda kwamen: organisatie wijk-werken, eerstelijnszorgzones, welzijnskoepel, wijzigingen in wetgeving rond ruimtelijke ordening, mobiliteit...

We zien dit niet als een knelpunt maar eerder als een positieve evolutie: we werken zeer gericht op reële noden en uitdagingen die zich NU voordoen, eerder dan te blijven hangen aan prioriteiten die bij het schrijven van het actieplan bepaald werden. Het Versterkt Streekbeleid is in volle evolutie.

IGEMO kreeg naar aanleiding van de rapportering van het Versterkt Streekbeleid aan ESF geen enkele negatieve opmerking; integendeel de aanpak werd positief geëvalueerd.



4.1.4. Werk

4.1.4.1. Samenwerkingsverband 'wijk-werken Rivierenland'

4.1.4.1.1. Regelgevend kader

De aanzet voor wijk-werken is terug te vinden in het Vlaams regeerakkoord 2014-2019:

“Maatregelen die focussen op gesubsidieerde tewerkstelling vormen we om naar tewerkstellingsinstrumenten in de private en publieke sector (waaronder ook het lokale niveau) die de instroom en doorstroom van werkzoekenden bevorderen. Hierbinnen voorzien we 1 systeem van tijdelijke werkervaring waarbij o.a. volgende maatregelen (gedeeltelijk) worden geïntegreerd: PWA, art 60§7 en artikel 61, GESCO en WEP+.

Als onderdeel van dit nieuwe tijdelijke werkervaringsprogramma wordt het PWA-stelsel drastisch hervormd. De focus ligt hierbij op het activeren van langdurig werkzoekenden door het aanbieden van tijdelijke werkervaring op lokaal niveau. Lokale besturen worden hier uiteraard bij betrokken. De huidige PWA-werknemers worden - waar mogelijk - geheroriënteerd naar bestaande instrumenten of het nieuwe werkervaringsprogramma, de anderen kunnen in het stelsel blijven tot vertrek of pensionering”.

Op 5 juli 2017 werd het Decreet betreffende wijk-werken en diverse bepalingen in het kader van de zesde staatshervorming aangenomen in de plenaire vergadering van het Vlaams Parlement.

Op 7 juli 2017 gaf de Vlaamse Regering haar principiële goedkeuring aan het besluit betreffende wijk-werken en de bis-nota.

In augustus 2017 bezorgt de VDAB een omzendbrief aan de gemeentebesturen betreffende de “Hervorming van het PWA-stelsel naar een nieuw instrument “wijk-werken” binnen het Vlaams activeringsbeleid”. Nadien werden recentere aanvullingen/verduidelijkingen, informatie over de praktische werking mondjesmaat verschaft door de VDAB.

Wijk-werken heeft als doel werkzoekenden met een grote afstand tot de reguliere arbeidsmarkt werkervaring te laten opdoen. Dat gebeurt door het uitvoeren van maatschappelijk relevante activiteiten binnen een reële arbeidsmarktomgeving op werkplekken op lokaal niveau bij een gebruiker. VDAB en OCMW leiden de in aanmerking komende werkzoekenden toe naar een organisator wijk-werken.

Lokale verankering, het uitvoeren van maatschappelijk relevante taken en een laagdrempelige opstap naar werk voor de werkzoekende zijn belangrijke kenmerken van wijk-werken.

Het decreet legt de gemeenten een aantal taken op voor de regie (art. 13) en de organisatie (art. 14) van het wijk-werken. De gemeente met minstens 60.000 inwoners kan die taken zelf uitvoeren, een samenwerkingsverband afsluiten of de organisatie van wijk-werken overlaten aan de VDAB.

De Vlaamse overheid beveelt aan om gebruik te maken van de bestaande structuren:

“We moedigen samenwerkingsverbanden ter zake aan tussen lokale besturen en lokale actoren, waaronder bv. sociale economie-bedrijven.

Idealiter kan voor de organisatie van “Wijk-werken” aansluiting gevonden worden bij de organisatiestructuren die vrijwillig ontstaan in het kader van versterkt streekbeleid. Deze bieden de beste garantie op een instrument waarbij optimale afstemming kan bereikt worden met de lokale arbeidsmarkt en de spelers die zich op die arbeidsmarkt bewegen”.

Het decreet en de uitvoeringsbepalingen traden, na publicatie van de door de Vlaamse Regering principieel goedgekeurde uitvoeringsbepalingen, in werking op 1 januari 2018.



Slechts kort voordien werd verduidelijking verschaft over een aantal vraagtekens, voornamelijk over personeelsinzet en financiering.

4.1.4.1.2. Historiek

Op de 8ste regionale mandaatgroep van het arrondissement Mechelen van 7 juli 2017 werd door het Vlaams Platform PWA-PWA/DCO en de VVSG een toelichting gegeven over doelstellingen, inhoud en organisatie van het wijk-werken. Er wordt voorgesteld om het wijk-werken gezamenlijk met de hele regio uit te rollen.

De regionale mandaatgroep besliste dat IGEMO een scenarioanalyse voor het organiseren van wijk-werken op een regionaal schaalniveau, waarbij een koepelstructuur met een aantal werkantennes (op subregionaal niveau) het uitgangspunt vormt.

Aangezien enerzijds samenwerken op regionale schaal zowel financiële als operationele schaalvoordelen genereert en anderzijds – gelet op het korte tijdsbestek – slechts 2 opties mogelijk zijn, m.n. 1) de oprichting van een interlokale vereniging (zonder rechtspersoonlijkheid, met een beherende gemeente) en 2) de inbedding in een bestaand intergemeentelijk samenwerkingsverband, werden 2 mogelijke scenario's uitgewerkt:

- 1) Door de stad Mechelen: oprichting van een interlokale vereniging met Mechelen als beherende gemeente;
- 2) Door IGEMO: inbedding binnen de bestaande dienstverlenende vereniging, de intergemeentelijke vereniging voor streekontwikkeling IGEMO.

Beide voorstellen werden grondig bediscussieerd op de regionale mandaatgroep van 7 september 2017, waarop ook de OCMW-voorzitters uitgenodigd werden.

Aangezien het merendeel der gemeenten de voorkeur gaf aan het IGEMO-scenario, werd beslist dit voorstel verder uit te werken. Voor terugkoppeling en bespreking werd eind september een overleg georganiseerd met alle geïnteresseerde beleidsverantwoordelijken, zijnde burgemeesters en/of OCMW-voorzitters.

De regionale mandaatgroep bevestigde op 6 oktober 2019 de gezamenlijke keuze om een regionale samenwerking rond 'wijk-werken' op te starten binnen de bestaande dienstverlenende vereniging IGEMO.. Dit werd kenbaar gemaakt aan de VDAB. Voor de verdere uitwerking werd een beleidsgroep 'wijk-werken' opgestart.

4.1.4.1.3. Basisprincipes van wijk-werken in regio Rivierenland

Voor het wijk-werken in de regio Rivierenland wordt gewerkt met een driedelige structuur, die gerelateerd kan worden aan de taken en de opdrachten die aan de wijk-werkenorganisator en aan de gemeentebesturen opgelegd worden door het decreet en de bijhorende besluiten.

- regionaal: voor coördinatie, bestuurlijke organisatie en (administratieve) ondersteuning (koepelstructuur)
- subregionaal: voor afstemming met het lokale en subregionale sociale, arbeids-, activerings- en tewerkstellingsbeleid, voor de organisatie van wijk-werkactiviteiten (satellieten)
- lokaal: voor de organisatie van werkplekken, contacten met wijk-werkers en gebruikers, het matchen van vraag en aanbod (lokaal)

De 13 gemeenten in de regio clusteren zich in 4 subregio's, nl. Bodukap (Bonheiden, Duffel, Sint-Katelijne-Waver en Putte), Klein-Brabant-Vaartland (Bornem, Puurs, Sint-Amands en Willebroek), Neteland (Heist-op-den-Berg, Lier, Nijlen en Berlaar), Mechelen.



Het kloppend hart van de werking van het wijk-werken ligt binnen de clusterwerking en lokaal. De werking, besteding van tijd en middelen, kan in iedere cluster, binnen het vastgelegde kader, zelfstandig geregeld worden.

De VDAB stelt 5,8 VTE (6 personen) ter beschikking voor het wijk-werken. Iedere cluster krijgt de beschikking over 1VTE, de overige uren worden verdeeld in functie van het aantal inwoners. Cluster Bodukap krijgt 1 VTE bij, cluster Mechelen 0,4 en cluster Bodukap en Klein-Brabant-Vaartland 0,2VTE

IGEMO stelt een projectcoördinator aan voor het wijk-werken, evenals administratieve medewerkers ter ondersteuning. De streekmanager volgt de werking van het wijk-werken van dichtbij op.

De projectcoördinator legde zich in de periode 2017-2018 o.a. toe op de volgende taken:

- opmaak scenario-analyse
- opmaak voorstel IGEMO
- (voorbereiding) praktische organisatie wijk-werken in en met 13 gemeenten: locatie, zitdagen, scandagen...
- uitwerken dossier VDAB (contracten, afspraken,...)
- oprichting + organisatie en opvolging overleg beleidsgroep wijk-werken
- oprichting + organisatie en opvolging regio-overleg bemiddelaars wijk-werken
- oprichting + organisatie en opvolging 4x clusteroverleg wijk-werken
- dagelijkse begeleiding/opvolging van wijk-werkbemiddelaars
- verwerking afwijkingen activiteiten van toegestane activiteiten Vlaamse activiteitenkalender
- rapporteringen, boekhouding en administratie
- communicatie (website, folder..)
- overleg met VDAB, externe organisaties, OCMW's, projectidee Vervoersarmoede

Het staat de clusters vrij om al dan niet nog extra personeelsleden voor het wijk-werken in te zetten. De werking per cluster zal hierop afgestemd worden.

De overkoepelende opvolging van het wijk-werken gebeurt door een beleidsgroep Wijk-werken. De beleidsgroep besliste ter voorbereiding van de opstart van het wijk-werken over de prijs van de wijk-werkencheque, die voor heel de regio telt, over de toegelaten activiteiten die afwijken van de Vlaamse activiteitenlijst, in consensus vastgelegd voor heel de regio. De beleidsgroep werkte een procedure uit voor toekomstige afwijkende activiteiten, beslist over het budget, en kan verdere regionale opdrachten voor het wijk-werken bepalen. De beleidsgroep Wijk-werken vergaderde 6x in de periode 2017-2018.

Cijfermatige resultaten na 1 jaar wijk-werken in regio Rivierenland:

Eind december 2018 waren er

- 447 actieve wijk-werkers
- 18 wijk-werkers in opstartfase
- 77 wijk-werkers wiens dossier in de loop van 2018 stopgezet werd (pensioen, werk, ziekte..)

332 onder hen zijn 50-plusser:

- 75 wijkwerkers zijn tussen 50-55 jaar
- 192 wijkwerkers zijn tussen 55-60 jaar
- 65 wijkwerkers zijn ouder dan 60 jaar

Zij presteerden tot eind november 2018 114.649 werkuren. In een 'normale' maand worden er gemiddeld 12.500 uren gepresteerd, in schoolvakantiemaanden vallen we terug tot ongeveer 5.000 gepresteerde uren.

849 gebruikers betaalden in de loop van 2018 hun inschrijvingsgeld. De meeste gebruikers zijn natuurlijke personen, gevolgd door onderwijsinstellingen.

De door de gebruikers meest gewenste activiteiten zijn resp. klein tuinonderhoud, ondersteuning en hulp bij begeleiding van personen, kleine hertellings- en onderhoudswerken en activiteiten in functie van preventie (o.a. gemachtigde opzichters). Vooral voor klein tuinonderhoud en kleine herstellings- en



onderhoudswerken is er nog een wachtlijst en zijn er niet voldoende wijkwerkers om deze opdrachten uit te voeren.

4.1.4.2. Evaluatie

Ondanks de zeer korte voorbereidingsperiode (decreet juli 2017), slaagde IGEMO er in om op 2 januari 2018 effectief operationeel op te starten met wijk-werken in de regio Rivierenland. Dit was geen evidentie, zeker niet omdat de noodzakelijke informatie van VDAB met mondjesmaat binnenkwam. Toch namen in die korte periode de 13 gemeenten in consensus de beslissing om samen te werken volgens het door IGEMO voorgestelde samenwerkingsmodel. Vervolgens slaagde de beleidsgroep erin om tijdig alle nodige beslissingen (prijs cheques, toegelaten activiteiten, ...) te nemen en werden in de clusters en de gemeenten de nodige voorbereidingen getroffen voor de operationele werking.

De operationele opstart verliep, ondanks de moeilijke omstandigheden, vrij vlot. Vooral voor de projectcoördinator en de wijk-werkbemiddelaars was dit een periode met veel veranderingen. Vier (VDAB-) wijk-werkbemiddelaars kwamen uit het vroegere pwa-stelsel waar zij zelfstandig voor 1 gemeente werkten. Ze kwamen terecht in een totaal nieuwe structuur en cultuur. Alle andere wijk-werkbemiddelaars begonnen aan een nieuw traject. Allen moesten leren werken met een nieuw platform, dat bij de start enkel een aantal basisfuncties bevatte en dat in de loop van het voorjaar 2018 nog verschillende keren geüpdatet werd. Er moesten nieuwe contracten afgesloten worden met wijkwerkers en gebruikers, en alles moest administratief in het platform in orde gemaakt worden. Bovendien zijn de verwachtingen voor de wijkwerkbemiddelaars qua invulling van de opdracht in elke cluster verschillend.

De gebruikers vonden spontaan hun weg naar het wijk-werken, zij het in iets mindere mate dan in het voormalige pwa-systeem. Zij moeten nu wel jaarlijks een inschrijvingsgeld van € 7,5 betalen; Er werd bewust nog geen extra wervingscampagne voor gebruikers opgestart, bij gebrek aan voldoende wijkwerkers.

De meeste pwa'ers maakten mee de overstap naar wijk-werken. Het merendeel onder hen is 55+'er, wat maakt dat we de volgende jaren een uitstroom omwille van pensionering moeten incalculeren. Een aantal wijkwerkers vond in de loop van 2018 ook een vaste job.

Gemiddeld gesproken werken de wijkwerkers in normale maand 25 à 30 uur. Dit moet met de nodige kritische zin bekeken worden. Sommige wijkwerkers werken amper 5 uur per maand, de "tuinmannen" werken in het tuinseizoen quasi allemaal het maximaal aantal uren (60u/maand).

In de volgende maanden en jaren zullen we iedere wijk-werker zijn/haar parcours in detail bekijken, en ook onderzoeken waar we hem/haar meer uren kunnen laten presteren. Het is immers de bedoeling om hen te activeren naar werk, en meer werken binnen het wijk-werken (tot 60u) kan hiertoe een belangrijke stap zijn. Bovendien is er binnen de beleidsgroep beslist om ook in te zetten op opleidingen om de competenties en bekwaamheden van de wijkwerkers te verhogen.

Nieuwe wijkwerkers kunnen enkel toegeleid worden door VDAB, GTB en OCMW. Dit heeft IGEMO als organisator dus niet in de hand. IGEMO kan samen met VDAB en de gemeenten, alleen maar de mogelijke toeleiders aanzetten om ook wijk-werken mee als optie voor werkzoekenden in ogenschouw te nemen. Daartoe plant IGEMO in de toekomst nauwer overleg met de toeleiders; we willen onderzoeken of er een potentieel is bij de werkzoekenden, die nu nog niet toegeleid worden naar wijk-werken omdat de daar aangeboden activiteiten zich er niet toe lenen om de competenties die de werkzoekenden richting arbeidsmarkt moeten leiden te versterken. Het is de ambitie van de organisator om in dat geval op zoek te gaan naar nieuwe werkplekken en gebruikers.

De nieuwe toeleidingen zijn pas laat op gang gekomen, vooral in de tweede helft van 2018. Ondanks het nog lage aantal, zijn we hier in de regio toch koploper voor de provincie Antwerpen.

Het was in 2018 zoeken naar de juiste samenwerking tussen de wijkwerkorganisator en VDAB. De 6 VDAB-wijkwerkbemiddelaars zijn immers personeelsleden van VDAB, dat in 2018 intern ook nog een grondige reorganisatie onderging. Anderzijds ligt de praktische organisatie van het wijk-werken bij de organisator. Dankzij regelmatig overleg tussen VDAB en haar teamleiders en IGEMO, zijn de samenwerkingscontouren nu voor iedereen duidelijk.



Positief is de samenwerking met de gemeentebesturen/OCMW's binnen de clusters en in de beleidsgroep. De gemeentebesturen nemen hier duidelijk hun verantwoordelijkheid. Zeker ook positief is dat de gemeentebesturen verder willen gaan dan strikt noodzakelijk binnen het wijk-werken: zij beslisten in de beleidsgroep wijk-werken over te gaan tot aankoop van veiligheidskledij voor wijkwerkers die bij particulieren werken (normaal een verantwoordelijkheid voor de gebruikers), omdat ze de veiligheid van de wijkwerkers absoluut prioritair vinden. IGEMO heeft ook al aangeboden om een cursus veiligheid voor de wijkwerkers te organiseren; via de interne dienst preventie beschikken we ook over veiligheidsfiches die aan de wijkwerkers kunnen bezorgd worden.

2017-2018 was voor het wijk-werken een woelige opstartperiode, waar IGEMO echter met een positieve blik mag op terugkijken. De volgende jaren begint het 'echte' werk: de competenties van de wijkwerkers nog meer versterken om hen naar de arbeidsmarkt toe te leiden.

4.2. *Wonen en huisvesting*

4.2.1. *Ruimte om te wonen*

Door de ontwikkeling van greenfields, de reconversie van brownfields, de renovatie van verouderde gebouwen, het op de markt brengen van bouw kavels en woonentiteiten en een activeringsbeleid inzake leegstand realiseert IGEMO ruimte om te wonen.

4.2.1.1. *Ontwikkeling van woonprojecten*

Het ontwikkelen van woonprojecten is een kernactiviteit voor de intercommunales voor streekontwikkeling in Vlaanderen.

IGEMO is gedurende decennia het buitenbeentje geweest. Begin 21^{ste} eeuw kon IGEMO slechts terugblikken op de eerder moeizame realisatie van 1 woonproject.

De 2 voorbije legislatuurperiode heeft IGEMO zich sterk toegelegd op de realisatie van woonprojecten. Een inhaalbeweging die beantwoordt aan een reële behoefte want gelet op de ligging van het arrondissement Mechelen, in het hart van Vlaanderen, pal in de Vlaamse Ruit, is de roep naar ruimte om te wonen in deze regio bijzonder groot.

IGEMO ontwikkelt in essentie woonprojecten die gekenmerkt worden door grootschaligheid en/of complexiteit. De publieke ontwikkeling van grootschalige projecten is gewenst of zelfs vereist in functie van enerzijds de kwaliteitsvolle ontwikkeling van woonentiteiten en publieke infrastructuren (wegenis, nutsvoorzieningen ...) en anderzijds de realisatie – op zowel kwalitatieve als kwantitatieve wijze – van openbare voorzieningen (ruimte voor water, groenbeleving, natuurontwikkeling, recreatie ...). Als publieke ontwikkelaar wordt IGEMO gedreven door maatschappelijke objectieven die toelaten de diverse ambities die lokale besturen hebben bij de ontwikkeling van een woonproject (betaalbaar, duurzaam, ruimte voor andere functies ...) ook effectief waar te maken.

Daar IGEMO geen winstmaximalisatie nastreeft, is ze veelal ook de gereede partner voor complexe woonprojecten zoals inbreidingsprojecten, brownfields, renovatieprojecten, etc., die gekenmerkt worden door kostenverhogende effecten (bodemsanering, afbraak, inname tuinstroken ...).

IGEMO geeft prioriteit aan het realiseren van betaalbaar en bescheiden wonen. Hiermede richt IGEMO zich in hoofdzaak tot een doelgroep die enerzijds niet in aanmerking komt voor een sociale kavel of



woning (huren of kopen) doch anderzijds niet kapitaalkrachtig genoeg is om op de private woonmarkt een kavel of woning te verwerven.

In het kader van het Grond- en pandendecreet heeft IGEMO veelal ook een taakstelling inzake sociaal wonen (realisatie van het sociaal objectief). Dit kan zowel de uitgifte van sociale kavels als de realisatie van sociale huur- en/of koopwoningen omvatten. Doorgaans doet IGEMO voor de realisatie van sociale huur- en/of koopwoningen een beroep op sociale huisvestingsactoren.

Bij de ontwikkeling van woonprojecten loopt duurzaamheid als een rode draad doorheen de aanpak van IGEMO. IGEMO investeert zelf in een duurzame inrichting van de woonzones, met specifieke aandacht voor optimaal ruimtegebruik, mobiliteit, waterhuishouding, groenvoorzieningen ...

Gezinnen en personen die een bouwkaavel of een woonentiteit willen kopen, moeten ook zelf investeren in een duurzame, energiezuinige woning. IGEMO legt hiertoe voorwaarden op inzake materialengebruik, energiezuinigheid (passief, lage energiewoning, enz. op basis van maximaal K- en E-peil), gemeenschappelijke voorzieningen (autowasplaats, parkeerplaatsen, enz.) ... IGEMO biedt de kandidaat-kopers en bouwers een intensief begeleidingstraject aan, zowel in ontwerp- als realisatiefase.

Niettegenstaande IGEMO op basis van haar statutaire doelstellingen en ingevolge regelgeving gemachtigd is om woonprojecten op eigen initiatief te ontwikkelen, luidt de huidige visie van IGEMO dat ontwikkelingsinitiatieven uitsluitend worden opgestart op basis van een overeenkomst met de betrokken gemeente. Alzo vergewist IGEMO zich van een politiek draagvlak voor de ontwikkeling. Samenwerkingsmodaliteiten worden aldus tussen IGEMO en de betrokken gemeente contractueel verankerd.

Tabel: overzicht van de ontwikkelingen van woonprojecten door IGEMO:

	Contract	Voorwerp	Bruto- oppervlakte	Aantal percelen / woon- entiteiten (+/-)	Huidige status	Beschikbare percelen
Sociale verkaveling Heikant, Berlaar	28/11/1988	Greenfield	3,2 ha	28	Nazorg en beheer	0
Woonproject Papenhof, Mechelen	08/03/2005	Greenfield	13 ha	250	Nazorg en beheer 1 ^{ste} fase en eerste en tweede deel van de 2 ^{de} fase Realisatie derde en laatste deel van de 2 ^{de} fase (53 woningen) Vorbereiding 3 ^{de} (en laatste) fase	53
Woonproject Maenhoevevelden, Sint-Katelijne-Waver	30/07/2009	Greenfield	20 ha	450	Herneming GRUP PRIAK voor fase 1 Aanvraag stedenbouwkundige vergunning fase 1 Aanbesteding aannemingswerken fase 1	450
Woonproject Graanmolens, Sint- Amands	25/05/2011	Herontwikkeling / renovatie	0,8 ha	34	Nazorg en beheer	8



Woonproject Grote Heide, Bonheiden	16/05/2012	Greenfield	7 ha	140	Goedkeuring RUP Vorbereiding stedenbouwkundig ontwerp en infrastructuraanleg	140
Woonproject Kapelbeemden, Duffel	14/09/2012 [28/01/2015]	Greenfield	0,7 ha	65 - 70	Opmaak RUP Eindfase concurrentiedialoog bouwteam	-
Woonproject Straatjesbossen – Venne, Duffel	27/07/2011	Greenfield		-	On hold, in afwachting van staving woonbehoefte	

4.2.1.2. Evaluatie

De voorbije legislatuurperiode heeft IGEMO geen nieuwe woonprojecten aan haar ontwikkelingsportefeuille kunnen toevoegen. Uiteraard heeft IGEMO wel de handen vol aan de realisatie van de ontwikkelingsprojecten die tijdens de periode 2007 – 2012 werden verzilverd. Deze vertegenwoordigen $\pm 41,5$ hectare extra ruimte om te wonen of circa 841 bijkomende bouwkvelds en woonentiteiten.

Dit mag voor IGEMO uiteraard geen eindpunt zijn. IGEMO voert verdere locatieonderzoeken uit en treft voorbereidingen om ook op middellange termijn nog extra ruimte te creëren om te wonen.

Het 'realiseren van ruimte om te wonen' is evenwel geen evidentie. De ruimteclaims in deze regio zijn enorm. Het arrondissement Mechelen is bijzonder aantrekkelijk om te werken; land- en tuinbouwers willen zich verder ontplooiën; natuurbeleving en recreatievoorzieningen zijn essentieel. Vanuit ruimtelijk oogpunt is het bijgevolg niet evident om in deze regio in de toekomst nog nieuwe woonzones te ontwikkelen. Ingevolge de ruimtedruk is het vaak zoeken naar de spreekwoordelijke speld in de hooiberg.

De ontwikkeling van woonprojecten gaat gepaard met grote investeringen. De grootschaligheid en de complexiteit van de woonprojecten – IGEMO spreekt in die zin veeleer over gebiedsprojecten – maakt dat de ontwikkeling doorgaans gefaseerd gebeurt. De doorlooptijd van deze projecten is dan ook aanzienlijk en wordt bovendien vaak nog sterk beïnvloedt door allerhande juridische procedures. De toegankelijkheid tot zowel administratiefrechtelijke als gerechtelijke procedures voor eenieder die om welke reden dan ook – van NIMBY tot zelfrealisatie en speculatie – is in elke ontwikkelingsfase (van ruimtelijke planning, over grondverwerving tot vergunning en realisatie) bijzonder groot. De realisatie van een ontwikkelingsprojecten zonder enige gerechtelijke procedure is anno 2018 quasi een utopie geworden.

De vermarkting van woonkvelds en –entiteiten vormt een aandachtspunt voor de nabije toekomst. Aangezien IGEMO de komende jaren nog heel wat extra woonegelegenheden op de markt zal brengen (zie tabel), zullen extra marketinginspanningen moeten worden geleverd door IGEMO.

Het objectief van IGEMO om betaalbare woonkvelds of entiteiten aan te bieden en marktregulerend op te treden, wordt extra bemoeilijkt door de prijszetting in de regio. De prijzen voor grondtransacties in functie van nieuwe realisaties, zijn buitensporig hoog in vergelijking met de rest van Vlaanderen, Wallonië en de omliggende buurlanden. Bovendien zijn de waarderingregels die door overheden, notarissen, makelaars, beëdigde schatters, vrederechters ... worden toegepast zodanig onduidelijk en voor interpretatie vatbaar dat er 1) grote onzekerheid heerst in hoofde van alle partijen omtrent de werkelijke waarde van vastgoed (wat aanleiding geeft tot opbod) en 2) een wildgroei ontstaat aan juridische procedures.



Op perceels- of woningniveau besteedt IGEMO ruime aandacht aan duurzaamheid. Het bouwen van BEN-woningen is voor IGEMO de minimumvereiste. Op projectniveau kan IGEMO nog een tandje bij steken, op het vlak van zowel duurzame mobiliteit als de toepassing van hernieuwbare energie en de uitrol van collectieve warmte- en energiesystemen. In die optiek is het IGEMO alleszins haar voornemen om voor haar projecten te onderzoeken of 'local energy communities' haalbaar zijn.

4.2.2. Lokaal woon- en huisvestingsbeleid

De Vlaamse regering heeft de regierol inzake woonbeleid toebedeeld aan de gemeenten. De verantwoordelijkheden en taken van de lokale besturen op het vlak van wonen en huisvesting komen de laatste jaren steeds nadrukkelijker op de voorgrond: informatieverstrekking aan burgers, bewaking van de woonkwaliteit, beheer van leegstand, realisatie van een bindend sociaal objectief, programmatie inzake sociaal woonaanbod, overleg met lokale woonactoren, visievorming en opmaak lokaal woonplan ...

Elke gemeente is als regisseur bevoegd en verantwoordelijk voor haar lokaal woonbeleid. Bovendien is het realiseren van goede, betaalbare woningen in een aangename woonomgeving de bezorgdheid van elke lokale overheid.

IGEMO ondersteunt de gemeenten in de realisatie van hun regierol.

5 gemeenten, m.n. Berlaar, Bonheiden, Duffel, Putte en Sint-Katelijne-Waver, hebben in 2009 samen met IGEMO de interlokale vereniging 'Wonen langs Dijle & Nete' opgericht. In 1^{ste} instantie zou ook de stad Lier participeren, doch de stad haakte op het einde van de voorbereidende fase af.

Ook met 4 gemeenten van de regio 'Klein-Brabant – Vaartland' werd een voorbereidend traject voor de oprichting van een gelijkaardige vereniging doorlopen, doch dit resulteerde destijds niet in een finaal engagement van alle betrokken gemeenten.

Een 2^{de} poging werd succesvol ondernomen in 2017. Door IGEMO werd een subsidiedossier opgemaakt voor 'Wonen in Klein-Brabant', een intergemeentelijke samenwerking tussen Puurs, Bornem, Sint-Amands en IGEMO op vlak van wonen. De Vlaamse overheid keurde dit dossier goed. Voor de uitvoering van het project 'Wonen in Klein-Brabant' is er een gedeelde taakstelling tussen enerzijds IGEMO en anderzijds de 3 betrokken gemeenten.

IGEMO maakt deel uit van de kerngroep 'Wonen – BRV4.0'. Deze groep bestaat uit een 5-tal organisatoren/uitvoerders van intergemeentelijke woonprojecten die als gesprekspartner fungeren voor de Vlaamse overheid (zowel Agentschap als kabinet) bij de opmaak van het nieuwe subsidiebesluit (BVR4.0) dat vanaf 1 januari 2020 in voege moet treden en de subsidiëring van het intergemeentelijk samenwerken rond wonen zal regelen voor de periode 2020-2026.

4.2.2.1. Project 'wonen langs Dijle & Nete'

De effectieve werking in het kader van het project 'Wonen langs Dijle & Nete' werd opgestart in januari 2010. Tijdens het opstartjaar werden de kosten integraal gedragen door de 5 deelnemende gemeenten. Op 14 mei 2010 heeft IGEMO een subsidiedossier ingediend bij het Vlaamse Gewest, in het kader van het Besluit van de Vlaamse Regering d.d. 21 september 2007 houdende subsidiëring van projecten ter ondersteuning van het lokaal woonbeleid. Het intergemeentelijk project 'Wonen langs Dijle & Nete' wordt sedert 1 januari 2011 financieel ondersteund door het Vlaamse Gewest.



Op 1 oktober 2013 werd het 2^{de} subsidiedossier voor de periode 2014-2016 door de minister goedgekeurd. Op 8 juli 2016 keurde de Vlaamse regering een nieuw subsidiekader goed. Op 30 september 2016 diende IGEMO, als eerste in Vlaanderen, voor de 5 gemeenten een nieuw subsidiedossier in. De minister keurde op 20 december 2016 de aanvraag goed en voorziet subsidies voor periode 2017-2019.

IGEMO werd door de 5 deelnemende gemeenten aangesteld als projectuitvoerder en projectcoördinator.

De werking behelst onder meer:

- 1) Algemene projectcoördinatie
Dit behelst onder meer: het onderhouden van contacten met Wonen Antwerpen, de rapportering omtrent de werking, de bewaking van de vooropgestelde activiteiten, de planning en uitvoering van acties en initiatieven, de organisatie van het beheerscomité/ de stuurgroep, ...
- 2) De gemeente als regisseur van het lokaal woonbeleid
Op regelmatige basis (minimaal 2 keer per jaar) wordt een lokaal woonoverleg met de diverse betrokken actoren georganiseerd. Daarnaast vond in de periode 2013-2018 ook meermaals een intergemeentelijk woonoverleg plaats.

In periode 2013-2018 werd ook voor elke gemeente i.s.m. de woonactoren een woonplan opgemaakt. Dit woonplan bevat een woonstudie, woonvisie en woonacties.

IGEMO fungeert ook als kenniscentrum en steunpunt voor de gemeenten. De IGEMO-woonexperten volgen de regelgeving en de beleidsontwikkelingen op het vlak van wonen nauwgezet op. IGEMO organiseert ook momenten voor kennisoverdracht naar gemeenten. Zo werd o.a. in 2013 het 2^{de} woonforum Dijle & Nete georganiseerd met als centrale thema 'Wonen en Zorg'.

IGEMO ondersteunde in 2017 en 2018 de gemeenten bij het opmaken van diverse beleidsinstrumenten zoals een doelgroepenplan, lokale toewijzingsreglementen, afsprakenkaders met sociaal verhuurkantoor,...

- 3) Woonadvies en informatie: de organisatie van de woonwinkel
Om burgers goed te kunnen informeren over woongerelateerde items (premies, huur/verhuur kwesties, woonkwaliteit,...) wordt in elke gemeente van Wonen Langs Dijle & Nete wekelijks, tijdens de kantooruren, een woonloket georganiseerd en 1 keer per maand een avondloket. De klant staat hierbij centraal. Advies wordt op maat gegeven en indien nodig wordt de burger doorverwezen naar andere diensten/actoren.

IGEMO realiseerde ook enkele infoavonden i.v.m. wonen in periode 2013-2018, onder andere in 2014 de infoavond 'wonen voor ouderen / levenslang wonen' en in 2018 'zorgeloos verhuren' (i.s.m. sociaal verhuurkantoor).

In 2014 realiseerden IGEMO en Logo Mechelen vzw ook een demonstratiewoning 'Gezond (t)huis'. In deze woning werd laagdrempelige en praktische informatie gegeven over 5 verschillende thema's: (on)gezond binnenmilieu, veiligheid, energie, valpreventie en levenslang en aanpasbaar wonen.

- 4) Woonkwaliteit:
De gemeenten van Wonen Langs Dijle en Nete kiezen in het kader van woonkwaliteit voor een totaalaanpak. IGEMO kiest hier resoluut voor een oplossingsgerichte benadering, waarbij het verbeteren van woonkwaliteit primeert op het louter toepassen van procedures. IGEMO staat in voor zowel controles als de verdere contacten met eigenaars in functie van het oplossen van problemen. Indien nodig wordt een procedure opgestart.

Sinds 1 april 2016 zijn de gemeenten Berlaar, Bonheiden, Duffel en Putte vrijgesteld van advies van Wonen Vlaanderen. Dit betekent dat de conformiteitscontroleurs van IGEMO, die door de burgemeesters werden aangesteld, zelfstandig advies aan de burgemeesters mogen geven met



betrekking tot ongeschikt- en onbewoonbaarverklaringen. Dankzij deze vrijstellingen kunnen de gemeenten zo nodig sneller ingrijpen, vereenvoudigt de communicatie met de eigenaars en vermindert de administratieve last. De gemeente Sint-Katelijne-Waver werd op 6 september 2017 vrijgesteld van advies.

In het kader van zowel de woonwinkel als woonkwaliteit voorziet IGEMO sociaal en/of technisch advies op maat van de burger (eigenaar en/of huurder).

In het hele proces rond woonkwaliteit besteedt IGEMO veel aandacht aan het op punt stellen van procedures en de samenwerking met lokale partners en actoren.

Op 6 december 2018 werd de werking van IGEMO op het vlak van woonkwaliteit voorgesteld op de VVSG-Woondag. Meer dan 100 aanwezigen namen deel aan deze sessie.

- 5) Het opsporen, beheren en oplossen van leegstand
Sinds 1 januari 2010 verplicht het grond- en pandendecreet de gemeenten om een register van leegstaande woningen en gebouwen op te maken, om zo langdurige leegstand op te lossen. In 2016 werd dit decreet gewijzigd en kregen de gemeenten de volledige verantwoordelijkheid in het leegstandsbeleid.

De gemeenten van 'Wonen Langs Dijle en Nete' droegen deze taak over aan IGEMO. IGEMO volgt de leegstand nauwgezet op. Jaarlijks worden nieuwe controles (panden waarvoor meer dan 1 jaar geen inschrijving is in het bevolkingsregister, worden stelselmatig gecontroleerd) uitgevoerd. De inventaris wordt up-to-date gehouden (schrappingen, bezwaren tegen opname, ...). Aan de gemeenten wordt de nodige informatie aangeleverd om de leegstandsbelasting te innen.

Het hoofddoel is het verminderen van langdurige leegstand. Via het woonloket, informatiebrochure en persoonlijke contacten worden eigenaars daarom ook ondersteund in het oplossen van de leegstand.

- 6) Het opsporen, beheren en oplossen van verwaarlozing
Sinds 1 januari 2017 vertrouwt de decreetgever ook verwaarlozing volledig toe aan de gemeenten. In 2017 werd voor de gemeenten van Wonen Langs Dijle en Nete een intergemeentelijk reglement verwaarlozing opgemaakt dat goedgekeurd werd in de 5 gemeenten. In 2018 werden de eerste controles uitgevoerd en gebeurden de eerste opnames in het register.

4.2.2.2. Project 'wonen in Klein-Brabant'

Op 21 september 2016 verleenden de gemeenten Bornem, Puurs en Sint-Amands de opdracht om een voorstel uit te werken voor een intergemeentelijke samenwerking voor de uitbouw en ondersteuning van het lokaal en intergemeentelijk woonbeleid in deze gemeenten en het bekomen van projectsubsidies. Het subsidiedossier werd ingediend op 22 december 2016 en goedgekeurd op 22 april 2017. Het project 'Wonen in Klein-Brabant' ging van start op 1 juli 2017.

De basisthema's en engagementen van het project 'wonen langs Dijle en Nete' komen ook terug in het project 'wonen in Klein-Brabant'. Dankzij de opgebouwde kennis en ervaring heeft het project een vliegende start kunnen nemen.

Het woonloket kon meteen bemand worden door IGEMO-medewerkers met voldoende kennis en expertise. Ook met betrekking tot woonkwaliteit kon meteen met een oplossingsgerichte werking worden opgestart, wat resulteerde in de onmiddellijke behartiging van een aantal preciaire dossiers.

IGEMO voert in het kader van het project 'wonen in Klein-Brabant' de volgende taken uit voor de gemeenten (voor inhoudelijke duiding: zie 4.2.2.1. Project 'wonen Langs Dijle en Nete'):

- 1) Algemene projectcoördinatie



- 2) Woonkwaliteit: de oplossingsgerichte werking volgens een geijkte procedure werd onmiddellijk opgenomen en doorgevoerd.
- 3) Woonloket: op 6 november 2017 ging het eerste woonloket door. Sindsdien is er wekelijks in 1 van de 3 gemeenten een woonloket.
- 4) Ondersteuning woonbeleid (kennisdeling nieuwe regelgeving, aanreiken modelreglementen...). In 2017-2018 werd o.a. het initiatief genomen tot het wijzigen en opstellen van reglementen inzake leegstand- en verwaarlozing.

De gemeenten staan zelf in voor woonoverleg en ruimer woonbeleid, leegstand (gemeente Puurs-Sint-Amands stelde begin 2019 de vraag voor bijkomende ondersteuning hieromtrent aan IGEMO).

4.2.2.3. Project 'geschikt ver(der)huren'

Het project Geschikt Ver(der)huren gaat nog een stap verder dan de reguliere werking rond woonkwaliteit. IGEMO biedt – met steun van de provincie Antwerpen en Koning Boudewijnstichting – een drempelverlagend begeleidingstraject aan met het oog op het beschikbaar stellen van kwalitatieve woningen op de reguliere huurmarkt.

Het traject wordt aangeboden aan eigenaars van een woning met slechte/lage woonkwaliteit die de woning willen verbeteren én op de huurmarkt (laag segment) willen behouden/ter beschikking stellen na verbetering. Het begeleidingstraject is erop gericht om de stap van vaststelling van problemen naar het effectief uitvoeren van de oplossing sneller en efficiënter te laten verlopen.

IGEMO werkt op 3 sporen:

- 1) Informeren en analyseren: wat zijn de kwaliteitsnormen, de knelpunten, de kosten?
- 2) Adviseren: welke oplossingsstrategieën zijn mogelijk en aangewezen: soort oplossing, mogelijke kostprijs, premies, duurtijd, haalbaar tijdens bewoning, door wie uit te voeren... Er wordt een kostencalculatie (investering versus inkomsten) gemaakt en deze wordt besproken met de eigenaar.
- 3) Begeleiden van de kwaliteitsverbetering: in afspraak met en op maat van de eigenaar wordt ook de uitvoeringsfase begeleid. De eigenaar krijgt o.a. ondersteuning bij het aanvragen en vergelijken van de offertes.

Het project werd in 2016 opgestart met o.a. een juridisch onderzoek naar bestendigen huurprijs, opmaak advies, structuur en onderzoek naar samenwerkingsmogelijkheden aannemers.

In 2018 werden de eerste dossiers i.s.m. stad Mechelen opgestart.

4.2.2.4. Project 'mijn bedrijf, jouw thuis'

In de land- en tuinbouwsector krijgen seizoenarbeiders meestal onderdak of een woonmogelijkheid aangeboden door de land- of tuinbouwer, die ze tewerkstelt. Land- en tuinbouwers trachten hiervoor de best mogelijke, praktische oplossing te vinden: een caravan in de serre, het optrekken of renoveren van een woning of schuur, een wooncontainer ... Vaak voldoet deze huisvesting niet aan stedenbouwkundige voorschriften en woonkwaliteitsvereisten.

Het project 'mijn bedrijf, jouw thuis' geeft een positieve insteek aan deze problematiek en is aanvullend op een repressieve aanpak met inspirerende voorbeelden, een helpdesk waar alle vernoemde partijen terecht kunnen, een duidelijke informatiebrochure voor landbouwers én seizoenarbeiders en een draaiboek voor lokale besturen.

De projectpartners zijn: IGEMO, IOK, Samenlevingsopbouw provincie Antwerpen en de Boerenbond.



In 2017 werd het projectvoorstel uitgewerkt. Het project werd goedgekeurd als PDPO-project en krijgt dus cofinanciering vanuit Europa, Vlaanderen en Provincie Antwerpen.

Eind 2017 werd de opstart van het project voorbereid en werden gesprekken gevoerd met geïnteresseerde gemeenten. De uitrol van het project startte in 2018 in de stad Lier en de gemeente Sint-Katelijne-Waver. Cruciaal voor het project bleek het creëren van een draagvlak en het winnen van vertrouwen bij de land- en tuinbouwers. Hier werd in eerste instantie hard op ingezet. In 2018 startte de eigenlijke bevraging door middel van diepte-interviews bij de land- en tuinbouwbedrijven en de gemeenten.

4.2.2.5. Ondersteuning Bornem en Willebroek op vlak van wonen

Naar aanleiding van de langdurige afwezigheid van de woonambtenaar ondersteunde IGEMO in 2018 de gemeenten Willebroek en Bornem.

De gemeente Willebroek werd ondersteund op het vlak van:

- Woonloket: ad hoc vragen van burgers
- Leegstand: opvolgen dossiers en belastingplichtigen
- Woonkwaliteit: opvolgen meldingen en uitvoeren plaatsbezoeken

Voor de gemeente Bornem sloot de ondersteuning aan op het project 'wonen in Klein-Brabant'. IGEMO nam tijdelijk de taken van de gemeentelijke woonambtenaar op, in casu het opvolgen van premie-aanvragen, de organisatie van het lokaal woonoverleg, de ondersteuning bij verdere stappen inzake woonbeleidsplan en het jaaractieplan.

4.2.2.6. Hybride woningmarkt

IGEMO ontving subsidies via het ESF- Agentschap Vlaanderen en de provincie Antwerpen voor een haalbaarheidsonderzoek met betrekking tot coöperatief wonen. Het concept 'Hybride woningmarkt' dat op basis van een coöperatief model de schotten tussen de huur- en eigenaarsmarkt wegneemt werd juridisch, fiscaal en financieel doorgelicht. Een economisch rekenmodel werd in opdracht van IGEMO uitgewerkt door Ernst & Young. IGEMO maakte een omstandige analyse van de 'Hybride woningmarkt' en formuleerde concrete juridische en fiscale aanbevelingen.

De haalbaarheidsstudie werd op 3 oktober 2014 afgesloten met een studiedag waarop de resultaten van het onderzoek gepresenteerd werden. Het concept 'Hybride woningmarkt' werd ook voorgesteld op de VVSG-trefdag.

4.2.2.7. Evaluatie

In het kader van de gemeentelijke regierol op het vlak van wonen, zijn de bevoegdheden en taken voor de lokale besturen inzake lokaal woonbeleid de voorbije jaren fors toegenomen (regisseursrol, verantwoordelijkheden leegstand, verwaarlozing,...). Het beleidsthema wint aan belang en de nood aan een stevig lokaal woonbeleid is groot.

IGEMO werkt ondertussen al bijna 10 jaar actief mee aan de realisatie van een lokaal woon- en huisvestingsbeleid. De opgebouwde kennis en expertise zijn hierdoor groot, dit zowel op technisch (leegstand, woonkwaliteit, woonwinkel...) als beleidsmatig vlak (woonoverleg, subsidiekader...).

De opeenvolgende subsidiedossiers voor het project 'wonen Langs Dijle en Nete' werden goedgekeurd. Hierdoor is voor de gemeenten Berlaar, Bonheiden, Duffel, Putte en Sint-Katelijne-Waver al bijna 10 jaar een gesubsidieerde werking op vlak van wonen gegarandeerd. Deze werking is sinds de start van



het project gegroeid en verbeterd en wordt met recht en rede als een schoolvoorbeeld voor Vlaanderen beschouwd.

Op het vlak van woonkwaliteit leverde IGEMO baanbrekend werk met als (voorlopige) kers op de taart de vrijstelling van advies voor de 5 gemeenten. De oplossingsgerichte aanpak is een voorbeeld voor Vlaanderen, andere regio's en gemeenten.

Het subsidiedossier voor Wonen in Klein-Brabant werd ingediend en goedgekeurd met 60% aanvullende subsidies. Voor een nieuw opstartend interlokaal project geen evidentie om meteen deze ambities na te streven. Echter, Wonen Vlaanderen achtte deze ambities realistisch, mede gelet op de samenwerking met IGEMO. Bij de evaluatie van het eerste werkingsjaar werd door Wonen Vlaanderen uitdrukkelijk vermeld dat de samenwerking het lokaal woonbeleid de nodige energie heeft gegeven en dat zowel voor woonloket als woonkwaliteit een mooie vooruitgang werd geboekt.

IGEMO geniet ook de nodige erkenning van zowel andere samenwerkingsverbanden als de Vlaamse overheid. IGEMO vertegenwoordigt mee de samenwerkingsverbanden en de lokale besturen in het overleg met zowel het Agentschap Wonen als het kabinet over het nieuwe subsidiebesluit, het zogenaamde Besluit van de Vlaamse regering 4.0 (BVR4.0) dat vanaf 1 januari 2020 het nieuwe raamwerk zal vormen voor de gesubsidieerde interlokale werking op het vlak van woon- en huisvestingsbeleid.

De medewerkers – woonadviseurs - werken centraal vanuit IGEMO, waarbij de teamleden zich specialiseren op het vlak van woonadvies en -informatieverstrekking, woonkwaliteit, leegstand en woonbeleid. De medewerkers zijn frequent in de gemeenten aanwezig, ze verzorgen woonloketten, voeren kwaliteitscontroles uit, inventariseren leegstand...

Op basis van benchmarking met andere projecten mogen we besluiten dat deze architectuur goed werkt. Het lokaal woonbeleid is immers zo veelzijdig en complex dat specialisatie essentieel is.

De samenwerking in teamverband zorgt ook voor flexibiliteit op het vlak van inzetbaarheid. Zo kon IGEMO de gemeente Willebroek ondersteunen bij de langdurige afwezigheid van woonambtenaar. Deze vervangingsopdracht en de bijhorende werklust werd verspreid over 3 gespecialiseerde medewerkers (expert leegstand, expert woonkwaliteit en expert woonadvies).

Het feit dat binnen IGEMO een ruime expertise rond zowel wonen als energetische renovatie aanwezig is (zie ook project See2Do!, energiehuis,...), betekent een sterke meerwaarde. Medewerkers die woonwinkels of woonloketten bemannen kunnen doorverwijzen naar renovatiedeskundigen en projecten als See2Do!, energiescans, energielening, ... en omgekeerd: energiescanners die een woning betreden en screenen naar aanleiding van een energiescan, kan de eigenaar of huurder doorverwijzen naar een deskundige 'woningkwaliteit'. Deze samenwerking en synergie tussen wonen en energiezuinig bouwen, verbouwen en wonen zal de komende jaren nog verder uitgebouwd worden, onder meer in functie van de vernieuwde taakstelling van de energiehuisen.

De uitdaging voor de toekomst op het vlak van lokaal woonbeleid is alleszins om binnen het nieuwe kader van BVR 4.0 de huidige werking te continueren. Ook zijn er nog groeimogelijkheden. Voor het project "wonen in Klein-Brabant" kan de werking rond woonkwaliteit gemaximaliseerd worden met tevens de piste om ook daar vrijstelling van advies van Wonen Vlaanderen te bewerkstelligen. Voor Wonen Langs Dijle en Nete kan voor het traject 'woonkwaliteit' de proactieve werking nog verder uitgewerkt worden door onder andere samenwerking met brandweer, politie en andere toeleiders. Ook het verder inzetten op het wegwerken van drempels voor eigenaars om hun woning te verbeteren en/of leegstand op te lossen, biedt nog mogelijkheden. Het project 'Geschikt ver(der)huren' heeft ons alvast inzichten gegeven en leerpunten opgeleverd over deze drempels.

Het activeren van leegstaande woningen en panden is zowel een belangrijk instrument in het realiseren van een duurzaam ruimtelijk beleid als in het bevorderen van betaalbaar wonen.

Door de goedkeuring van het decreet Grond- en pandenbeleid zijn de gemeenten bevoegd en verplicht om een leegstandsregister op te maken. Gemeenten kunnen hieraan een heffing koppelen.

De gemeenten Berlaar, Bonheiden, Duffel, Putte en Sint-Katelijne-Waver vertrouwden de opmaak en het beheer van dit register toe aan IGEMO.



Zoals vaak kent de implementatie van een nieuwe regelgeving kinderziekten. Het decreet werd meermaals aangepast en ook de lokale aanpak kende een leercurve. Deze gedeelde dienstverlening illustreert echter voorbeeldig de eerder aangehaalde voordelen van intergemeentelijke samenwerking: door 1 persoon voltijds in te zetten in opdracht van 5 gemeenten, kan op een professionele en deskundige wijze het gehele traject (inventarisatie – beheer – heffing) worden doorlopen. De aanpak biedt zelfs de gelegenheid om advies en ondersteuning te bieden aan eigenaars die maatregelen willen treffen om de leegstand op te lossen. De toegepaste methodiek geldt als voorbeeldproject voor Vlaanderen!

4.3. Open ruimte

4.3.1. Landschapsinrichting- en beheer

Door het opmaken van beheersplannen voor de verschillende landschappelijke entiteiten kunnen lokale besturen een belangrijke rol opnemen in de bescherming, de ontwikkeling, het herstel en het beheer van de open ruimte. Meer groen in de leefomgeving verhoogt de leefkwaliteit.

Bij de opmaak van de inrichtings- en beheersplannen wordt door IGEMO bijzondere aandacht besteed aan zowel het aspect duurzaamheid als het aspect realiseerbaarheid. Het opmaken van een beheersplan staat of valt immers met de uitvoerbaarheid ervan. Een nauwe samenwerking met de gemeentelijke diensten bij de totstandkoming van de visie en actieplannen en het uitwerken van een effectief en efficiënt beheersmodel is daarbij essentieel. Als trekker op het vlak van duurzaamheid is het voor IGEMO daarnaast ook evident dat in alle plannen wordt gestreefd naar een geïntegreerd duurzaam karakter. De principes van harmonisch park- en groenbeheer worden door IGEMO steeds opgenomen.

Tabel: overzicht van de opdrachten van IGEMO in het kader van landschapsinrichting- en beheer :

	Contract	Voorwerp	Huidige status
Parkbeheersplan Sint-Michiels, Sint-Katelijne-Waver	22/12/2011	Inventarisatie van alle aspecten binnen een park, uitwerken van een visie en opmaken van een actieplan	Project beëindigd
Bosbeheersplan Pasbrug, Sint-Katelijne-Waver	22/11/2011	Inventarisatie van bossen, uitwerken van een visie en opmaken van een actieplan	Project beëindigd

4.3.2. Landschapsontwikkeling

Waar landschapsinrichting- en beheer inzetten op de afzonderlijke onderdelen van een landschap zet landschapsontwikkeling in op het geheel van de afzonderlijke delen. Door afstemming te zoeken tussen de verschillende facetten, activiteiten, belangen, doelstellingen, ... van een landschap streeft IGEMO een geïntegreerde aanpak na.

Bij landschapsontwikkeling wordt een gezonde mix gezocht tussen grote acties en klein acties, tussen harde maatregelen en zachte maatregelen. De finaliteit is om met alle betrokken partners, (lokale besturen, middenveld, eigenaars, gebruikers ...) een gezamenlijke visie te ontwikkelen en deze visie te realiseren op het terrein.



Tabel: overzicht van de opdrachten van IGEMO in het kader van landschapsontwikkeling :

	Contract	Voorwerp	Huidige status
PDPO Trage wegen, Berlaar,	15/12/2008	Realiseren van een regionaal fijnmazig netwerk voor alle zwakke weggebruikers	Project beëindigd
PDPO Trage wegen, Bornem	21/04/2009	Realiseren van een regionaal fijnmazig netwerk voor alle zwakke weggebruikers	Project beëindigd
PDPO Trage wegen, Duffel	15/12/ 2008	Realiseren van een regionaal fijnmazig netwerk voor alle zwakke weggebruikers	Project beëindigd
PDPO Trage wegen, Lier	22/12/2008	Realiseren van een regionaal fijnmazig netwerk voor alle zwakke weggebruikers	Project beëindigd
PDPO Trage wegen, Putte	2/12/2008	Realiseren van een regionaal fijnmazig netwerk voor alle zwakke weggebruikers	Project beëindigd
PDPO Trage wegen, Sint-Amands	17/12/ 2008	Realiseren van een regionaal fijnmazig netwerk voor alle zwakke weggebruikers	Project beëindigd
PDPO Trage wegen, Sint-Katelijne-Waver	15/12/2008	Realiseren van een regionaal fijnmazig netwerk voor alle zwakke weggebruikers	Project beëindigd

4.3.3. Landschapsinrichting- en beheer

Naast landschapsbeheer en landschapsontwikkeling werkt IGEMO ook in andere projecten aan het versterken van de open ruimte:

	Contract	Voorwerp	Huidige status
RUP Erfgoedlandschap Krankhoeve, Bonheiden	30/01/2014	Toevoeging Erfgoedlandschap aan het bestaand RUP Krankhoeve.	Project afgelopen - RUP goedgekeurd
RUP Open Ruimte, Duffel	02/05/2011	Afbakening van glastuinbouwconcentraties van lokaal belang en vrijwaren van de open ruimte.	Project afgelopen - RUP goedgekeurd
Haalbaarheidsstudie duurzame glastuinbouwclusters (door EFRO gesubsidieerd onderzoeksproject i.s.m. provincie Antwerpen, POM Antwerpen, IOK, Boerenbond en Participatie Maatschappij Vlaanderen)	25/06/2012	Op 22 juni 2011 werd het EFRO-project (Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling) met als titel 'Duurzame glastuinbouwclusters' goedgekeurd. Dit project wordt gecoördineerd door de dienst Landbouw- en Plattelandsbeleid. Het project startte officieel op 1 oktober 2011. Het werkgebied van het project is de macrozone Hoogstraten en de macrozone Sint-Katelijne-Waver. Binnen de macrozones wordt actief gezocht naar mogelijkheden om de bestaande glastuinbouwers meer kansen te geven om hun bedrijf rendabel te houden of te maken. Daarnaast wordt er gestreefd naar een vernieuwing van de glasopstand in evenwicht met de andere actoren in het agrarische gebied. In het project onderzoeken de provincie en haar partners ook of clustering van serrebedrijven haalbaar is en op welke manier dat het beste wordt aangepakt. Om alle opgedane kennis in het project te verspreiden naar andere glastuinbouwprojecten en de reeds bestaande kennis in en buiten Vlaanderen te gebruiken in ons project, zal de Vlaamse overheid regelmatig een kennisoverleg organiseren.	Project beëindigd in 2014
Verordening Open Ruimte, Putte	29/03/2018	Het gemeentebestuur wenst een stedenbouwkundige verordening op te maken inzake de fraaiheid en esthetische waarde van bouwwerken en hun omgeving in de open ruimte met als doelstelling de	Opdracht lopende



		<p>leesbaarheid en de aantrekkingskracht van de dorpskernen te versterken en de kwaliteit en de openheid van de omliggende open ruimte te kunnen opwaarderen.</p> <p>Deze stedenbouwkundige verordening wil ook een oplossing creëren voor de juridische onzekerheid die ontstond ingevolge het afschaffen van de omzendbrief met betrekking tot het plaatsen van schuilhokken en stallen.</p> <p>Voor de realisatie van het ruimtelijk beleid is het scheppen van de juiste juridische context niet altijd voldoende. Het inschatten van de haalbaarheid van een project is noodzakelijk om effectief tot realisatie te kunnen overgaan.</p>	
PDPO project Burende Boeren	01/01/2015 -	<p>Burende Boeren is een ambitieus project dat, vertrekkend vanuit een breed partnerschap, nieuwe impulsen wil geven aan land- en tuinbouw in het arrondissement Mechelen. We zetten in op de korte keten en multifunctionele landbouw2.0, innovatie via samenwerking met de chemiesector, werken aan een verbeterd lokaal draagvlak en structurele relaties tussen landbouwers, lokale overheden en stakeholders. In 4 antennes (boer-buurt, boer-gemeenschap, boer-industrie en boer-overheid) worden pilots gerealiseerd. Via een regionaal lerend netwerk verspreiden we de verworven kennis in antenne-overschrijdende sessies om een meer structurele verandering op langere termijn te realiseren voor de hele regio.</p>	31/12/2016

4.3.4. Evaluatie

4.3.4.1. Het initiëren van een duurzaam open ruimte beleid

Door de opmaak van inrichtings- en beheersplannen voor alle onderdelen van de open ruimte heeft IGEMO actief bijgedragen tot het initiëren van een duurzaam natuurbeleid in de Mechelse regio. De plannen hebben er toe geleid dat lokale besturen zicht kregen op de actuele situatie van bepaalde facetten van de open ruimte en dat via een gericht en gestructureerd beheer kan gewerkt worden aan het behouden en opwaarderen van de open ruimte.

Een doelgericht beheer draagt bij tot zowel het verlagen van de beheersinspanningen en dus de beheerskosten als het verhogen van de ecologische, biologische en landschappelijke kwaliteit van de open ruimte. Zowel op Europees, Federaal als op Vlaams niveau wordt in beleidsplannen bijzonder veel aandacht besteed aan het behouden, herstellen en ontwikkelen van de open ruimte. Dit kan enkel indien we zicht hebben op de effectieve inhoud van die open ruimte en als we streven naar een doordacht en geïntegreerd beheerssysteem.

Na het opmaken van plannen moet echter ook de realisatie van plannen volgen. IGEMO heeft mogelijk te weinig overtuigingskracht aan de dag gelegd om lokale besturen effectief aan te sporen tot het ondernemen van terreinacties. Initiatieven zoals het project PDPO Trage wegen zijn essentieel om ook actief te werken aan de realisatie van een kwalitatieve open ruimte in de regio. Daarbij gaat het niet om de schaal van het project - kleinschalige lokale projecten hebben een even belangrijke of soms wel een directere impact - wel om de geïntegreerde en uitvoeringsgerichte aanpak.



4.3.4.2. Open ruimte beleid onder druk

De open ruimte in onze regio staat zwaar onder druk. Vanuit verschillende harde sectoren zijn er ruimteclaims die ingrijpen op de open ruimte en ook vanuit verschillende zachte sectoren zoals ontspanning, recreatie, toerisme, horeca ... zijn er ambities om de invulling van het landschap te bepalen. De open ruimte is essentieel voor de biodiversiteit, ecologische kwaliteit, hydrologische structuur, natuurwaarde, ... en het is de ruimte waar traditioneel de land- en tuinbouwer en de veetelers hun broodwinning hebben. Vandaag kan je vaststellen dat de open ruimte veel bevroegd én bijzonder schaars is.

De waarde en het belang van de open ruimte is echter niet te onderschatten. Zowel vanuit maatschappelijk oogpunt als vanuit milieuoogpunt is open ruimte essentieel. Het is echter noodzakelijk om al de eisen en belangen op elkaar af te stemmen opdat we een leefbare en duurzame open ruimte kunnen behouden en ontwikkelen.

De afgelopen jaren zijn de beleidsmatige prioriteiten op lokaal niveau veelal gelegd op andere ruimtelijke vraagstukken (wonen, ondernemen, zonevreemde activiteiten ...). De investeringsbereidheid in open ruimte is eerder beperkt. Misschien een evidente, maar zeker geen logische keuze.

Anderzijds wordt vastgesteld dat er verschillende subsidiemechanismen zijn om in te zetten op open ruimte. Het is echter aan o.a. de lokale besturen om hiervan actief gebruik te maken. In onze regio worden deze subsidiemogelijkheden slechts in beperkte mate benut.

4.3.4.3. Het coördineren van een duurzaam open ruimte beleid

Het open ruimte beleid is zowel op beleidsmatig niveau (Federaal, Vlaams, Provinciaal, Lokaal) als in het werkveld (organisaties, verenigingen, belangengroepen ...) zeer sterk versnipperd. Om te streven naar een optimale benutting van de beperkte budgetten op lokaal niveau is een goede samenwerking tussen alle actoren (zowel beleidsmakers als terreinpartners) noodzakelijk.

Als intergemeentelijke vereniging voor streekontwikkeling vindt IGEMO het bijdragen tot de realisatie van een effectief en concreet duurzaam open ruimte beleid essentieel. IGEMO heeft in de coördinatie, zowel op lokaal als intergemeentelijk niveau, tot op heden slechts een beperkte rol kunnen opnemen. Komende legislatuur moet verder geïnvesteerd worden in het ontwikkelen van een regionale visie op de open ruimte en het positioneren van IGEMO binnen het werkveld open ruimte. Dit moet een streven zijn naar samenwerking op diverse vlakken, naar het bundelen van krachten en het formuleren van een gezamenlijke (regionale) doelstellingen.

Als IGEMO een partner wil zijn in de regio op vlak van landschap en open ruimte voor zowel gemeentebesturen als het middenveld moet op verschillende sporen tegelijk worden gewerkt.

- Spoor 1: opbouwen netwerk

IGEMO moet investeren in het opbouwen van een netwerk waarbij de sterktes van alle partners worden samengebracht in een partnership. Het monitoren van de regio en zijn omgeving, het opvolgen en aansturen van beleidsinitiatieven, het maximaal benutten van subsidies voor onze regio zijn essentiële elementen hierin. Onder het moto "samen staan we sterk" kunnen we samen werken aan "onze" open ruimte.

- Spoor 2: visieontwikkeling



Het nadenken over een gezamenlijke visie en doelstellingen en het vastleggen van een ambitieus maar haalbaar streefbeeld zal essentieel zijn om samen een open ruimtebeleid te kunnen realiseren. Zowel binnen IGEMO als binnen de lokale besturen zal moeten nagedacht worden over waar we met onze open ruimte naar toe willen gaan. Om het zeer gefragmenteerde werkveld optimaal te kunnen laten fungeren binnen deze visie is onderlinge afstemming belangrijk. Een landschapsmanager die tussen alle partners staat en de gemeenten / het middenveld ondersteunt om een visie te ontwikkelen en te realiseren is daarbij onontbeerlijk.

- Spoor 3: projecten realiseren

IGEMO heeft zowel beleid- als projectmatig reeds heel wat ervaring en kennis opgedaan omtrent open ruimte. In de toekomst moet het accent verschuiven van visievorming en planning naar het realiseren van projecten op het terrein.

4.4. Ruimtelijke ordening en stedenbouw

4.4.1. Ruimtelijke beleidsplanning

Vlaanderen kampt met een overmaatse bebouwde footprint. De huidige ruimtelijke structuurplannen brengen echter geen soelaas. Het wijzigingsdecreet verandert daarom structuurplanning in het ruimtelijk beleidsplan. Hoe kijken we in de toekomst naar kwalitatief ruimtegebruik? Wat betekent dit voor de gemeente?

Het Vlaamse grondgebruik is overmaats en verkwistend en de bebouwde oppervlakte neemt nog steeds toe. Dagelijks verdwijnt er in Vlaanderen tussen de vijf en zes hectare open ruimte, wat neerkomt op zo'n 10 à 12 voetbalvelden per dag. Naast een te grote bebouwde footprint, kampt Vlaanderen met een bijkomend probleem: versnippering. Dit geeft de dag van vandaag zware gevolgen: mobiliteitsproblemen, een hoge maatschappelijke kost, stijgende CO₂-uitstoot, dalende biodiversiteit, tekort aan water...

Tot op heden wordt het ruimtelijk beleid vastgelegd in ruimtelijke structuurplannen. Deze structuurplannen zijn echter rigide en laten weinig ruimte om in te spelen op wijzigende maatschappelijke noden. Het wijzigingsdecreet vervangt daarom het huidige systeem van structuurplanning door een systeem van beleidsplanning.

Ruimtelijke beleidsplanning zal ervoor zorgen dat er kwalitatief met onze schaarse ruimte omgegaan wordt. Binnen de vernieuwde procedure wordt er veelvuldig ingezet op participatie. Een grondige mentaliteitswijziging is slechts mogelijk indien ze gedragen wordt door de bevolking. Op basis van participatie wordt ingezet op een aangename en duurzame leefomgeving voor iedereen. Maar hoe werkt dit dan in de praktijk?

Een ruimtelijk beleidsplan is opgebouwd uit een strategische visie en een set van beleidskaders. De strategische visie omvat het toekomstbeeld en lange-termijn strategische doelstellingen. Beleidskaders zijn operationeel van aard en hebben een kortere looptijd. Ze kunnen elk afzonderlijk worden herzien en zelfs opgeheven. Op die manier wordt het ruimtelijk beleid flexibel ingezet op een selectieve set van de belangrijkste beleidsonderwerpen. Concrete actieprogramma's zorgen dat beleidskaders omgevoerd worden naar realisatie.



BELEIDSPLAN RUIMTE

= cyclisch planningsproces
= realisatiegericht
= dynamisch



IGEMO wil haar lokale besturen ondersteunen met haar expertise binnen ruimtelijke beleidsplanning.

4.4.2. Structuur- en masterplanning

De voorbije legislatuur stond vooral in het teken van het in uitvoering brengen van de gemeentelijke structuurplannen. De ruimtelijke opties die de gemeente wil nemen op korte en (middel)lange termijn werden vastgelegd in deze structuurplannen. De realisatie van deze opties gebeurde in de eerste plaats via de opmaak van ruimtelijke uitvoeringsplannen (zie volgend hoofdstuk).

Voor de realisatie van het ruimtelijk beleid is het scheppen van de juiste juridische context niet altijd voldoende. Het uitwerken van ruimtelijke concepten op een kleinere schaal waarbij men een zeer uitvoeringsgericht denkkader hanteert, is dikwijls een noodzakelijke stap in de realisatie van het ruimtelijk beleid.

IGEMO hanteert de methodiek van masterplanning op verschillende schaalniveaus en voor verschillende onderwerpen zoals dorpskernen, open ruimtegebieden, woonontwikkelingen, erfgoedlandschappen, land- en tuinbouwgebieden ...

Met de opmaak van een masterplan wordt in samenspraak met de gemeente de inrichting en ontwikkeling van het betreffende deelgebied uitgewerkt. Het resultaat is een op uitvoering gericht plan. In het masterplan wordt de onderbouwde totaalvisie voor het gebied weergegeven. Het masterplan geeft duidelijk de gemaakte keuzes weer en geeft helder aan welke randvoorwaarden, ingrepen en maatregelen nodig zijn voor concrete realisatie.



Tabel: overzicht van de masterplannen die werden / worden opgemaakt door IGEMO:

	Contract	Voorwerp	Huidige status
Masterplan Berkhoevelaan – Straatjesbossen, Duffel	04/07/2011	Ontwikkelen van een visie voor een gemengde ontwikkeling van wonen, werken en recreatie.	Project afgelopen
Masterplan Grasheide, Putte	24/01/2011	Herwaarderen van de woonkern en uitbouw van de aanwezige recreatie- en natuurelementen in de onmiddellijke omgeving van deze dorpskern.	Project afgelopen
Masterplan Alice Nahon, Putte	10/04/2012	Vastleggen van een ruimtelijk kader voor inbreiding aan de site Alice Nahon en de ruime omgeving	Project afgelopen

4.4.3. Ruimtelijke Uitvoeringsplannen

De opmaak van gemeentelijke ruimtelijke uitvoeringsplannen is het instrument bij uitstek voor de realisatie van het ruimtelijk beleid op lokaal niveau.

IGEMO heeft de voorbije jaren een ruime expertise uitgebouwd met betrekking tot het opmaken van ruimtelijke uitvoeringsplannen. Het voorwerp van de opgemaakte plannen behelst het volledige spectrum van de ruimtelijke ordening: woonzones, bedrijventerreinen, (delen van) dorpskernen; recreatiezones, openruimte gebieden, landschap ...

Ook op vlak van zonevremde problematieken heeft IGEMO de laatste jaren een uitgebreide ervaring opgedaan, door het opmaken van ruimtelijke uitvoeringsplannen voor zonevremde woningen, recreatie en bedrijvigheid.

Tabel: overzicht van de RUP's die werden / worden opgemaakt door IGEMO:

	Contract	Voorwerp	Huidige status
RUP Schaddekensdries, Sint-Amands	18/12/2007	Opwaarderen en beschermen van het cultuurhistorisch landschap en versterken belevingswaarde driesrelicten.	Project afgelopen - RUP goedgekeurd
RUP Zonevremde woningen, Putte	27/01/2009	Inventarisatie van de zonevremde woningen, verfijnen van het ruimtelijk beleid en uitwerken van een planologisch / juridisch kader.	Project afgelopen - RUP goedgekeurd
Zonevremde recreatie, Berlaar	12/01/2011	Inventarisatie van de zonevremde recreatie, verfijnen van het ruimtelijk beleid en uitwerken van een planologisch / juridisch kader.	Project afgelopen - RUP goedgekeurd
RUP Zonevremde bedrijven, Berlaar	12/01/2011	Inventarisatie van de zonevremde bedrijven, verfijnen van het ruimtelijk beleid en uitwerken van een planologisch / juridisch kader.	Project afgelopen - RUP goedgekeurd
RUP Walemstraat, Duffel	04/04/2011	Omzetten van zone voor milieubelastende industrie naar lokaal en regionaal bedrijventerrein en vastleggen inrichtingskrachtlijnen.	RUP in fase van schetsontwerp
RUP Grasheide, Putte	24/01/2011	Bestemmen van bestaande en toekomstige functies in en rond de dorpskern van Grasheide	Project afgelopen - RUP goedgekeurd



RUP Berkhoevelaan - Straatjesbossen, Duffel	04/07/2011	Ontwikkelen van een visie voor een gemengde ontwikkeling van wonen, werken en recreatie.	RUP in fase van schetsontwerp
RUP Lokale glastuinbouw, Duffel	02/05/2011	Afbakening van glastuinbouwconcentraties van lokaal belang en vrijwaren van de open ruimte.	Project afgelopen - RUP goedgekeurd
RUP Pastorijstraat, Berlaar	27/04/2012	Uitwerken van een ruimtelijk kader voor een woonzone, woonzorgcentrum en landschap.	Project afgelopen - RUP goedgekeurd
RUP Alice Nahon, Putte	10/04/2012	Uitwerken van een ruimtelijk kader voor de verdere ontwikkeling van een deel van het centrum van Putte in functie van wonen, woonzorg, onderwijs,...	Project afgelopen - RUP goedgekeurd
RUP Cash & Fresh, Willebroek	23/11/2012	Uitwerken van een ruimtelijk kader voor een wonen en woonzorg.	Project afgelopen - RUP goedgekeurd
RUP Broeck de Naeyer, Willebroek	26/06/2016	Actualisatie van verouderde BPA's in functie van industriële ontwikkeling.	Project lopende
RUP Erfgoedlandschap Krankhoeve, Bonheiden	30/01/2014	Toevoeging Erfgoedlandschap aan het bestaand RUP Krankhoeve.	Project afgelopen - RUP goedgekeurd
RUP Dijle – Keerbergstraat, Mechelen [raamcontract]	03/12/2013	Aanpassing van het bestaand BPA om een meer logische afwerking te krijgen van het bouwblok ter hoogte van de hoek Dijle-Keerbergstraat.	Project afgelopen - RUP goedgekeurd
RUP Verbeemen, Mechelen [raamcontract]	03/12/2013	Uitwerken van een ruimtelijk kader voor de site Verbeemen voor de realisatie van een groene woonontwikkeling en een buurtpark.	Project afgelopen - RUP goedgekeurd
RUP Nekker, Mechelen [raamcontract]	03/12/2013	Vertaling van de stedenbouwkundige visie voor het recreatief kerngebied De Nekker.	Project on hold
RUP Keerdok-Eandis, Mechelen [raamcontract]	03/12/2013	Herbestemming van het Rode Kruisplein en een deel van de Eandissite aan Dijle en Omleidingsdijle van een industriezone naar een zone voor wonen en gemeenschapsvoorzieningen.	Project afgelopen - RUP goedgekeurd
RUP Zorro (Komet), Mechelen [raamcontract]	03/12/2013	Herbestemming van een industriezone naar een gemengde woon-, kantoor- en dienstzone.	Project afgelopen - RUP goedgekeurd
RUP Raghen (Arsenaal), Mechelen [raamcontract]	03/12/2013	Herbestemmen en herinrichten van een bedrijventerrein (BPA) naar een gemengde stedelijke ontwikkeling van wonen, bedrijvigheid, recreatie en een jachthaven.	Project lopende
RUP Dijlepoort, Mechelen [raamcontract]	03/12/2013	Herbestemmen en inrichten van een voormalige winkelsite naar een gemengde stedelijke ontwikkeling van wonen, handel en publieke voorzieningen.	Project on hold
RUP Zennevallei, Mechelen [raamcontract]	03/12/2013	Opmaak RUP in functie van open ruimte beheer	Project afgelopen
RUP Mechelen Noord IV [raamcontract]	03/12/2013	Herbestemmen en inrichten van een site voor de realisatie van een winkelcomplex.	Project lopende
RUP De Bergen [raamcontract]	03/12/2013	Opmaak RUP i.k.v. een principeel akkoord	Project afgelopen
RUP Papenhof bis, Mechelen [raamcontract]	03/12/2013	Naar een vernieuwde visie voor de inrichting van fase 3 van het woonproject Papenhof.	Project lopende
RUP Grote Heide, Bonheiden	16/05/2012	Uitwerken van een ruimtelijk kader voor de ontwikkeling van een duurzame woonwijk in Bonheiden.	Project afgelopen - RUP goedgekeurd
RUP Groenservice, Sint-Amands [raamcontract]	27/09/2016	Uitwerken van een planologisch/juridisch kader voor een zonevreemd bedrijf op basis van een planologisch attest.	Project lopende
RUP Hemelrijken, Sint-Amands [raamcontract]	27/09/2016	Actualisatie van verouderde BPA's in functie van industriële ontwikkeling.	Project lopende



RUP Heiken – Papaert, Sint-Amands [raamcontract]	27/09/2016	Herbestemmen en inrichten van een woonuitbreidingsgebied naar aanleiding van een principiële akkoord.	Project lopende
RUP De Nestel, Sint-Amands [raamcontract]	27/09/2016	Onderzoek naar optimalisatie van de site en herbestemming naar gemeenschapsvoorzieningen.	Project lopende
RUP De Hutten, Berlaar	20/04/2010	Afbakening en inrichting van een zone voor lokale bedrijvigheid	Project lopende
RUP Omgeving Netebrug en Van der Lindenplein, Duffel	16/11/2015	Herinrichting van het centrum van Duffel en optimalisatie van de bestemmingen in functie kernverdichting.	Project lopende
RUP Bruul, Duffel	26/01/2015	Uitwerken van een visie voor het inrichten van een kernverdichtingsproject.	Project lopende
RUP Wining, Puurs	05/02/2009	Herbestemming en inrichting van een lokaal bedrijventerrein	Project lopende

4.4.4. Milieueffectenrapport-screening

Voor alle RUP's die niet van rechtswege plan-MER-plichtig zijn, moet in het kader van het MER-decreet een zogenaamde 'plan-MER-screening' uitgevoerd worden. Bij de start van het planningsproces wordt nagegaan of het voorgenomen planningsinitiatief aanleiding kan geven tot aanzienlijke milieueffecten. De effecten, die het plan heeft op het milieu, worden beschreven en onderzocht.

Indien de effecten beperkt zijn en de MER-screening gunstig beoordeeld wordt, komt de verplichting tot het opmaken van een plan-MER te vervallen. Nadien kan de goedkeuringsprocedure voor het RUP opgestart worden.

In een aantal gevallen dient echter een plan-MER te worden opgemaakt. De keuze voor een plan-MER impliceert dat het plan aanzienlijke effecten kan genereren. In het plan-MER worden maatregelen opgenomen m.b.t. het verminderen van de milieueffecten. Aangezien een plan-MER dient opgemaakt te worden door erkende MER-deskundigen, heeft IGEMO een raamcontract afgesloten met een aantal studie bureaus. IGEMO staat in voor de begeleiding van het traject en voor de afstemming van de onderzoeksresultaten in het RUP.

Tabel: overzicht van MER-screenings en Plan-MER's in het kader RUP's:

Overzicht	Onderwerp
Plan-MER RUP Nekkerpoort, Mechelen	Ontwikkelingsperspectief voor het recreatief kerngebied De Nekker.
Plan-MER RUP Keerdok -Eandis, Mechelen	Ontwikkelingsperspectief voor het Rode Kruisplein en een deel van de Eandissite aan Dijle en Omleidingsdijle in functie van een gemengde stedelijke ontwikkeling.
Plan-MER RUP Zorro	Ontwikkelingsperspectief voor de voormalige Cometsite in functie van een gemengde woon-, kantoor- en dienstzone.
MER-screening i.k.v. opmaak RUP Grasheide, Putte	Ontwikkelingsperspectief voor kernversterking.
MER-screening i.k.v. opmaak RUP Groenservice, Sint-Amands	Ontwikkelingsperspectief voor zonevreemd bedrijf.
MER-screening i.k.v. opmaak RUP Hemelrijken, Sint-Amands	Ontwikkelingsperspectief voor bedrijvigheid op bestaande kmo-zone.



4.4.5. Haalbaarheidsstudies

Voor de realisatie van het ruimtelijk beleid is het scheppen van de juiste juridische context niet altijd voldoende. Het inschatten van de haalbaarheid van een project is noodzakelijk om effectief tot realisatie te kunnen overgaan.

Tabel: overzicht van de haalbaarheidsstudies die door IGEMO werden uitgevoerd:

	Contract	Voorwerp	Huidige status
Haalbaarheidsstudie duurzame glastuinbouwclusters (door EFRO gesubsidieerd onderzoeksproject i.s.m. provincie Antwerpen, POM Antwerpen, IOK, Boerenbond en Participatie Maatschappij Vlaanderen)	25/06/2012	In kaart brengen van de behoefte aan glastuinbouw en analyseren van de noodzaak aan planologische initiatieven of ruimtelijke clustering van glastuinbouw.	Project afgerond

4.4.6. Structurele ondersteuning dienst stedenbouw / ruimtelijke ordening

De gemeentelijke dienst stedenbouw en ruimtelijke ordening kan beroep doen op IGEMO voor een tijdelijke ondersteuning van de werking van de diensten. Deze ondersteuning gebeurt op maat van de gemeente en in functie van de concrete vraag.

Tabel: overzicht van de gemeentelijke diensten die structureel werden ondersteund door IGEMO:

	Contract	Voorwerp	Huidige status
Ondersteuning bouwdienst, Willebroek	14/09/2012	Ondersteuning bij het behandelen van stedenbouwkundige- en verkavelingsdossiers.	Opdracht beëindigd in 2016.
Ondersteuning dienst stedenbouw, Sint-Katelijne-Waver	September 2018	Ondersteuning bij het behandelen van stedenbouwkundige- en verkavelingsdossiers.	Opdracht lopende
Ondersteuning dienst stedenbouw, Putte	November 2018	Ondersteuning bij het behandelen van stedenbouwkundige- en verkavelingsdossiers.	Opdracht lopende
Juridisch-technisch advies, Duffel	2015	Second opinion in een complex lokaal bouwdossier	Opdracht beëindigd
Begeleiding masterplan Heiken-Papaert, Sint-Amands [raamcontract]	27/09/2016	Adviseren van de gemeente bij het beoordelen van een masterplan i.k.v. een PRIAK	Opdracht beëindigd
Proces- en projectmanagement raamcontract RUP's, Mechelen [raamcontract]	03/12/2013	Coördineren van de raamovereenkomst en het intern overleg, administratie, voorbereiden van beslissingen (CBS/GR), participatie, ...	Opdracht lopende

Een gemeente kan tevens beroep doen op IGEMO voor het uitvoeren van GIS-taken. Deze ondersteuning gebeurt op maat van de gemeente en in functie van de concrete vraag.



Tabel: overzicht van de gemeentelijke diensten die structureel werden ondersteund door IGEMO:

	Contract	Voorwerp	Huidige status
Ondersteuning DSI-platform, Duffel	2018	Gemeentelijke RUP's ingeven in DSI platform	Opdracht beëindigd.
Ondersteuning DSI-platform, Berlaar	2018	Gemeentelijke RUP's ingeven in DSI platform	Opdracht beëindigd

4.4.7. IGOHC, intergemeentelijke handhavingscel

In 2016 werden de eerste stappen gezet om samen met de gemeenten Berlaar, Bonheiden, Putte, Sint-Katelijne-Waver en Willebroek de intergemeentelijke omgevingshandhavingscel (IGOHC) vorm te geven. De IGOHC heeft als doelstelling het omgevingshandhavingsbeleid van de deelnemende gemeenten te organiseren.

Met deze georganiseerde samenwerking willen de gemeenten de aanwezige ervaring en kennis bundelen, om zo te streven naar een efficiëntere omgevingshandhaving en een rationalisering van de beheers- en exploitatiekosten. De samenwerkingsovereenkomst intergemeentelijke aanpak omgevingshandhaving werd ondertekend op 31 mei 2016. Er werd een beheerscomité opgericht met een algemene coördinerende opdracht.

In 2017 werden het handhavingsbeleidsplan, het actieplan 2017 en het samenwerkingsprotocol door de gemeenteraden van de deelnemende gemeenten goedgekeurd. Gekoppeld aan een persmoment werd het samenwerkingsprotocol op 31 mei 2017 ondertekend door alle deelnemende gemeenten, IGEMO en de politiezones Berlaar-Nijlen, BODUKAP en Mechelen-Willebroek.

Om de sensibilisering rond omgevingshandhavingsbeleid te ondersteunen, ontwikkelde de intergemeentelijke omgevingshandhavingscel het logo 'Jouw omgeving'. De sensibiliseringscampagnes van 'Jouw omgeving' hebben tot doel burgers en bedrijven bewust te maken van de bestaande regelgeving in verband met milieu en ruimtelijke ordening en het nut ervan in onze samenleving. Burgers en bedrijven spelen namelijk een grote rol in de zorg voor een goede omgeving. De eerste campagne tegen verharding, 'Plan(t) je voortuin' heeft in 2018 plaats gevonden.

4.4.8. Ad Hok, Huis voor omgevingskwaliteit

Lokale besturen worden steeds vaker geconfronteerd met complexe ruimtelijke uitdagingen. De juiste expertise is echter niet altijd op het juiste moment ter beschikking. Het zijn net de lokale besturen die als belangrijkste vergunningverlenende overheid in Vlaanderen een grote impact hebben op de omgevingskwaliteit op het terrein.

Ad hoK, het **Huis voor OmgevingsKwaliteit**, heeft de missie om omgevingskwaliteit te verhogen. Het wil bijdragen tot de uitvoering van de ruimtelijke visie van lokale besturen door hen actief te ondersteunen.

Ad hoK is een gezamenlijk initiatief van 3 intercommunales voor streekontwikkeling, m.n. IGEMO, Haviland en Interleuven en past binnen een strategie en ambitie die binnen de koepelvereniging voor Vlaamse streekontwikkelingsintercommunales, VLINTER werd geformuleerd en gedeeld door alle Vlaamse intercommunales voor streekontwikkeling. Als verlengstuk van lokale besturen willen de streekintercommunales hun steentje bijdragen tot ruimtelijke kwaliteit in de regio. Het initiatief wordt gesteund door Team Vlaams Bouwmeester.

Ad hoK ondersteunt lokale besturen om een kwalitatieve omgeving te realiseren. Dit doen we via een gelaagde aanpak, gesteund op drie pijlers: adviseren, begeleiden en inspireren.

- **Kwaliteitskamer:** een multidisciplinaire kwaliteitskamer met externe experts adviseert het lokale bestuur in het omgaan met impactvolle publieke en private projecten. Op deze wijze wil ad hoK de lokale expertise verbreden.



- Open oproep: ad hoK organiseert een open oproep om lokale besturen te begeleiden bij het vinden van een inspirerende ontwerper voor een landschappelijke, stedenbouwkundige, infrastructuur- of architectuuropdracht. Zo willen we de lokale expertise versterken.
- Inspiratie en opleiding: om expertise uit te wisselen organiseert ad hoK lezingen, workshops en uitstappen die nieuwe inzichten geven om uitdagingen aan te gaan. Dit wordt ook opengesteld naar alle geïnteresseerde professionals. Ad hoK organiseert ook opleidingen voor ambtenaren en schepenen. Onder begeleiding van een externe expert worden ze ondergedompeld in onderwerpen specifiek voor de publieke sector.

Door expertise te bundelen helpt ad hoK dossiers te onderbouwen (“waarom kan iets niet?”), maar ook proactief te adviseren (“wat zou eventueel wel kunnen?”). Een constructieve samenwerking en communicatie tussen de vergunningverlenende overheid en de bouwheer/architect is essentieel in het streven naar omgevingskwaliteit.

Het Huis voor Omgevingskwaliteit werd gelanceerd op 29 november 2018 met de ondertekening van een samenwerkingsprotocol tussen IGEMO, Interleuven, Haviland en de Vlaamse bouwmeester.

4.4.9. De intergemeentelijke omgevingsdienst

De raad van bestuur van IGEMO heeft op 26 oktober 2018 zijn goedkeuring gehecht aan een nieuwe raamovereenkomst inzake het ondersteunen van de lokale diensten omgeving.

De aanleiding voor de intergemeentelijke omgevingsdienst ligt in een rondvraag bij 7 lokale besturen in maart 2018 omtrent de capaciteitsproblemen binnen de dienst omgeving. Hierbij is vastgesteld dat:

- Alle bevraagde gemeenten in 2017 een capaciteitsprobleem hebben gehad op de dienst omgeving.
- Het capaciteitsprobleem meestal ad hoc problemen zijn (3 à 4 maanden afwezigheid) die leiden tot een structureel probleem (1 – 2 VTE gedurende een langere periode). Aanleiding is meestal een combinatie van verschillende factoren zoals langdurige ziekten, personeelsverloop en zwangerschappen.
- Enkel de taken waar een dwingende termijn aan verbonden zit, blijven doorlopen (verlenen van vergunningen). Alle overige taken (stedenbouwkundig attesten, notarisbrieven, RUP's, projecten enz.) blijven liggen. Ook voor andere taken zoals beleidsvoorbereidend werk, opvolgen nieuwe wetgeving, opleiding volgen, externe vergaderingen is er onvoldoende tijd.
- Taken intern herverdelen (andere diensten) is niet evident omdat een specifieke kennis vereist is, zelfs voor administratieve taken. Extra aanwervingen vergen veel tijd en de arbeidsmarkt is krap. Soms wordt beroep gedaan op private studiebureaus maar er is weinig aanbod en de specifieke expertise is zeer moeilijk te vinden.
- Gemeenten hebben vooral nood aan technische en juridische expertise op vlak van stedenbouw, ruimtelijke planning en administratie waarvoor basiskennis noodzakelijk is.

Het adviescomité ruimtelijke ordening heeft op 26 april 2018 de raad van bestuur van IGEMO geadviseerd om vanuit de intercommunale een structurele ondersteuning aan te bieden voor lokale diensten omgeving op technisch, juridisch en administratief vlak.

IGEMO wil met deze dienstverlening een acute nood bij de lokale besturen oplossen door onze expertise ter beschikking te stellen. Wat ook perfect aansluit op onze missie “om lokale besturen te helpen excellente overheden te zijn”.

Op 28 november 2018 is een schrijven over deze nieuwe dienstverlening gericht aan alle gemeenten.

De deelname van de gemeenten aan de intergemeentelijke omgevingsdienst moet in 2019 nog geconcretiseerd worden.



4.4.10. Evaluatie

In relatief korte tijd - de dienstverlening inzake ruimtelijke ordening werd schoorvoetend opgestart in 2005 - is IGEMO een belangrijke partner geworden voor de gemeenten op het vlak van ruimtelijke ordening en stedenbouw. Bij de medewerkers is er een grote expertise aanwezig. Aangevuld met een grondige terreinkennis betekent dit dat IGEMO een kwaliteitsvolle dienstverlening kan bieden aan de gemeenten.

4.4.10.1. Ruimtelijke planning

De ruimtelijke beleidsplannen zijn, voor lokale besturen, de opvolger van de gemeentelijke ruimtelijke structuurplannen.

De dienstverlening op het vlak van ruimtelijke planning en stedenbouw is pas in 2005 opgestart. Op dat ogenblik hadden de meeste gemeenten reeds een goedgekeurd structuurplan of waren zij dit aan het finaliseren. IGEMO heeft dus geen rol van betekenis kunnen spelen bij de opmaak van de eerste gemeentelijke ruimtelijke structuurplannen.

Het opmaken van beleidsplannen ligt in het verlengde van de expertises binnen IGEMO en zal een uitdaging zijn voor de komende legislatuur.

IGEMO heeft een ruime ervaring met betrekking tot het begeleiden van een proces om tot een beleidsplan te komen. Door de opmaak van talrijke ruimtelijke uitvoeringsplannen is de inhoudelijke kennis op vlak van ruimtelijke ordening stevig verankerd. Daardoor mag IGEMO de ambitie koesteren om in de toekomst een betekenisvolle rol te vervullen in de opmaak van nieuwe structuurplannen of andere ruimtelijke beleidsplannen.

Bij de opmaak van de ruimtelijke uitvoeringsplannen hecht IGEMO veel belang aan de haalbaarheid van het ruimtelijk plan. De aanwezige expertises inzake duurzaamheid, groenbeheer, infrastructuraanleg, projectontwikkelingen ... worden maximaal geïntegreerd in de ruimtelijke uitvoeringsplannen. Dit verhoogt zowel de haalbaarheid als de kwaliteit van deze plannen en bijgevolg ook van de uiteindelijke ruimtelijke ontwikkeling. IGEMO beschikt daarvoor over een multidisciplinair team van medewerkers en kan gebruik maken van een doorgedreven terreinkennis.

IGEMO slaag erin om het gehele planningsproces te doorlopen en een kwaliteitsvol planningsinstrument af te leveren.

Een belangrijk aandachtspunt is de duurtijd van het planningsproces. De opmaak van een RUP kent hoe dan ook lang tijdsverloop, aangezien er veelvuldig overleg met de gemeente en externe actoren dient te gebeuren. Dit betekent dat IGEMO het verloop van dit proces niet volledig in handen heeft. Door aanslepende besluitvorming, uitblijvende adviezen of andere externe factoren kan er een structurele vertraging van het proces optreden. Aangezien de opmaak van RUP veelal op basis van een forfaitaire prijs wordt afgerekend, heeft dit een rechtstreeks gevolg voor het resultaat van dit project. De forfaitaire prijs wordt namelijk berekend op basis van uurloontarief in het jaar van contractafsluiting. De forfaitaire prijs evolueert niet mee met de stijgende uurloonkost door lang uitlopende processen.



4.4.10.2. Ondersteuning gemeentelijke administratie

Naast planning zijn ook vergunningen en handhaving essentiële onderdelen van een goed ruimtelijk beleid. De voorbije jaren hebben een aantal gemeenten ad hoc ondersteuning gekregen van IGEMO voor het behandelen van stedenbouwkundige vergunningen. Aanleiding voor deze vraag is meestal: een tijdelijk personeelstekort ten gevolge van het vertrek / ontslag van een medewerker, aanwervingsprocedures die lang lopen of geen geschikte kandidaten opleveren, langdurige afwezigheid wegens ziekte of zwangerschap

IGEMO heeft de nodige expertise in huis om op een efficiënte wijze stedenbouwkundige vergunningen te behandelen. Daarbij wordt een backoffice-service aangeboden om stedenbouwkundige vergunningsaanvragen inhoudelijk te behandelen en te adviseren als stedenbouwkundig ambtenaar.

4.4.10.3. Intergemeentelijke handhavingscel

Een andere taak van de gemeente is het handhaven. Een taak waar men dikwijls niet aan toekomt, maar die essentieel is als sluitstuk van een goed ruimtelijk beleid. Handhaving staat ook soms haaks op de vertrouwensrelatie die de gemeente wenst op te bouwen met haar burgers inzake bouwadvies en stedenbouw.

De dienstverlening is de laatste jaren sterk gegroeid. Zeker sinds de betrokken medewerkers ook als toezichthouder stedenbouw door de gemeenten zijn aangesteld, is er een grote toestroom van dossiers.

Momenteel participeren 5 gemeenten aan de omgevingshandhavingscel. Aangezien de problematiek ook geldt voor de andere gemeentelijke vennoten van IGEMO zou het aantal deelnemende gemeenten in de nabije toekomst zeker kunnen toenemen.

4.4.10.4. Haalbare ruimtelijke ontwikkelingen

Het inschatten van de haalbaarheid van een ruimtelijke ontwikkeling is een hekelpunt binnen het ruimtelijk beleid. IGEMO heeft daarin de voorbije jaren de nodige expertise opgebouwd om zowel ruimtelijk als financieel de haalbaarheid te toetsen. Deze haalbaarheidsanalyses staan dikwijls in contrast met deze van andere actoren. Zogenaamde haalbaarheidsstudies van architecten en studie bureaus onderschatten dikwijls de secundaire kosten (personeelinzet, begeleidende studies, communicatie- en marketingbudget, financiering ...) van een ontwikkeling.

Private ontwikkelaars gaan meestal uit van een lager kwaliteitsniveau en/of van een zeer beperkte investering in het openbaar domein. De uitgangspunten zijn dus fundamenteel anders dan deze die een gemeente meestal voor ogen heeft.

Het koppelen van ruimtelijke planningsprocessen aan haalbaarheidsstudies is vandaag nog geen gemeengoed in gemeenten. Nochtans werd menig gemeentebestuur de voorbije jaren geconfronteerd met een – vanuit financieel oogpunt – niet haalbaar ruimtelijk uitvoeringsplan. De gevolgen zijn divers: van noodzakelijke financiële bijdragen van de overheid in de realisatie (bv. publieke ruimte, infrastructuur ...), herziening van het RUP tot zelfs het niet realiseren van de beoogde ruimtelijke realisatie of het project.



IGEMO blijft gemeenten wijzen op de noodzaak van haalbaarheidsstudies en zal zich blijven profileren als een preferente partner voor het uitvoeren van haalbaarheidsanalyses.

4.5. Erfgoed

4.5.1. Ambitie

In haar Strategisch Beleidsplan 2014 - 2019 heeft IGEMO de ambitie en uitdaging verwoord om te starten met een intergemeentelijke samenwerking rond erfgoed én dit rond 3 kernactiviteiten:

- bouwkundig en landschappelijk onroerend erfgoed (IOED);
- cultureel erfgoed;
- erfgoeddepot.

In 2017 werd de Intergemeentelijke Onroerend Erfgoeddienst (IOED) opgericht. Eind 2017 werd binnen de context van de IOED het voorstel gelanceerd tot het uitbouwen van een regionale erfgoeddepotwerking. Ook de opstart van een culturele erfgoedwerking werd in het vooruitzicht gesteld. Het opstellen van het oprichtingsdossier voor een intergemeentelijke culturele erfgoedcel – binnen het kader van een erfgoedconvenant - is ingepland voor 2019.

4.5.2. Intergemeentelijke onroerend erfgoeddienst (IOED)

De Vlaamse Regering keurde op 12 juli 2013 een nieuw decreet Onroerend Erfgoed goed dat in werking trad op 1 januari 2015. De uitvoeringsbesluiten dateren van 16 mei 2014. Hierin wordt voorzien in de erkenning en subsidiëring van een IOED of intergemeentelijke onroerend erfgoeddienst.

Op 16 maart 2016 werd IGEMO door Geert Bourgeois, Vlaams minister van Buitenlands Beleid en Onroerend Erfgoed, erkend als intergemeentelijke erfgoeddienst of IOED voor de gemeenten Bornem, Bonheiden, Duffel, Lier, Puurs, Putte, Sint-Amands, Sint-Katelijne-Waver en Willebroek

In september 2016 kende de bevoegde minister aan de IOED IGEMO een subsidie van 367 730,92 euro toe voor de periode 2017-2020. Het subsidiebedrag bestaat uit een vast bedrag per jaar (85 000 euro) en een variabel bedrag dat bepaald wordt op basis van het aantal inwoners en de oppervlakte van de deelnemende gemeenten. Voor de IOED IGEMO bedraagt dit maximaal 6 932,73 euro per jaar. Het bedrag wordt verhoogd als er in het werkingsgebied gemeenten worden erkend als onroerenderfgoedgemeente.

Inmiddels heeft de IOED zijn werking opgestart die bestaat uit (1) een basisdienstverlening en (2) een aanbod van projectmatige diensten.

De IOED – basisdienstverlening omvat:

- Inrichten van de IGS als regionaal erfgoedoverleg van de gemeenten.
- Coördineren van het erfgoedbeleid op regionale schaal.
- Adviseren van gemeenten en erfgoedinstellingen, met betrekking tot algemene vragen (bijv. beheersplannen) of verbonden aan specifieke erfgoedprojecten.
- Inrichten van het gemeentelijke erfgoedoverleg.
- In kaart brengen en managen van het regionaal erfgoednetwerk.
- Het vergaren van expertise zowel inhoudelijk over het erfgoed binnen de regio evenals over de noodzakelijke tools voor een succesvol erfgoedbeleid zoals rond procedures, relevante methoden, wetgeving ...



Daarnaast zijn er de projectmatige diensten die op vraag en in functie van de specifieke behoeften van een of meerdere gemeenten worden gerealiseerd.

Tabel: overzicht van projectmatige diensten die door de IOED zijn uitgevoerd:

Gemeente	Jaar	Opdracht
Bornem, Bonheiden, Duffel, Lier, Puurs, Putte, Sint-Amands, Sint-Katelijne-Waver en Willebroek	2018	Actualisatie inventaris bouwkundig erfgoed ter voorbereiding van het openbaar onderzoek 2018
Bornem, Bonheiden, Duffel, Lier, Puurs, Putte, Sint-Amands, Sint-Katelijne-Waver en Willebroek	2018	Vorbereiding herinventarisatie bouwkundig erfgoed
Bornem, Puurs, Sint-Amands	2018	Flashbulb Memory - nutskastenproject Klein-Brabant
Bornem	Opgestart in 2018	Opmaak kerkenplan en trajectbegeleiding + participatie
Bonheiden	Opgestart in 2018	Geïntegreerd beheersplan Vallei van de Bruine Beek (onroerend erfgoed en natuur)
Lier	Opgestart in 2018	Stadsgezichtenplan Lier met inbegrip van de Grote Markt, Rechtstraat en de De Deheyderstraat
Putte	Opgestart in 2018	Beheersplan Oud Gemeentehuis

4.5.3. Projectbureau Herbestemming Kerken

Het Projectbureau 'Herbestemming Kerken' is een initiatief van de Vlaamse ministers Bourgeois en Homans, VVSG/VLINTER, het Team Vlaamse Bouwmeester en het Centrum voor Religieuze Kunst en Cultuur. IGEMO is structureel en financieel partner van het projectbureau.

Via de projectoproepen van het projectbureau kunnen gemeenten en kerkbesturen een haalbaarheidsonderzoek laten uitvoeren voor de volledige herbestemming of de nevenbestemming van een parochiekerk. Dit aanbod is bedoeld voor gemeente- en kerkbesturen die samen willen onderzoeken of concrete suggesties voor het toekomstig gebruik van een kerkgebouw op een kwalitatieve en betaalbare manier uitvoerbaar zijn. Het haalbaarheidsonderzoek is de voorbereiding op een daadwerkelijk uit te voeren project.

Het Projectbureau 'Herbestemming Kerken' begeleidt dit traject. De projectbegeleider en een deskundig architectenbureau onderzoeken samen de haalbaarheid. De mogelijkheden worden onderzocht en visueel gemaakt. De budgettaire implicaties worden in kaart gebracht en het vervoltraject geschetst. De projectbegeleider is voor 100 % gesubsidieerd. Via een raamovereenkomst zijn de studie bureaus aangesteld met een forfaitaire prijs. Deze forfaitaire kost wordt door de aanvrager ingebracht.

Tabel: overzicht van gemeenten die voor een kerkherbestemming een aanvraag hebben ingediend bij het projectbureau:

Gemeente	Jaar	Opdracht
Willebroek	2018	Sint-Amanduskerk
Bornem	2018	Centrum Kerk



4.5.4. Cultureel erfgoed

Op het intergemeentelijk overleg van de IOED is, o.a. vanuit Klein-Brabant, gevraagd om te onderzoeken welke mogelijkheden er zijn om ook rond cultureel erfgoed intergemeentelijk samen te werken en zo tot een echte integrale en intergemeentelijke samenwerking te komen op het vlak van erfgoed.

Een cultureel erfgoedconvenant is een overeenkomst tussen de Vlaamse Overheid en een intergemeentelijk samenwerkingsverband of een Vlaamse kunststad om cultureel erfgoed te ondersteunen.

De meeste erfgoedconvenanten zijn intergemeentelijke samenwerkingsverbanden, waarbij gemeenten die extra willen investeren in cultureel erfgoed een aanvraagdossier indienen bij het agentschap Kunsten en Erfgoed. Als het plan wordt goedgekeurd, dan krijgt het IGS van de Vlaamse Gemeenschap werkingsmiddelen om het convenant te kunnen realiseren. Het is daarbij de bedoeling dat een deel van die Vlaamse middelen wordt gebruikt om extra personeel aan te werven dat een culturele erfgoedcel vormt. Daarnaast wordt verwacht dat de betrokken gemeentebesturen zelf ook bijdragen tot de erfgoedcel en de realisatie van de objectieven en engagementen van de erfgoedconvenant.

In tegenstelling tot een IOED focust een erfgoedconvenant zich op het cultureel erfgoed. Cultureel erfgoed verwijst naar roerend erfgoed (archiefstukken, museumstukken, documentaire collecties) en immaterieel erfgoed (tradities, legendes, rituelen...). De Vlaamse Gemeenschap waakt dat de Vlaamse werkingsmiddelen niet worden gebruikt voor het onroerend erfgoed (monumenten, landschappen en archeologische sites).

Erfgoedconvenanten kunnen aangevraagd worden in de eerste drie jaar van een legislatuur, minder als er minder middelen zijn.

IGEMO onderzoekt de wenselijkheid en wat de nodige investeringen zijn voor het oprichten van een Culturele erfgoed cel in onze regio.

4.5.5. Evaluatie

Na een lange voorbereidingsperiode en aanvraagprocedure is de IOED in 2017 eindelijk van start kunnen gaan. Het grote aantal dossiers en projecten dat wordt opgestart en de sterke personele groei (2017 : 1 personeelslid, 2018 : 2 personeelsleden, 2019: 3 personeelsleden) toont aan dat de noden en behoeften van de gemeenten zeer groot zijn. Door een goede inhoudelijke expertise en een sterke netwerking zijn we er op korte tijd in geslaagd een belangrijke rol op te nemen in dit werkveld.

In het kader van de dienstverlening van de IOED (intergemeentelijke erfgoeddienst) wordt regelmatig vastgesteld dat de grens tussen onroerend erfgoed en cultureel erfgoed in de praktijk vaak onbestaande is of irrelevant lijkt. Echter is deze grens een harde grens als we spreken over bevoegdheden en wettelijke kaders.

Zo heeft het Agentschap Onroerend Erfgoed bij het jaarrapport van de IOED opgemerkt dat onderzoek naar depotnoden zich strikt moet beperken tot noden i.f.v. onroerend erfgoed (hoofdzakelijk archeologische vondsten). Dit waar de behoeften en de noden van de gemeenten vaak zowel op vlak van cultureel als onroerend erfgoed liggen.

Zowel voor de regio als voor de betrokken gemeenten is het aangewezen dat naast de IOED ook een intergemeentelijke culturele erfgoedcel wordt opgericht, erkend en gesubsidieerd.



4.6. Mobiliteit

4.6.1. Dienstverlenende activiteiten

4.6.1.1. Mobiliteitsplanning

Wat betreft het lokale mobiliteitsbeleid heeft het lokale bestuur een grote autonomie. IGEMO biedt ondersteuning aan voor gemeenten met een goedgekeurd mobiliteitsplan, onder meer bij het uitvoeren van de sneltoets en het verbreden en verdiepen van het mobiliteitsplan. De sneltoets leidt tot een plan van aanpak dat aangeeft hoe en wanneer de bijsturing wordt aangepakt. IGEMO ondersteunde diverse gemeenten bij het uitvoeren van de sneltoets en/of het verbreden en verdiepen van het mobiliteitsplan.

In de loop van 2013-2014 maakte IGEMO voor de gemeente Berlaar en Duffel het ontwerp van het mobiliteitsplan en een uitgewerkt actieprogramma op. In 2014 ondersteunde IGEMO de gemeente Putte bij de uitvoering van het onderzoek. Met de gemeente Willebroek werden afspraken gemaakt voor het opstarten van de sneltoets voor het mobiliteitsplan.

Tabel: overzicht van de gemeenten waarvoor IGEMO sneltoetsen heeft gerealiseerd en het verbreden / verdiepen van het mobiliteitsplan heeft uitgevoerd:

Gemeente	Jaar	Opdracht
Berlaar	2013	Opmaak ontwerp mobiliteitsplan en uitgewerkt actieprogramma
	2015	Verbreding en verdieping mobiliteitsplan afgewerkt
Duffel	2013	Opmaak ontwerp mobiliteitsplan en uitgewerkt actieprogramma
Putte	2014 -2015	Uitvoering mobiliteitsonderzoeken i.k.v. verbreding en verdieping mobiliteitsplan Putte
	2016	Finalisatie verbreding en verdieping mobiliteitsplan
Willebroek	2015	Ondersteuning bij doorlopen sneltoets
Bornem	2015	Ondersteuning bij doorlopen sneltoets

In opdracht van de gemeente Bonheiden werd in 2013 een parkeerstudie uitgevoerd. Deze omvatte o.a. een analyse van parkeercapaciteit, - bezetting, en -behoefte. Het onderzoek resulteerde in een aantal concrete herlokaliserings- en/of herinrichtingsparkeerconcepten.

4.6.1.2. Milieuvriendelijke mobiliteit

De verhoogde mobiliteit veroorzaakt een toename van de luchtvervuiling. IGEMO bood gemeenten een project aan om de luchtverontreiniging in geselecteerde straten in kaart te brengen en een actieplan uit te werken om de vervuiling te verlagen. Hierbij werden het CAR-model en metingen ter plaatse gebruikt om de luchtkwaliteit in beeld te brengen. Zo werden oorzaken vastgelegd en gerichte verbeteringsmaatregelen geformuleerd voor de knelpuntstraten. Het actieplan omvatte ook algemene maatregelen om de luchtkwaliteit in alle straten te verhogen. Haalbaarheid, effectiviteit en kosten werden berekend.

In 2013 werd het actieplan voor de gemeente Berlaar, Putte en Willebroek uitgewerkt (met extra metingen voor de gemeente Willebroek) en besproken met de gemeenten.



4.6.1.3. Project 'subsidie fietsstraten', Bonheiden

IGEMO maakte in 2016-2017 voor de gemeente Bonheiden een subsidieaanvraag op in het kader van het Europese subsidieprogramma Interreg North-West Europe.

Het project 'CYCLENET' heeft als doel om een netwerk van fietsstraten aan te leggen in en om de gemeente Bonheiden. Hiermee wil de gemeente veilige en comfortabele fietsroutes aanbieden in en tussen de gemeenten Bonheiden, Boortmeerbeek, Haacht en Keerbergen.

IGEMO stond bij de aanvraag in voor:

- 1) overleg en advies inwinnen bij nationaal contactpunt en medewerkers secretariaat interreg North West Europe
- 2) het leggen van contacten voor partnerschap met Franse, Duitse, Britse en Nederlandse partners
- 3) aftoetsen noden en mogelijkheden bij partners
- 4) schrijven van aanvraag.

Aanvraag werd ingediend tegen call met deadline in mei 2017. Het projectvoorstel werd helaas niet geselecteerd.

4.6.2. Regionaal samenwerkingsverband Bereikbare Regio

4.6.2.1. Ontstaansgeschiedenis en engagementen

IGEMO heeft in haar strategisch beleidsplan 2014-2019 de opstart van een overlegforum rond mobiliteit opgenomen omdat diverse gemeenten de behoefte gesignaleerd hebben aan gemeentegrensoverschrijdend overleg.

In 2015 had er een eerste themaconferentie rond mobiliteit in de regio plaats in het kader van de Conferentie van Burgemeesters, waaraan, naast de burgemeesters, een aantal schepenen en externe stakeholders deelnamen. Hier werden een aantal regionale en lokale knelpunten en opportuniteiten op vlak van mobiliteit geschetst/besproken.

In consensus ontstond er zich een draagvlak voor een tweesporen-aanpak:

- 1) de opmaak van een regionaal masterplan Mobiliteit met focus op de grote regionale en transregionale problemen, knelpunten en opportuniteiten inzake mobiliteit.
- 2) de organisatie van een regionaal, gestructureerd samenwerkingsverband met alle overheden en betrokken actoren met als finaliteit het ondernemen van concrete acties (geen praatclub maar doeners), waarbij een aantal best practices van de Verkeersonderneming stadsregio Rotterdam een inspiratiebron kunnen zijn.

In de loop van 2015 hadden er, voornamelijk in de schoot van de Conferentie van Burgemeesters, nog een aantal gesprekken plaats die uiteindelijk leidden tot het samenwerkingsverband Bereikbare Regio. Op 11/3/2016 ondertekenden de 13 gemeenten uit het arrondissement, en Waterwegen en Zeekanaal, formeel de engagementsverklaringen. Kort voor de aanvang van het formele ondertekenenmoment werd meegedeeld dat AWV, MOW en De Lijn, ondanks eerdere toezeggingen, niet zouden ondertekenen. De NMBS had eerder al weten geen financieel engagement te kunnen aangaan.

De volgende engagementen werden door IGEMO, als uitvoerder van het samenwerkingsverband Bereikbare Regio, binnen het beschikbare budget aangegaan:

- Het afwerken van een regionaal masterplan "mobiliteit" tegen eind 2016
- Het project "Logistieke kaart" realiseren, met financiële steun van het Vlaamse Gewest en Europa



- Het project “marktplaats voor mobiliteit”, dat afhankelijk is van de financiële inbreng van andere overheden en partners, aanmelden bij verschillende Europese subsidieprogramma's. Het project zal maar kunnen gerealiseerd worden in de mate dat er subsidiemiddelen effectief kunnen verworven worden.

Tijdens de opstartfase (vanaf maart 2015) van het SV Bereikbare regio was er nog geen sprake van het Vlaamse concept van ‘basisbereikbaarheid’ en de vervoerregio Mechelen. Tijdens gesprekken met het bevoegde kabinet (in de 2^{de} helft van 2015) werd wel verwezen naar het op til zijnde initiatief rond vervoerregio's, doch steeds vanuit de insteek dat het samenwerkingsverband bereikbare regio daartoe een meerwaarde zou zijn. De 1^{ste} vervoerregioraad vond plaats op vrijdag 1 juli 2016 (zie verder).

In de 2^{de} helft van 2016 vonden gesprekken plaats met als voorwerp: het inhoudelijk en bestuurlijk samen sporen van het samenwerkingsverband “Bereikbare Regio” en het pilootproject “Vervoerregio”.

Als gevolg daarvan besliste de 4^{de} regionale mandaatgroep van 3 februari 2017, wat de taakstelling van het samenwerkingsverband Bereikbare Regio betreft, tot:

- 1) de stopzetting van het project ‘regionaal masterplan mobiliteit’,
- 2) de realisatie van het project ‘logistieke kaart’,
- 3) de voortzetting van (in 1^{ste} instantie een zoektocht naar financiële middelen voor) het project ‘marktplaats voor mobiliteit’ en
- 4) het nemen van concrete initiatieven (quick wins) in lijn met de onmiddellijke, tastbare noden van de lokale besturen.

Met Vlaanderen zou worden afgetoetst of een deelname aan het samenwerkingsverband Bereikbare Regio met een financiële inbreng ten behoeve van het project ‘marktplaats voor mobiliteit’ kon heroverwogen worden.

De regionale mandaatgroep besliste in vergadering van 5 mei 2017 (6^{de}) om binnen het budgettaire kader van het SV Bereikbare Regio prioritair werk te maken van de volgende quick wins:

- 1) Groepsaankoop e-bikes 2.0 (voorbereiding en uitvoering)
- 2) Slim fietsen
- 3) Verkeersdata uit verkeerstoelicht (ANPR)
- 4) Proeftuin innovatieve oplossingen
- 5) Vervoer op maat (businesscase: gemeenschappelijk vervoer).

Binnen het samenwerkingsverband Bereikbare Regio werd een beleidsgroep opgericht, bestaande uit de schepenen en ambtenaren mobiliteit, doch deze kwam slechts 1 maal samen.

4.6.2.2. Resultaten en evaluatie

4.6.2.2.1. Masterplan Duurzame Mobiliteit

IGEMO startte de werkzaamheden voor het Regionaal Masterplan Duurzame Mobiliteit op met een startvergadering op vrijdag 18 maart 2016.

In september 2016 werden de resultaten van de inventarisatie- en analysefase voorgesteld in een ontwerp van rapportage. Deze miste de verwachte diepgang en detaillering. Ze werd door de regionale mandaatgroep te abstract en te beleidsmatig bevonden.

Tijdens de vergadering wordt een aanzet gegeven tot het formuleren van doelstellingen en het definiëren van de hoofdlijnen van een actieprogramma.

Het enthousiasme om te werken aan een regionaal mobiliteitsplan was ondertussen sterk getemperd, mede door de planningsopdracht van de vervoerregio, m.n. de opmaak van een vervoerplan. Hierdoor



werd trouwens de betrokkenheid van de stakeholders (andere dan lokale besturen), die in het proces van masterplanning een volwaardige rol toebedeeld kregen, *on hold* gezet.

Op 4 februari 2017 besliste de regionale mandaatgroep tot de stopzetting van het project 'regionaal masterplan mobiliteit'. Hierdoor was er geen gelegenheid meer om inventarisatie- en analysefase verder uit te diepen of bij te sturen.

Belangrijke randbemerking: op basis van de 1^{ste} conceptnota was het opzet van de vervoerregio beperkt tot de opmaak van een vervoerplan ("bussenplan"). Dit is ook de scope van het ontwerp van vervoerplan van de vervoerregio Mechelen. IGEMO heeft steeds gepleit voor de opmaak van een allesomvattend regionaal mobiliteitsplan. De Vlaamse regering heeft in haar laatste conceptnota de plannings-scope van de vervoerregio verruimd van vervoerplan naar mobiliteitsplan. Dit regionaal planningsproces moet nog opgestart worden.

4.6.2.2.2. De Logistieke Kaart

Het project 'De Logistieke Kaart' was een van de speerpunten van het samenwerkingsverband Bereikbare Regio. Het project liep van 2015 tot 2018 en werd uitgevoerd met Mobiel 21 en Febetra als partners en Nazka Maps als onderaannemer.

Het project had oorspronkelijk tot doel real-time verkeersinformatie voor vrachtverkeer te verschaffen via een aanvullende app voor bestaande GPS-systemen.

Het resultaat van het project is een interactieve kaartapplicatie, waarbij verschillende data bepaald, gebundeld, verrijkt en ontsloten worden. Het resultaat vind je op www.delogistiekekaart.be. De applicatie maakt het mogelijk om via API's de achterliggende database te consulteren zodat data eenvoudig geïmplementeerd kunnen worden in bv. routeplanners.

De applicatie verzamelt relevante data over het logistieke ecosysteem in regio Rivierenland en koppelt deze informatie op een intelligente manier aan het wegennetwerk. Het wegennetwerk in De Logistieke Kaart wordt afgetoetst aan vijf datalagen:

- Lokale mobiliteitsdata relevant voor de logistieke sector
- Vrachtroutes (gebaseerd op mobiliteitsplannen van de gemeenten)
- Integratie van GIPOD-data
- Integratie met CRAB-database
- Verkeersbordendatabank

Deze informatie wordt als open data ter beschikking gesteld als vectorgedragen informatie.

Daarnaast is er aan het project ook een beleidsluik en een communicatieluik waarin aanbevelingen gedaan worden om vrachtverkeer op een leefbare manier te faciliteren.

Wat het project niet heeft opgeleverd is een verwerking in toepassingen van gps-operatoren. Dit komt omdat gps-operatoren niet geïnteresseerd zijn in informatie op regionale schaal en omdat ze de kortste of snelste routes willen aanbieden aan hun gebruikers. Toch heeft de logistieke kaart een grote waarde als beleids- en communicatie-instrument.

De resultaten van het project werden tijdens het slotevent in juni 2018 enthousiast onthaald door de aanwezigen, in het bijzonder door het Agentschap Innoveren en Ondernemen en de verschillende transportfederaties.

4.6.2.2.3. Marktplaats voor Mobiliteit

Het idee van een Marktplaats voor de mobiliteit is gegroeid na een bezoek aan de Vervoerregio Rotterdam. In de regio Rotterdam was één van de doelen het ontwikkelen van een mobiliteitsmarkt, waar werkgevers, werknemers en individuele reizigers mobiliteitsdiensten af konden nemen van serviceproviders. Ondernemers waren zo dus medeontwikkelaar van bereikbaarheidsmaatregelen en droegen financieel bij. Dit gaf maatregelen een grotere kans om structureel ingebed te raken in de



samenleving, in plaats van dat zij bestaan zolang de overheid subsidieert. In een opstartfase was er wel een aanzienlijk budget beschikbaar voor de ontwikkeling van mobiliteitsdiensten.

Dat idee sprak ook beleidsmakers in de regio Rivierenland aan. Ze wensten een (digitaal) forum voor aanbieders en afnemers van commerciële mobiliteitsdiensten en mobiliteitsproducten die bijdragen tot de bereikbaarheid in de regio en op maat van de individuele gebruiker.

IGEMO kreeg de opdracht en ging het engagement aan om, binnen de beschikbare budgetten van het samenwerkingsverband Bereikbare Regio, in 1^{ste} instantie een zoektocht naar financiële middelen voor het project 'marktplaats voor mobiliteit' in te zetten.

Het concept 'Marktplaats voor Mobiliteit' werd onder verschillende vormen als project ingediend binnen verschillende subsidie-oproepen:

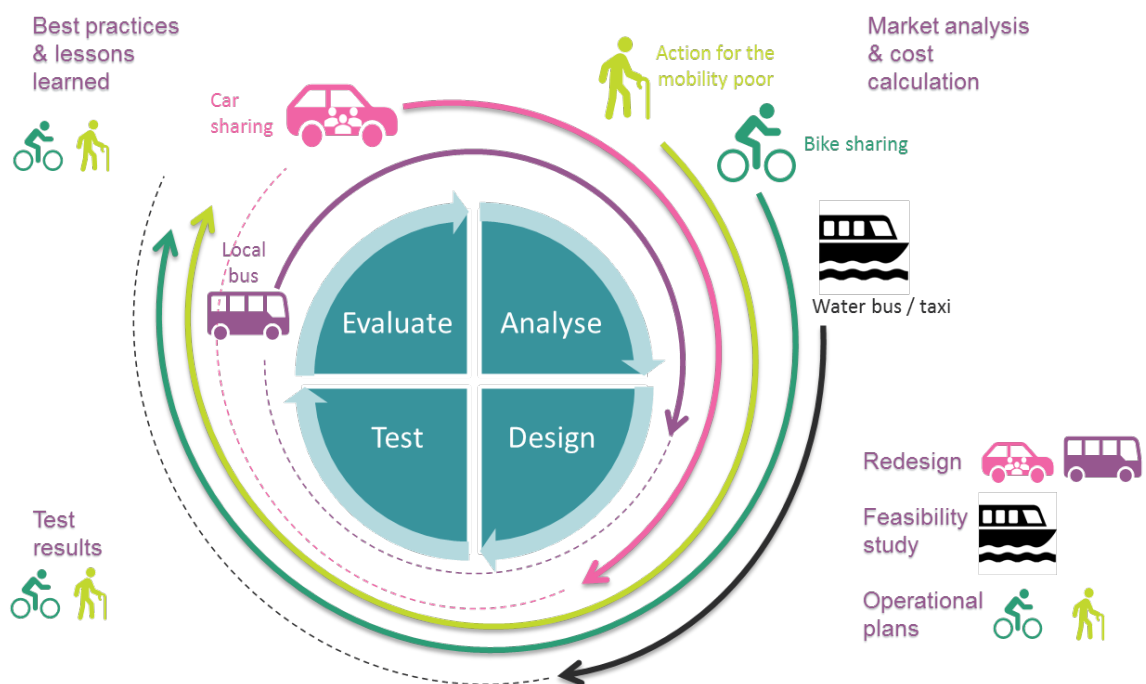
- CARLESS: ingediend in 2017 binnen Interreg Europe (niet goedgekeurd maart 2018)
- INMODI: ingediend in 2017 binnen Interreg Vlaanderen-Nederland
- GREMOS: ingediend in 2016 binnen Interreg NSR

Die projectvoorstellen werden om verschillende redenen afgewezen.

Uiteindelijk werd het project, onder gewijzigde naam "MOVE", ingediend en goedgekeurd (juni 2018) binnen de projectoproep Interreg North Sea Region 2018.

Het project MOVE kadert binnen de ambitie om een marktplaats voor mobiliteit te realiseren. Het beoogt de realisatie van mobiliteitsdiensten door co-creatie in 5 pilots: 1) autodelen, 2) fietsdelen, 3) waterbustaxi, 4) flexbus en 5) acties rond mobiliteitsarmoede. Het is van start gegaan met een startvergadering op 5 en 6/10/2018 te Delft, en loop gedurende 3 jaar.

Binnen de pilots doorlopen we vier fasen: Analyse, Design, Test en Evaluate. Niet voor alle cases wordt een volledige cyclus doorlopen, alleen voor de bike sharing en de actie tegen mobiliteitsarmoede. Het eindresultaat varieert van case tot case.





4.6.2.2.4. Quick Wins

Groepsaankoop e-bikes 2.0

IGEMO organiseerde in 2017 en 2018 tweemaal een samenaankoop van elektrische fietsen. Geïnteresseerde fietsliefhebbers kregen de kans om een elektrische fiets met 20% korting aan te schaffen. In 2017 werden 417 elektrische fietsen en bakfietsen gekocht en in 2018 waren dat er 323 (geen bakfietsen). In 2017 namen vier gemeenten deel: Duffel, Lier, Mechelen en Willebroek. In 2018 waren dat er acht: Berlaar, Bonheiden, Duffel, Lier, Mechelen, Nijlen, Sint-Katelijne-Waver en Willebroek. Met de twee samenaankopen samen werd ruwweg 370.000 euro aan kortingen voor de burgers in de regio gerealiseerd.

Het doel van deze actie was een grote groep inwoners van de betrokken gemeenten (en mensen die er werken) te verzamelen en hen aan te zetten tot de aankoop van een fiets. Deze actie die past niet alleen in het Samenwerkingsverband Bereikbare Regio, maar ook binnen de doelstelling van het Burgemeestersconvenant om tegen 2020 een reductie van de CO₂-uitstoot te realiseren van 20%.

Bij de aankoop werden ook burgers betrokken in een stuurgroep, om mee de technische vereisten van de fietsen te definiëren en de fietsen te beoordelen. Er werd in elk van de deelnemende gemeenten ook een aanbodmoment georganiseerd, zodat mensen de fietsen konden komen proberen.

IGEMO zorgde voor ondersteuning tijdens het hele traject: de opmaak van offertevragen, de communicatie met de potentiële leveranciers, de begeleiding van de stuurgroep, de administratieve verwerking van de binnengekomen offertes, telefonische contacten met burgers, briefing van de gemeentediensten, briefwisseling... De deelnemende gemeenten betaalden een bijdrage voor de dienstverlening door IGEMO.

De aankooptransactie vond plaats tussen de burgers en de leverancier. IGEMO noch de gemeenten waren een partij in deze transactie, maar faciliteerden de aankoop.

De lokale handelaars waren ook belangrijke betrokkenen. Om niet met hen in concurrentie te treden, werden de fietsen via de lokale fietswinkels geleverd. Voor de levering, montage en een woordje uitleg, werden de fietsenhandelaars ook vergoed. De meeste handelaars daagden ook op bij de aanbodmomenten in hun gemeente.

De gemeentebesturen hadden vooral een rol in de communicatie en de organisatie van de aanbodmomenten. Uit de evaluatie bleek dat in gemeenten die goed communiceerden, ook veel meer fietsen verkocht werden. Niet alle gemeenten in de regio wensten deel te nemen, omwille van de relaties met de lokale handelaars.

De Stad Mechelen wenste de communicatie volledig vanuit 'Mechelen Klimaatneutraal' te voeren. De andere gemeenten deden een beroep op de middelen die hen aangeboden werden.

Tijdens de beide campagnes, waren er ook acties van Touring (in 2017) en onder meer De Standaard (in 2018). Die campagnes zullen allicht een invloed gehad hebben op de samenaankoop van IGEMO.

Om de stem van de kopers te horen in deze evaluatie maakten we gebruik van een online enquête met een tiental vragen (dezelfde vragen voor de twee edities). In de beide gevallen waren er daaruit drie belangrijke conclusies:

- De kopers waren over het algemeen erg tevreden over de aangekochte fiets.
- De kopers verklaarden meer tot veel meer kilometers te fietsen.
- De kopers verklaarden de fietsen vooral voor woon-werk- en woon-schoolverkeer te gebruiken.

Slim fietsen

De doelstelling van deze actie was om verder te bouwen op de actie van Stad Mechelen rond de Fietszenders (t.b.v. diefstalpreventie) en de actie van Bonheiden waarbij scholieren beloond worden op basis van geregistreerde fiets- en wandelverplaatsingen. In navolging van deze acties stelde IGEMO een nota op met een ruime verkenning van alle technische mogelijkheden om fietsen te traceren.

Op basis van deze nota werd onderzocht of er bij gemeenten interesse bestaat om een project op te zetten rond het taggen of traceren van fietsen. Er is bij deze rondvraag geen proefproject uit de bus gekomen. Er is naderhand weinig interesse gebleken om rond fietsvolgsystemen te werken.



Verkeersdata uit verkeerstoezicht (ANPR)

Aanvankelijk was de doelstelling van deze Quick Win een parlementaire vraag over dit onderwerp voor te bereiden. De regionale mandaatgroep van 6 oktober 2017 stond niet meer achter dat idee.

Voor deze actie werd contact opgenomen met verschillende instanties: AWV dienst Elektromechanica en Telematica, de coördinatieceel ANPR van de Provincie Antwerpen, Smart City Antwerpen en de lokale politie van o.a. Mechelen en Antwerpen. Voor zover we bij deze partijen konden achterhalen, worden de gegevens die via ANPR-camera's verzameld worden, uitsluitend voor politionele doeleinden gebruikt. Het is echter mogelijk – en een opportuniteit – de gegevens die verzameld worden via het netwerk van ANPR-camera's te valoriseren in verkeersmanagement. Voorbeelden zijn de verspreiding van accurate verkeersinformatie en dynamische snelheidsbeperkingen.

Gebaseerd op dat inzicht diende IGEMO een projectaanvraag in bij het Agentschap Innoveren & Ondernemen (Vlaio) in 2018..Het project werd goedgekeurd in augustus 2018 en opgestart in november 2018.

Het project wordt in vier grote stappen aangepakt.

1. Inventaris. Welke mogelijkheden bieden ANPR-camera's? Samen met expertisecentra worden deze vragen onderzocht en uitgeschreven. Een rapport hiervan is beschikbaar.
2. Quick scan. Welke toepassingen zijn interessant voor de lokale besturen? De meest relevante toepassingen worden geselecteerd en verder uitgewerkt met de betrokken gemeenten en stakeholders.. De juridische, technische en budgettaire implicaties worden verder onderzocht en uitgelicht.
3. Uitwerking. De technische vereisten voor de gekozen toepassingen worden uitgetekend. Er wordt eveneens een stappenplan opgemaakt voor de implementatie van deze toepassingen. Bestekteksten worden uitgewerkt.
4. Resultaten. De deelnemende besturen ontvangen een uitgebreid rapport van de geselecteerde toepassingen. Deze resultaten bevatten een voorstel tot open-datastrategie en doorkijk naar smart-city strategie. De resultaten zijn afgestemd op het verkeersbeleid. Ook praktische elementen, zoals bestekdocumenten, zijn opgenomen in de resultaten.

Het einde van het project is voorzien voor 20 november 2019.

Proeftuin innovatieve oplossingen

De doelstelling van de Proeftuin, was intensief samen te werken rond innovatieve mobiliteitsoplossingen, gebruik makend van de methodiek van een lerend netwerk. Het werd echter snel duidelijk dat voor een proeftuinwerking met fysieke bijeenkomsten het draagvlak erg laag was.

Voor de proeftuin innovatieve oplossingen werd eind november 2017 de Yammer-groep "Bereikbare regio" opgezet. De leden van de Beleidsgroep Mobiliteit zijn uitgenodigd om deel te nemen aan dit digitale forum. Slechts een handvol leden van de beleidsgroep aanvaardden de uitnodiging en er heeft nooit iemand anders dan de mobiliteitsdeskundige van IGEMO een bericht gedeeld.

Vervoer op maat (businesscase: gemeenschappelijk vervoer)

De doelstelling van deze Quick Win was een businesscase uit te schrijven voor een lokale busdienst, waarbij mogelijkheden onderzocht werden om de bezettingsgraad en de efficiëntie te doen stijgen.

Voor Bonheiden-Boortmeerbeek werd een businesscase gedeeltelijk uitgewerkt.

Via de vervoerregioraad werd getracht politiek draagvlak en financiering te verwerven voor het inzetten van private partijen in een piloot.



Binnen de Vervoerregio Mechelen werden eveneens een aantal projectideeën voor vervoer op maat voorgesteld die aan het kabinet van de Vlaams minister van mobiliteit en met de beleidsstuurgroep voorgelegd werden.

Drie ideeën voor proefprojecten werden geselecteerd en goed ontvangen door het kabinet (cfr. Verslag van de ambtelijke vervoerregioraad #11 van woensdag 13 juni 2018). Eén daarvan is het proefproject "Flexbus Bonheiden-Boortmeerbeek en Klein-Brabant".

Op de ambtelijke vervoerregioraad van 26 september 2018 werd beslist dat IGEMO de leiding neemt in het uitwerken van een projectvoorstel, wat momenteel verder uitgewerkt wordt.

4.6.3. Vervoerregio Mechelen

Tijdens gesprekken met het kabinet bevoegd voor o.a. mobiliteit (in de 2^{de} helft van 2015) werd verwezen naar het op til zijnde initiatief rond vervoerregio's.

Op 18 december 2015 keurde de Vlaamse regering de conceptnota "Met basisbereikbaarheid naar een efficiënt en aantrekkelijk vervoersmodel in Vlaanderen dat optimaal tegemoetkomt aan de globale en lokale vervoersvraag" goed [VR 2015 1812 DOC.1446]. Met deze beslissing werd het concept basisbereikbaarheid nader geconcretiseerd.

"Basisbereikbaarheid staat voor het kunnen bereiken van belangrijke maatschappelijke functies op basis van een vraaggericht systeem en met een optimale inzet van middelen. Dit nieuw concept zal gerealiseerd worden door een samenspel en integratie van initiatieven uit verschillende beleidsdomeinen en verschillende actoren, maar ook louter binnen het beleidsdomein MOW is ruimte voor optimalisatie.

Aanpassingen aan het huidige aanbod en de uitbouw van performante vervoerregio's worden door middel van proefprojecten uitgetest. Deze proefprojecten worden vanuit het totaalaanbod (dus ook NMBS, De Lijn, vervoer op maat, ...) en in nauwe samenwerking met lokale besturen en lokale initiatieven opgesteld. De vervoerregio's rond Mechelen, Aalst en de Westhoek werden in de conceptnota van 18 december 2015 naar voor geschoven als proefprojecten."

4.6.3.1. Overlegmomenten en -structuren

In het voorjaar 2016 vond een overleg tussen de kerngroep 'Bereikbare regio', het kabinet Mobiliteit (Mevr. Isabel Jacobs en Dhr. Hans Zeghers) en MOW (Dhr. Eric Sempels), waarbij o.a. het volgende werd besproken:

- 1) Het kabinet zet in op de synergie tussen SV Bereikbare regio en vervoerregio (pilotproject 'basisbereikbaarheid'). Deze synergie situeert zich op 2 vlakken:
 - a. Bestuurlijke synergie
 - i. Afbakening van de vervoerregio (zie brief MOW): 13 gemeenten arrondissement Mechelen + 5 (Zemst, Keerbergen, Boortmeerbeek, Kapelle-op-den-Bos en Londerzeel)
 - ii. Bestuurlijk streekmodel (regionale mandaatgroep /beleidsgroepen)
 - b. Inhoudelijke synergie
 - i. Regionaal masterplan mobiliteit – relatie met vervoerplan
 - ii. Marktplaats voor mobiliteit – link met 'vervoer op maat'
- 2) MOW bereidt een bestek voor de aanstelling van een 'procesbegeleider / studiebureau' voor. De opdracht is 3-ledig:
 - a. Conceptueel uitwerken en opstarten van een vervoerregioraad
 - b. Procesmanagement bij realisatie taakstelling vervoerregio
 - c. Opmaak van een vervoerplan



De vervoerregio Mechelen is officieel gestart op vrijdag 1 juli 2016 in Mechelen. In de vervoerregio Mechelen wordt gewerkt met een College (beide voorzitters d.i. voorzitter van het departement MOW en de burgemeester van Bonheiden, burgemeester Puurs, Mechelen, Heist-op-den-Berg en Londerzeel, later vervangen door Keerbergen en het studiebureau), een bestuurlijke en een ambtelijke vervoerregioraad die een hogere vergaderfrequentie heeft en als taak heeft de voortgang te bewaken en de bestuurlijke vergaderingen voor te bereiden. De bestuurlijke vervoerregioraad kwam in de periode 2016-2018 3x samen, de ambtelijke vervoerregio vergaderde 12x. Respectievelijk directie en deskundige mobiliteit van IGEMO namen als waarnemer deel aan deze vergaderingen.

4.6.3.2. Resultaten

De voornaamste opdracht van de vervoerregio was het opmaken van een vervoersplan voor de regio.

SV Bereikbare Regio/IGEMO heeft alle beschikbare informatie die in het kader van het regionaal masterplan werd verzameld en gebundeld ter beschikking van het consortium dat door MOW werd aangesteld voor opmaak van het vervoersplan

Het vervoersplan bestaat uit de onderdelen inventarisatie, doelstellingen, netwerken eerste t.e.m. derde vervoerslaag, en een invulling (catalogus) van het vervoer op maat. De vierde laag, het onderliggende vervoer op maat, is nog in opmaak. Het toekomstige vervoer op maat zal bij voorkeur de bestaande initiatieven integreren (belbus, aangepast vervoer, leerlingenvervoer, deelfietsen, deelauto's,...), met een aansturing via een (op te richten) mobiliteitscentrale. Rond de mogelijke vormen van vervoer op maat werd een vraag gericht aan de lokale overheden om voorstellen van proefprojecten voor te stellen. Voorstellen die op dit moment verder uitgewerkt worden zijn: - Bonheiden en Boortmeerbeek: buurtbus - Bornem: buurtbus - Lier, Mechelen: deelfietsen - De bovenvermelde buurtbussen zouden in twee (Bonheiden en Boortmeerbeek) of drie gemeenten (Sint-Amands en Bornem en Puurs) een vast traject rijden en in een aansluiting voorzien op OV-haltes. Het project wordt verder uitgewerkt door IGEMO in samenwerking met de gemeenten.

Het vervoersplan in de regio werd nog niet definitief goedgekeurd. Het proefproject is verlengd tot 31/3/2019.

De stad Lier en de gemeenten Nijlen beslisten om toe te treden tot een andere vervoerregio, maar blijven de evolutie van de vervoerregio Mechelen wel opvolgen.

Het oorspronkelijke opzet om in te zetten op de synergie tussen het samenwerkingsverband Bereikbare Regio en Vervoerregio, zowel op bestuurlijk als op inhoudelijk vlak, werd niet voortgezet bij de opstart van de Vervoerregio. Er werden nieuwe, eigen structuren opgezet binnen de Vervoerregio. IGEMO had hierin enkel de rol van waarnemer. IGEMO kreeg aan het einde van de beleidsperiode wel de opdracht om de projecten rond buurtbussen verder uit te werken met de betrokken gemeenten.

4.6.4. Evaluatie

IGEMO heeft de afgelopen jaren diverse gemeenten ondersteund op het vlak van mobiliteit. De voorbije jaren heeft IGEMO dan ook stelselmatig haar expertise omtrent diverse mobiliteitsdomeinen verder uitgebouwd. Daar waar in het begin de nadruk uitsluitend lag op communicatie- en sensibilisatiecampagnes inzake milieuvriendelijke mobiliteit zijn gaandeweg studie-, inventarisatie-, planning- en rapporteringsopdrachten rond mobiliteit in het algemeen (bv. verbreden en verdiepen mobiliteitsplannen) in belang toegevoegd.



De uitdagingen voor lokale besturen op het vlak van een duurzame mobiliteit zijn groot. Lokale besturen dienen niet alleen over de mobiliteit van vandaag na te denken maar ook en vooral een lange termijnvisie te ontwikkelen waarbij gericht moet worden gewerkt aan een leefbaar, standvastig en duurzaam mobiliteitssysteem. Het nieuwe mobiliteitsdecreet (1/1/2013) en de conceptnota Basisbereikbaarheid geven aan de lokale besturen meer slagkracht en expliciteert intergemeentelijke samenwerking om de lokale mobiliteitsproblematiek aan te pakken.

Tal van lokale besturen zijn vandaag de dag vragende partij om rond mobiliteit grensoverschrijdend te gaan samenwerken. IGEMO dient in te spelen op deze behoefte en moet zich verder ontwikkelen als preferente partner voor lokale besturen voor wat betreft duurzame lokale mobiliteit (facilitator van intergemeentelijk overleg, inhoudelijke ondersteuning mobiliteitsdossiers, uitvoering van mobiliteitsstudies ...). De dienstverlening op het vlak van duurzame mobiliteit heeft een groot groeipotentieel.

De aangegane engagementen van Bereikbare Regio werden gehonoreerd, met wisselend succes en binnen de beperkingen die werden opgelegd vanuit de beleidsmatige context. De Marktplaats en Logistieke kaart hebben in hoge mate het beoogde resultaat behaald. Het Masterplan is stopgezet en vervangen door een vijftal Quick Wins. De Quick Wins hebben concrete resultaten opgeleverd in een aantal domeinen: ANPR, de lokale bus, de samenaankoop. De proeftuinwerking en het taggen van fietsen zijn in de afgelopen periode minder succesvolle pistes om op te werken gebleken.

IGEMO heeft binnen de Vervoerregio een rol gespeeld bij de afbakening van de vervoerregio Mechelen (Bornem, Puurs, Lier en Nijlen maakten in het eerste afbakeningsvoorstel geen deel uit van de vervoerregio Mechelen) en door het verschaffen van de reeds verzamelde informatie voor de opmaak van regionaal masterplan. IGEMO werd niet betrokken bij het proces van opmaak van het vervoersplan, maar kreeg wel een rol als uitvoerende partner van de vervoerregio voor het project Buurtbussen.

4.7. Publieke gebouwen en infrastructuur

4.7.1. Projectmanagement

IGEMO heeft kennis en ervaring ontwikkeld in tal van eigen ontwikkelingsprojecten en stelt sinds 2010 deze expertise ter beschikking van de lokale besturen die in eigen naam en voor eigen rekening een infrastructuur- en/of bouwproject willen realiseren, zoals een gemeentehuis, een zwembad of sporthal of een kinderopvang. Lokale besturen beschikken niet altijd over voldoende tijd of de juiste knowhow om dergelijke projecten te managen en de realisatie van A tot Z uit te voeren.

In opdracht van de gemeente neemt IGEMO de rol van projectmanager op en staat IGEMO in voor de gehele of ten dele uitvoering / realisatie van het project. De rol die IGEMO daarbij opneemt is afhankelijk van de vragen en noden van het lokale bestuur. Dit gaat van het vertalen van wensen en noden in het ontwerp, het afsluiten van contracten met aannemers, het bij elkaar brengen van de juiste mensen, de werfopvolging ... tot en met de (volledige of gedeeltelijke) coördinatie van het project.

De realisatiekosten worden rechtstreeks afgerekend tussen lokaal bestuur en de projectrealisator (architect, studie bureau, aannemer ...) en het lokaal bestuur betaalt de kosten gerelateerd aan het projectmanagement aan IGEMO.



Tabel: overzicht van de opdrachten inzake projectmanagement door IGEMO :

	Contract	Voorwerp	Huidige status
Buitenschoolse kinderopvang Oppuurs, Sint-Amands	08/04/2011	Projectmanagement voor het ontwerpen en bouwen van een buitenschoolse kinderopvang.	Opdracht afgesloten.
Vrachtwagenparking Klein Boom, Putte	06/12/2010	Ontwerpen en realiseren van een publieke vrachtwagenparking aansluitend aan de KMO-zone Klein Boom.	Opdracht afgesloten.
Projectmanagement Gymzaal, Duffel	26/08/2016	Projectmanagement locatieonderzoek, begeleiding aanbesteding en realisatie bouw gymzaal.	Opdracht lopende
Projectmanagement dierenasiel, Zemst	20/11/2017	Bemiddeling met de uitbater van het dierenasiel en voeren van een selectieprocedure voor het aanstellen van een nieuwe uitbater.	Opdracht afgelopen in 2018
Projectmanagement dierenasiel, Mechelen	2017-2018	Voeren van een selectieprocedure voor het aanstellen van een nieuwe uitbater.	Opdracht lopende

Gemeenten doen ook meer en meer beroep op IGEMO als onderhandelaar voor het verwerven van gronden en gebouwen voor publiek nut. Moet bv. een straat verbreed worden voor het realiseren van een veilig fietspad of een open gracht? Dan treedt IGEMO op als onderhandelaar in opdracht en voor rekening van de gemeente. Onze persoonlijk aanpak resulteert in een hoog percentage van minnelijke aankopen.

Tabel: overzicht van de opdrachten inzake projectmanagement door IGEMO :

	Contract	Voorwerp	Huidige status
Grondverwerving N10 op het grondgebied Putte, Berlaar en Heist o/d berg	04/11/2013 - Putte 16/02/2016 - Berlaar	Verwerving van gronden voor de realisatie van een fietspad langsheen de N10 in samenwerking met AWW.	Opdracht lopende
Verwerving gronden voor publiek nut, Lier	29/02/2016	Raamovereenkomst voor het verwerven van gronden voor publiek nut voor o.a. de Sander De Vosstraat – Putsesteenweg (riolering – riolering/fietspad), Marnixdreef (riolering-fietspad), fiets-o-strade (fietspad), Kesselsteenweg (fietspad), N10 (riolering + fietspad) en Stationsomgeving (nieuwe ontsluiting station)	Opdracht lopende
Projectmanagement parking Lichterstraat, Puurs	2016	Aan- en verkopen van particuliere gronden voor de realisatie van een publieke parking aan het recreatiepark Lichterstraat	Opdracht beëindigd in 2018
Verwerving fietspad Hemelshoek, Berlaar	10/08/2017	Verwerving van gronden voor het realiseren van een fietspad	Opdracht lopende

4.7.2. Procesmanagement

Een project bestaat uit meer dan enkel “het bouwen van ...”. Een project is meestal een resultante van een proces waarbij men stilstaat bij: wat wil men bereiken, welk programma wil men realiseren, hoe kan dit gebeuren, welke stappen moet men ondernemen enzovoort.

Als we spreken over procesmanagement, hebben we het dus over het totale proces van planning, beleidsvoorbereiding, besluitvorming en beheer dat uiteindelijk leidt tot de realisatie van dat ene project. Procesmanagement gaat dus over het bepalen van krijtlijnen en doelstelling, onderzoeken hoe men



deze kan bereiken, ze vertalen in concrete acties of projecten en uiteindelijk het nemen van alle nodige beslissingen om tot een project te komen.

Bij procesmanagement begeleidt IGEMO het lokaal bestuur bij het proces om tot de realisatie / uitvoering van een project te komen. Het effectieve projectmanagement ligt in handen van het lokaal bestuur of een andere derde partij, aangesteld door het lokaal bestuur. IGEMO neemt niet het project als dusdanig maar wel het proces in handen. Ook procesmanagement kan betrekking hebben op het geheel of een deel van een project.

IGEMO neemt het (volledige of gedeeltelijke) proces voor haar rekening. De specifieke rol (onderzoekend, faciliterend, sturend ...) die IGEMO daarbij vervult, is afhankelijk van het proces en het resultaat dat men wil bereiken. Het gemeentebestuur wordt uiteraard nauw betrokken bij het hele traject, zonder dat het de soms tijdrovende administratieve en gespecialiseerde taken zelf moet uitvoeren.

Tabel: overzicht van de opdrachten inzake procesmanagement door IGEMO :

	Contract	Voorwerp	Huidige status
Stationsomgeving, Mechelen	28/11/2008	Projectcoördinator van de stad Mechelen en technisch consultant bij de realisatie van de 'Samenwerkingsovereenkomst Stationsomgeving Mechelen'.	Opdracht beëindigd eind 2018.
Dorpskernvernieuwing 'Elzestraat', Sint-Katelijne-Waver	03/10/2011	Procesbegeleiding bij de herinrichting en opwaardering van de dorpskern van de Elzestraat en adviseur in het planningsproces.	Opdracht lopende
Procesbegeleiding onteigeningsprocedure 'Denaeyer', Willebroek	23/11/2012	Procesbegeleiding bij het voorbereiden van de onteigeningsprocedure voor de realisatie van openbaar domein in uitvoering van de Brownfieldconvenant 'Denaeyer'.	Opdracht beëindigd in 2014.
Procesmanagement Battelsesteenweg 50-52, Mechelen	08/10/2012	IGEMO zal als procesmanager het Sociaal Huis begeleiden in het concretiseren van de toekomst van de site en het voorbereiden van een renovatiebestek.	Opdracht beëindigd in 2016.
Participatie Van der Lindenplein, Duffel	25/11/2014	Begeleiden van participatiemomenten over de toekomst van het Van der Lindenplein.	Opdracht beëindigd in 2014.

4.7.3. Evaluatie

Lokale besturen kunnen rechtstreeks een beroep doen op de kennis en expertise die in tal van domeinen en in verschillende projecten, vooral de ontwikkelingsprojecten, binnen IGEMO is opgebouwd. IGEMO biedt de dienstverlening inzake project- en procesmanagement aan voor de realisatie van publieke gebouwen / infrastructuren en sociale woonprojecten.

Aangezien het zelf realiseren van bedrijventerreinen en woonprojecten een belangrijke, eigen opdracht is van IGEMO, kunnen gemeenten voor dergelijke projecten geen beroep doen op deze dienstverlening.

Ten opzichte van het lokale bestuur positioneert IGEMO zich als verlengstuk van administratie en bestuur om zo optimaal mogelijk het lokale bestuur bij te staan in het realiseren van haar eigen projecten. De nauwe samenwerking tussen bestuur en IGEMO is gebaseerd op een vertrouwensband tussen beide. Als project- of projectmanager ondersteunt IGEMO het lokale bestuur op de wijze dat het bestuur wenst.



Deze dienstverlening heeft nog veel groeipotentieel bij de steden en gemeenten, maar ook bij andere lokale besturen die geen vennoot zijn van IGEMO (o.a. OCMW's, autonome gemeentebedrijven, politiezones ...). Om verschillende redenen (o.a. geen deelname in IGEMO, toepassing wetgeving overheidsopdrachten, beperking van dienstverlening aan niet-deelnemers in functie van "in house"-theorie ...) is er tot op heden echter een beperkte samenwerking met andere dan gemeentebesturen tot stand gekomen.

De toepassingsmogelijkheden van deze dienstverlening binnen de lokale besturen zijn zeer ruim en divers. Echter zijn deze mogelijkheden nog te weinig gekend bij de lokale besturen. Zowel de dienstverlening als de reeds uitgevoerde opdrachten staan te weinig in de schijnwerpers.

Op het vlak van verwerving van vastgoed is er nog een grote potentie. Lokale besturen kunnen immers niet meer terecht bij de federale dienst "Comité van Aankoop" voor het minnelijk of gerechtelijk verwerven van vastgoed voor bv. de aanleg van een fietspad of de realisatie van een rooilijn. Op de Vlaamse dienst vastgoedakten kan geen beroep gedaan worden voor verwervingen.

De komende jaren kan IGEMO hierin nog een grotere rol opnemen. De vastgoedmanager kan, in opdracht en voor rekening van het lokaal bestuur, optreden als minnelijke aankoper of IGEMO kan het lokale bestuur, dat wenst op te treden als onteigenende instantie, begeleiden bij onteigeningen voor algemeen nut.

Vanuit de lokale besturen is de vraag naar het effectief realiseren (projectmanagement) of het begeleiden van de realisatie (procesmanagement) van publieke gebouwen / infrastructuren groeiende. Indien deze vraag in de toekomst verder toeneemt is het aangewezen dat er binnen IGEMO extra wordt geïnvesteerd in het ontwikkelen van specifieke bouwtechnische expertise (zowel gebouwen als infrastructuren).

4.8. Milieu en duurzame ontwikkeling

4.8.1. Algemeen

In 1996 startte IGEMO met de 'intergemeentelijke milieudienst', die in hoofdzaak tot doel had om ondersteuning te bieden aan de gemeentelijke milieudiensten bij de uitvoering van hun taken / opdrachten. Gaandeweg werd het werkterrein van de 'intergemeentelijke milieudienst' verruimd. In eerste instantie met de uitvoering van het afvalpreventieproject (gestart op 7 juni 1997) en vervolgens met de ondersteuning van de gemeenten bij zowel de realisatie van de gemeentelijke milieuenvenants en milieusamenwerkingsovereenkomsten met de Vlaamse overheid als de uitvoering van gemeentelijke milieubeleidsplannen.

De stopzetting van de samenwerkingsovereenkomst door het Vlaamse Gewest midden 2014 en het stopzetten van de samenwerking met IVAREM rond het thema afvalpreventie heeft ertoe geleid dat de milieudienstverlening sterk werd gereduceerd.

Gaandeweg is echter een nieuwe dynamiek ontstaan door de Burgmeestersconvenant. Dit heeft er toe geleid dat IGEMO, vertrekkend vanuit de jarenlange ervaring met het thema duurzaamheid het ondersteunend kader ten aanzien van de lokale besturen heeft verruimd naar een ondersteuning op vlak van energie en klimaat

4.8.2. Convenanten en samenwerkingsovereenkomsten

In 2008 werd de samenwerkingsovereenkomst 'Duurzaam gemeentelijk beleid' tussen het Vlaamse Gewest en de gemeenten hernieuwd. Deze overeenkomst liep van 1 januari 2008 tot 31 december



2013. In het kader van deze overeenkomst ontwikkelde IGEMO een zeer ruim projectaanbod ter ondersteuning van de gemeenten. De samenwerkingsovereenkomst en het projectaanbod van IGEMO resulteerden in een zeer intensieve samenwerking met 7 gemeenten. Deze samenwerking liep tot 30 juni 2014 en omvatte voornamelijk initiatieven op vlak van milieuvriendelijk energiebeheer, interne milieuzorg, milieubeleidsplanning en duurzaam leven en dit voor verschillende doelgroepen: gemeentepersoneel, burgers, scholen, verenigingen en buurten.

Tabel: overzicht van de gemeenten die IGEMO heeft ondersteund bij de realisatie van de Samenwerkingsovereenkomst tussen gemeente en het Vlaamse Gewest :

	Contract	Voorwerp	Huidige status
Berlaar	15/04/2008	Overeenkomst betreffende de uitvoering van de Samenwerkingsovereenkomst 2008 - 2013	Opdracht beëindigd
Duffel	22/04/2008	Overeenkomst betreffende de uitvoering van de Samenwerkingsovereenkomst 2008 - 2013	Opdracht beëindigd
Lier	23/06/2008	Overeenkomst betreffende de uitvoering van de Samenwerkingsovereenkomst 2008 - 2013	Opdracht beëindigd
Mechelen	28/11/2008	Overeenkomst betreffende de uitvoering van de Samenwerkingsovereenkomst 2008 - 2013	Opdracht beëindigd
Putte	31/08/2012	Overeenkomst betreffende de uitvoering van de Samenwerkingsovereenkomst 2008 – 2013, werkingsjaar 2012 -2013	Opdracht beëindigd
Sint-Amands	28/04/2008	Overeenkomst betreffende de uitvoering van de Samenwerkingsovereenkomst 2008 - 2013	Opdracht beëindigd
Willebroek	24/06/2008	Overeenkomst betreffende de uitvoering van de Samenwerkingsovereenkomst 2008 - 2013	Opdracht beëindigd

Een belangrijk aspect van de werking in verband met de uitvoering van de overeenkomst betreffende de uitvoering van de Samenwerkingsovereenkomst vormt de 'doelgroepenwerking'. Onder doelgroepenwerking verstaat IGEMO alle actieve en passieve sensibilisatieacties naar alle mogelijke doelgroepen: gezinnen, scholen, verenigingen, buurten, handelaars, eigen gemeentelijke diensten ... Het doelgroepen aanbod omvat zowel informatie, educatie als sensibilisatie. Dit wordt geconcretiseerd in het uitwerken en uitvoeren van diverse initiatieven, acties en projecten: educatieve koffers, wedstrijdformule 'schoonste school', theatervoorstellingen, klimaatquiz,...

De krijtlijnen voor de acties werden jaarlijks in overleg met de deelnemende gemeenten vastgelegd.

Om specifiek naar de doelgroepen een grotere herkenbaarheid te realiseren, werd in 2011 gestart met de allesomvattende doelgroepencampagne 'ik leef verstandig'. Met deze campagne worden de volgende objectieven nagestreefd:

- het succes van de verschillende projecten op elkaar laten afstralen en een sterke merknaam ontwikkelen die synoniem staat voor kwaliteit en succes
- een brandmerk creëren voor acties, campagnes en projecten die als oogmerk hebben het realiseren van een zichtbare wijziging van gedrag en mentaliteit ten aanzien van duurzaamheid

De campagne 'ik leef verstandig' werd gevoerd namens de gemeenten en steden en liep eveneens tot 30 juni 2014.



4.8.3. Structurele ondersteuning van de milieudienst – dienst duurzame ontwikkeling

De gemeenten kunnen een beroep doen op IGEMO voor een intensieve ondersteuning van de milieudienst bij structurele afwezigheid (langdurige ziekte, ontslag, loopbaanonderbreking ...) van de milieu- of duurzaamheidsambtenaar. Ondersteuning behelst zowel de aanwezigheid in de gemeente als de administratieve opvolging van dossiers bij IGEMO.

Tabel: overzicht van de gemeentelijke milieudiensten die door IGEMO structureel ondersteund werden tijdens de periode 2013 – 2018:

	Contract	Voorwerp	Huidige status
Berlaar	27/04/2018	Ondersteuning op vlak van milieu, duurzame ontwikkeling en omgevingsvergunning	Opdracht lopende
Bornem	22/01/2018	Ondersteuning op vlak van milieu, duurzame ontwikkeling, wonen en omgevingsvergunning	Opdracht lopende
Duffel	1/04/2014	Ondersteuning gemeentelijke milieudienst (2013, 2014)	Opdracht beëindigd
Lier	19/10/2015	Overeenkomst betreffende ondersteuning op vlak van duurzame ontwikkeling	Opdracht lopende
Willebroek	2013	Ondersteuning gemeentelijke milieudienst (2012 -2013)	Opdracht beëindigd

4.8.4. Hinderlijke inrichtingen – milieuvergunningen

Gemeenten kunnen beroep doen op IGEMO voor advies met betrekking tot milieuvergunningsaanvragen en voor advies bij interpretatie en toepassing van de milieuwetgeving.

Tabel: overzicht van de opgemaakte adviezen met betrekking tot milieuvergunningsaanvragen:

	Aantal adviezen
Berlaar	19
Bornem	22
Sint-Katelijne-Waver	59

4.8.5. Milieuhandhaving

Sedert 2010 kunnen gemeenten beroep doen op een intergemeentelijke milieutoezichthouder van IGEMO. De toezichthouder van IGEMO staat garant voor een deskundige en neutrale uitvoering van de toezichtstaken. De intergemeentelijke toezichthouder kan de toezichtstaken in de gemeente volledig overnemen indien de gemeente bv. zelf niet beschikt over een gemeentelijke toezichthouder of wordt ingezet om de gemeentelijke toezichthouder te ondersteunen in zijn of haar opdrachten.

Tabel: overzicht van gemeenten die tijdens de periode 2013 - 2018 een beroep hebben gedaan op de intergemeentelijke milieutoezichthouder:

	Contract	Contract	Huidige status
Bonheiden	1/1/2014	Overeenkomst betreffende milieuhandhaving	Lopende, via IGOHC
Putte	1/10/2012	Overeenkomst betreffende milieuhandhaving	Lopende, via IGOHC



Sint-Amands	1/1/2013	Overeenkomst betreffende milieuhandhaving	Opdracht beëindigd
Willebroek	1/5/2014	Overeenkomst betreffende milieuhandhaving	Lopende, via IGOHC
Berlaar	9/11/2011	Uitvoeren van proactieve controles (2011)	Opdracht beëindigd
Putte	31/09/2012	Uitvoeren van pro- en reactieve controles (2012)	Opdracht lopende

Vanaf 2016 is IGEMO gestart met een Intergemeentelijke Omgevingshandhavingsscel die instaat voor toezicht op het vlak van zowel milieu als stedenbouw. De taken van de milieutoezichthouder zijn dan ook vanaf 2016 daarin geïntegreerd (zie 4.4.7. IGOHC).

4.8.6. Milieuverantwoord productgebruik

Het decreet 'Duurzaam gebruik pesticiden' regelt het gebruik van pesticiden door steden en gemeenten. Vanaf 1 januari 2015 geldt een verbod op het gebruik van pesticiden door openbare besturen.

IGEMO ondersteunde sedert 2006 de gemeenten Berlaar, Duffel, Mechelen, Putte, Sint-Amands en Willebroek bij de evolutie naar een pesticidenvrij beleid. In 2010 werd deze dienstverlening verlengd voor de gemeenten Berlaar, Duffel, Mechelen, Putte, Sint-Amands en Willebroek.

Begin 2015 werd voor de laatste keer de rapportering van het voorgaande jaar opgemaakt.

Tabel: overzicht van gemeenten die tijdens de periode 2013 - 2018 een beroep hebben gedaan op IGEMO voor de reductie van de bestrijdingsmiddelen::

	Contract	Voorwerp	Huidige status
Berlaar	1/01/2011	Overeenkomst betreffende reductie bestrijdingsmiddelen	Opdracht beëindigd
Duffel	7/04/2010	Overeenkomst betreffende reductie bestrijdingsmiddelen	Opdracht beëindigd
Mechelen	7/04/2010	Overeenkomst betreffende reductie bestrijdingsmiddelen	Opdracht beëindigd
Putte	1/02/2010	Overeenkomst betreffende reductie bestrijdingsmiddelen	Opdracht beëindigd
Sint-Amands	7/04/2010	Overeenkomst betreffende reductie bestrijdingsmiddelen	Opdracht beëindigd
Willebroek	08/09/2010	Overeenkomst betreffende reductie bestrijdingsmiddelen	Opdracht beëindigd

4.8.7. Afvalpreventie

In het kader van een samenwerkingsovereenkomst met IVAREM voerde IGEMO het afvalpreventieproject uit in 10 gemeenten: Berlaar, Bornem, Bonheiden, Duffel, Lier, Mechelen, Putte, Sint-Amands, Sint-Katelijne-Waver en Willebroek. Het doel was om via een mix van actieve en passieve sensibilisatie de afvalberg verder terug te dringen.

De krijtlijnen voor het uitvoeren van de acties werden jaarlijks in overleg met de deelnemende gemeenten en IVAREM vastgelegd.

Hierbij werden projecten uitgewerkt voor de verschillende prioritaire doelgroepen: burgers, scholen, verenigingen en buurten. Een aantal projecten worden jaarlijks herhaald, bv. de compostscholenactie (reeds 13 jaar), het ter beschikking stellen van educatief materiaal voor scholen, de compostcursus en



spoedlessen composteren. Andere projecten werden voor een periode van 1 of meerdere jaren ontwikkeld en uitgevoerd.

In 2013 besliste IVAREM de overeenkomst voor het project 'afvalpreventie' met IGEMO stop te zetten.

4.8.8. Afvalarme en duurzame buurtfeesten

Sinds 2009 bouwde IGEMO een netwerk van buurten op en ondersteunde ze deze bij het afvalarm en duurzaam organiseren van hun buurtfeest. IGEMO begeleidt hierbij de buurtcomités met het organiseren van een infomoment voor informatie-uitwisseling en muzikale animatie op hun buurtfeest. De actie werd in 2013 uitgebreid met buurten te motiveren om extra duurzame engagementen op te nemen. Via een handige duurzaamheidstool worden ze uitgedaagd om hun buurtfeest duurzame te organiseren.

In 2013 organiseerde IGEMO deze actie in de gemeenten Berlaar, Duffel, Lier, Mechelen, Sint-Amands, Sint-Katelijne-Waver en Willebroek.

62 buurtfeesten werden duurzaam georganiseerd en beloond. 57 buurten voerden nog een extra duurzaam engagement uit. In totaal werden er 5320 buurtbewoners bereikt.

4.8.9. Duurzame evenementen

Op het grondgebied van steden en gemeenten worden diverse evenementen en activiteiten georganiseerd door externe organisatoren of de gemeente zelf. Bij het organiseren van evenementen wordt in de meeste gevallen wel rekening gehouden met de afvalproblematiek.

Kennis en expertise inzake andere thema's van duurzaam organiseren zijn vaak moeilijker te concretiseren. IGEMO maakte hiervoor o.a. gebruik van een nieuw ontwikkelde tool: de duurzame evenemententool. Hierbij komen naast het thema afval, bijvoorbeeld ook minder energieverbruik, een duurzamere mobiliteit aan bod.

IGEMO heeft de gemeente Bornem ondersteunt om de evenementen, die doorgaan op haar grondgebied, te verduurzamen. In 2016 werden twee pilootevenementen geselecteerd. Deze 2 evenementen werden intensief begeleid naar een duurzamere organisatie van het evenement via een voormonitoring, een begeleiding en het evalueren van de effecten van de maatregelen.

De geleerde lessen uit deze 2 trajecten werden mee verwerkt in het evenementenloket van de gemeente zodat bij elke aanvraag duurzaamheid in zijn totaliteit wordt meegenomen van bij de aanvraag.

4.8.10. Zwerfvuil op gewestwegen

Zwerfvuil op de gewestwegen is een specifieke problematiek. Samen met de gemeenten Bornem en Sint-Katelijne-Waver werkte IGEMO met begeleiding en financiële ondersteuning door OVAM, een zogenaamd 5-pijler proefproject uit om deze problematiek aan te pakken. Binnen dit project wordt gewerkt op: infrastructuur, omgeving, participatie en handhaving.

In 2014 bracht IGEMO in het kader van dit project de specifieke problematiek op de N16 en Heisbroekweg in kaart, werd overleg gepleegd met AWW en werden de eerste stappen voor de communicatiecampagne gezet.

In 2015 werd de campagne uitgerold. Op de kruispunten en strategische plaatsen werden borden geplaatst om de bestuurder attent te maken op zijn gedrag. Het effect van de borden wordt aan de hand van tellingen van het zwerfvuil voor, tijdens en na de campagne gemonitord. De gehanteerde methodieken en aanpak zijn samengevat in een draaiboek voor de aanpak van zwerfvuil op



gewestwegen met focus op de samenwerking tussen gemeenten en het Agentschap Wegen en Verkeer. Het draaiboek wordt verspreid via OVAM, 'Kleine daad, groot resultaat – zwerfvuil indevuilbak'.

4.8.11. Water

In het verleden zijn in Vlaanderen vooral gemengde rioleringsstelsels aangelegd. In het kader van de VLAREM en gewestelijke bouwverordeningen is het verplicht om bij nieuwbouw en verbouwingen het hemelwater te scheiden van het afvalwater. Deze verplichting geldt ook bij bestaande woningen wanneer een gescheiden riolering wordt aangelegd.

Woningen, gelegen in de zgn. "Rode Zone" van de zoneringsplannen, zijn verplicht om hun afvalwater te zuiveren via een 'Installatie voor Individuele Behandeling van Afvalwater' (IBA). De saneringsplicht ligt in principe bij de eigenaar. Maar het Vlaams Gewest stimuleert gemeenten om deze taak over te nemen – o.a. door het verlenen van een subsidie per IBA. IGEMO biedt gemeenten, die IBA's in eigen beheer willen plaatsen en beheren, een totaaloplossing aan voor de rode punten. Dit doet IGEMO o.m. via de planning, de realisatie en het beheer van IBA's.

Tabel: overzicht procesbegeleiding 'realisatie IBA's' door IGEMO:

	Contract	Voorwerp	Huidige status
Trajectbegeleiding bij de realisatie van IBA's en KWZI's, Bonheiden	27/05/2005	Vooronderzoek voor de gefaseerde implementatie van individuele behandelingsinstallaties voor afvalwater (IBA) en kleinschalige waterzuiveringsinstallaties (KWZI).	Opdracht beëindigd
Trajectbegeleiding bij de realisatie van IBA's en KWZI's, Duffel	15/12/2008	Procesbegeleiding bij de gefaseerde implementatie van individuele behandelingsinstallaties voor afvalwater (IBA)	Opdracht beëindigd
Trajectbegeleiding bij de realisatie van IBA's, Lier	23/03/2009	Procesbegeleiding bij de gefaseerde implementatie van individuele behandelingsinstallaties voor afvalwater (IBA)	Opdracht beëindigd
Trajectbegeleiding bij de realisatie van IBA's, Putte	30/10/2008	Procesbegeleiding bij de gefaseerde implementatie van individuele behandelingsinstallaties voor afvalwater (IBA) en kleinschalige waterzuiveringsinstallaties (KWZI).	Opdracht beëindigd

De laatste IBA's zijn geplaatst in 2014.

Tabel: overzicht van het totaal aantal geplaatste IBA's.

	Totaal aantal geplaatste IBA's
Duffel	90
Lier	124
Putte	193
TOTAAL	407



4.8.12. Bodem

Een ondergrondse stookolietank die onbeheerd achterblijft kan ernstige bodemverontreiniging veroorzaken.

In 2013 organiseerde IGEMO voor de gemeente Puurs en de Stad Mechelen een samensanering van stookolietanks om de oude en ongebruikte stookolietanks op een correcte en goedkopere manier te laten verwijderen.

Meer dan 250 inwoners namen deel.

4.8.13. Evaluatie

Ter ondersteuning van de deelnemende gemeenten ontwikkelde IGEMO een zeer uitgebreid dienstenaanbod. Dit aanbod dekte nagenoeg alle facetten van het lokaal milieubeleid en leidde de afgelopen jaren tot een intensieve samenwerking met diverse gemeenten op het vlak van leefmilieu en duurzame ontwikkeling.

De samenwerkingsovereenkomst 2005-2007 en 2008-2013 tussen de gemeenten en het Vlaamse Gewest was daarbij een belangrijke leidraad voor het gevoerde milieubeleid alsook een belangrijke bron van financiering. Het dienstenaanbod van IGEMO was hier dan ook zeer sterk op afgestemd.

Met het stopzetten van de samenwerkingsovereenkomst tussen het Vlaamse Gewest en de gemeenten werden heel wat lokale initiatieven op het vlak van milieu en duurzaamheid teruggeschroefd, mede omwille van het verdwijnen van de Vlaamse betoelaging. De betaalbaarheid bij de gemeenten voor externe dienstverlening daalde drastisch. IGEMO diende noodgedwongen haar dienstverlening en de vele mooie en noodzakelijke projecten en initiatieven stop te zetten. Daarbovenop volgde de beëindiging door IVAREM van de samenwerkingsovereenkomst rond afvalpreventie.

IGEMO is bijgevolg nieuwe paden gaan bewandelen. De voorbije jaren heeft IGEMO stelselmatig haar gedurende vele jaren opgebouwde expertise, zowel juridisch als inhoudelijk, omtrent de verschillende milieudomeinen vooral ingezet in projectmatige samenwerkingen met de lokale besturen en/of de ondersteuning van de eigen gemeentelijke diensten.

In de periode 2013-2018 is de vraag naar ondersteuning dan ook meer divers en ad-hoc. Zo wordt IGEMO vaak gevraagd een tijdelijk personeelstekort mee op te vangen. Of in het kader van dossiers op te treden als milieutoezichthouder. De vraag van gemeenten om te werken rond zwerfvuil op specifieke plaatsen resulteerde dan weer in subsidies voor innovatieve zwerfvuilprojecten. Door de jarenlange ervaring met doelgroepen en afvalarme evenementen werd IGEMO gevraagd om ondersteuning naar duurzame evenementen.

In de periode 2013-2018 zijn eveneens opdrachten beëindigd. Ondertussen zijn de IBA's geplaatst en is de laatste rapportering voor duurzaam gebruik van pesticiden afgerond.

Met het stopzetten van de samenwerkingsovereenkomst en de overeenkomst 'afvalpreventie' heeft IGEMO haar ervaring met doelgroepen mee opgenomen in de dienstverlening onder klimaat en energie. Zo heeft de ervaring en expertise rond de samenaankoop stookolietanks met het pad geëffend voor nog meer samenaankopen. De werking in de scholen heeft dan weer haar verlengde gekend in de projecten rond de klimaatscholen en 2IMPRESZS.

De uitdaging voor de toekomst ligt er in om zoveel mogelijk de bestaande expertise in te zetten in de maximale ondersteuning van de gemeenten zowel op vlak van milieu, klimaat en energie.



4.9. *Klimaat en energie*

4.9.1. **Algemeen**

Op basis van de ervaring die IGEMO heeft opgebouwd bij het ondersteunen van het gemeentelijk lokaal energie- en klimaatbeleid (eigen diensten, doelgroepenwerking, wonen, netwerking met bedrijven ...) heeft IGEMO in 2012 een ondersteuningstraject uitgewerkt dat invulling geeft aan de engagementen die worden gevraagd in het kader van het Burgemeestersconvenant of Convenant of Mayors.

De sterke dynamiek ontstaan vanuit de opmaak van de klimaatactieplannen in kader van het Burgemeestersconvenant heeft geresulteerd in de opstart van tal van initiatieven die uitvoering geven aan het lokaal energie- en klimaatbeleid.

Naast het ondersteunen van de gemeentelijke diensten bij opmaak van de nodige actieplannen is het aanbod naar burgers sterk uitgebreid.

4.9.2. **Territoriaal coördinator**

Op basis van haar ervaring en expertise werd IGEMO in 2013 door de Europese Commissie erkend als territoriaal coördinator voor het Burgemeesterconvenant. Een territoriaal coördinator staat in voor een strategische aansturing van het proces, ondersteunt lokale besturen en andere partners in het waarmaken van hun klimaatambities, biedt ook technische ondersteuning en zoekt mee naar (Europese) subsidiemogelijkheden om concrete acties te realiseren.

Als territoriaal coördinator bouwde IGEMO de voorbije jaren heel wat ervaring op in de ondersteuning van het gemeentelijk energie- en klimaatbeleid.

4.9.3. **Burgemeestersconvenant**

Het Burgemeestersconvenant is een initiatief van de Europese Commissie en biedt lokale besturen een belangrijk ondersteunend kader om de ambities op het vlak van een lokaal energie- en klimaatbeleid kracht bij te zetten.

In het najaar van 2014 beslisten 7 gemeenten: Berlaar, Bornem, Duffel, Puurs, Sint-Katelijne-Waver, Sint-Amands en Willebroek het burgemeestersconvenant 2020 te ondertekenen en een regionale samenwerking op te starten om de doelstellingen van dit Burgemeestersconvenant na te streven. Daarmee engageren ze zich om tegen 2020 de broeikasgasreductie op hun grondgebied met 20 % te reduceren.

Dit gebeurt onder coördinatie van IGEMO en in samenwerking met de provincie Antwerpen en de distributienetbeheerder Eandis.

4.9.4. **Klimaatactieplannen (SEAP)**

Om de doelstellingen te concretiseren hebben de 7 gemeenten onder coördinatie van IGEMO een gezamenlijk klimaatactieplan opgemaakt.

Bij de opmaak van het actieplan is gestart met een regionale nulmeting van de broeikasgasuitstoot. Uit die nulmeting blijkt de noodzaak om met verschillende doelgroepen: burgers, bedrijven, scholen,... en sectoren zoals mobiliteit of landbouw samen te werken om de vooropgestelde doelstellingen te kunnen



halen. Elke doelgroep of sector is immers mee verantwoordelijk voor een deel van de broeikasgasuitstoot.

Via input van de gemeentelijke diensten en mandatarissen, een inspraakmoment voor inwoners, een regionaal platform voor verschillende actoren en diverse gemeentelijk adviesraden is een breed gedragen regionaal plan tot stand gekomen met acties gericht op de particuliere woningen, particulier vervoer, bedrijven en de gemeentelijke organisatie.

Het plan is door Europa goedgekeurd.

In 2017 ondertekende ook Lier het Burgemeesterconvenant met als doel 40 % CO₂-reductie tegen 2030. Ook Lier deed beroep op IGEMO voor de opmaak van het klimaatactieplan.

Tabel: overzicht van gemeenten die tijdens de periode 2013 – 2018 een beroep hebben gedaan op IGEMO voor de opmaak van hun klimaatactieplan in kader van Burgermeestersconvenant:

	Datum	Contract	Status
Berlaar	1/02/2015	Ondersteuning Burgemeestersconvenant (regionale begeleiding)	Opdracht beëindigd
Bornem	18/12/2014	Ondersteuning Burgemeestersconvenant (regionale begeleiding)	Opdracht beëindigd
Duffel	9/12/2014	Ondersteuning Burgemeestersconvenant (regionale begeleiding)	Opdracht beëindigd
Lier	19/10/2015	Overeenkomst betreffende ondersteuning op vlak van duurzame ontwikkeling	Contract lopende
Puurs	12/12/2014	Ondersteuning Burgemeestersconvenant (regionale begeleiding)	Opdracht beëindigd
Sint-Amands	25/03/2015	Ondersteuning Burgemeestersconvenant (regionale begeleiding)	Opdracht beëindigd
Sint-Katelijne-Waver	12/12/2014	Ondersteuning Burgemeestersconvenant (regionale begeleiding)	Opdracht beëindigd
Willebroek	16/12/2014	Ondersteuning Burgemeestersconvenant (regionale begeleiding)	Opdracht beëindigd

Om de 2 jaar moet de vooruitgang van het klimaatactieplan gerapporteerd worden naar Europa. Eind 2017 werd de eerste rapportering ingediend over de stand van zaken van het klimaatactieplan. In deze rapportering werden per deelnemende gemeente 3 'benchmark' acties in de kijker gezet.

Onder impuls van IGEMO lanceerden de 7 gemeenten een oproep naar hun bedrijven en organisaties om zich mee achter de gemeentelijke klimaatdoelstellingen te scharen. Bedrijven en organisaties kunnen een engagementsverklaring ondertekenen en zo partner worden van het regionaal klimaatproject. Meer dan 100 bedrijven en organisaties ondertekenden de engagementsverklaring.

Tabel: overzicht van het aantal ondertekende engagementsverklaringen per gemeente:

	Aantal engagementsverklaringen
Berlaar	17
Bornem	12
Duffel	22
Puurs	11



Sint-Amands	12
Sint-Katelijne-Waver	9
Willebroek	28

4.9.5. Financieringsvehikel lokale klimaatprojecten

In het kader van het Burgemeestersconvenant hebben veel steden en gemeenten uit de regio zich ertoe verbonden om de broeikasgasuitstoot op hun grondgebied sterk terug te dringen. Hiertoe maken zij ambitieuze klimaatplannen op.

En knelpunt van heel wat lokale klimaatplannen betreft het ontbreken van een sluitend financieringsluik. In samenwerking met de steden Antwerpen en Gent ontwikkelden Technum en SuMa Consulting een financieringsmodel voor de financiering van lokale klimaatplannen (FLK model) om hieraan te verhelpen.

Om dit FLK model ook aan de praktijk te kunnen toetsen, startte IGEMO in 2014, samen met een aantal partners, met de voorbereiding van een opschaalbare en uitbreidbare piloot (FLK Piloot). Dit betekent dat het financieringsmodel wordt getest voor een beperkt aantal pilootgemeenten en maatregelenclusters.

Naast IGEMO nemen ook de volgende organisaties deel aan dit pilootproject: de steden Antwerpen, Gent en Sint-Niklaas, de provincies West-Vlaanderen en Vlaams-Brabant, de gemeente Kruibeke, het departement LNE van de Vlaamse overheid en KBC.

Het overleg resulteerde in het project FALCO, de resultaten van het onderzoek zijn nog niet bekend.

4.9.6. Klimaatneutraal

IGEMO kan een gemeente, als organisatie, begeleiden bij de invoering van een 'klimaatneutrale' organisatie. Dit betekent dat ze hun eigen uitstoot van broeikasgassen drastisch gaan verminderen en de resterende uitstoot compenseren.

Hiertoe maakt IGEMO een broeikasgasinventaris op voor de gemeentelijke gebouwen en activiteiten. Via de broeikasgasinventaris wordt de uitstoot als gevolg van gebouwen, dienstverplaatsingen, woonwerkverkeer ... in kaart gebracht. Op basis van deze inventaris wordt d.m.v. een participatietraject een actieplan opgesteld samen met de gemeentelijke diensten. Dit actieplan bevat maatregelen om de gemeentelijke uitstoot van broeikasgassen terug te dringen.

IGEMO begeleidde de gemeenten Berlaar, Duffel, Lier, Putte, Sint-Amands en Willebroek bij de opmaak van de broeikasgasinventaris en/of een actieplan 'klimaatneutrale organisatie'.

4.9.7. Pentahelix

7 gemeenten stelden onder coördinatie van IGEMO een gezamenlijk actieplan op, een 'joint-SEAP'. Bij het opmaken van het actieplan werd een regionale nulmeting van de broeikasgasuitstoot opgemaakt. Uit die nulmeting blijkt het noodzakelijk om heel wat doelgroepen (burgers, bedrijven, scholen ...) en sectoren (mobiliteit, landbouw ...) bij de opmaak van het actieplan te betrekken (zie 4.9.3. Burgemeestersconvenant).

Uit een eerste tussentijdse evaluatie van het actieplan blijkt dat de realisatie van eigen acties bij de lokale besturen vlot loopt. Het betrekken van de overige sectoren bij effectieve uitvoering blijkt veel moeilijker. Het ontbreken van de regisseursrol is daarin cruciaal. Een regisseur kan verbinden, connecties maken maar is ook op de hoogte van wat er in de andere sectoren reeds gebeurd en kan dat mee in kaart brengen.



Meerdere lokale besturen, in meerdere Europese landen ervaren hierbij dezelfde knelpunten.

IGEMO diende daarop, samen met partners uit Kroatië, Noorwegen, Letland, Vlaanderen en Spanje, een projectaanvraag in binnen het Horizon 2020 onderzoek en innovatieprogramma van de Europese Unie om een 'Pentahelix' aanpak te onderzoeken en te implementeren.

Met deze aanpak worden overheden (lokaal, regionaal, nationaal), bedrijven en industrie, academische organisaties, NGO's en burgers meer betrokken bij de opmaak en uitvoering van de klimaatactieplannen.

Ze worden samengebracht rond specifieke acties, thema's en/of doelgroepen en werken samen rond concrete acties.

De pentahelix aanpak moet resulteren in een nieuw meer gedragen klimaatactieplan, gericht op de klimaatdoelstellingen van 2030 en meer coördinatie tussen de verschillende sectoren om zo in kaart te brengen wat er op terrein gebeurt.

IGEMO treedt op als coördinator van het proces.

Het project heeft een looptijd van 3 jaar en startte in 2018 met een analyse van de bestaande SEAP's.

4.9.8. Openbare verlichting

Sinds 2008 ondersteunt IGEMO de gemeenten Bornem, Berlaar, Putte, Duffel, Sint-Amands en Willebroek bij het realiseren van energiebesparing op de openbare verlichting. Met het oog op de vervanging van armaturen door energiezuinigere types wordt samengewerkt met Eandis.

IGEMO voert eerst een analyse uit van het energieverbruik van de openbare verlichting. Vervolgens wordt voor verschillende types wegen (invalswegen, woonwijken, landelijke wegen) een traject afgelegd. Voor elk type weg wordt eerst een proefproject of testzone uitgewerkt waar een deel van de openbare verlichting 's nachts wordt gedoofd.

Na uitvoering en evaluatie van het proefproject wordt dit uitgebreid naar de overige wegen van hetzelfde type, tot uiteindelijk alle wegen aan de beurt kwamen.

Het project is in 2013 afgerond. De gemeenten bespaarden tussen 10 % en 15 % op het elektriciteitsverbruik van de openbare verlichting.

Tabel: overzicht van gemeenten die deelnamen aan het project 'REG Openbare Verlichting' tijdens de periode 2013 – 2018:

	Contract	Voorwerp	Huidige status
Berlaar	15/04/2008	Energiebesparing openbare verlichting	Opdracht beëindigd
Putte	30/01/2009	Energiebesparing openbare verlichting	Opdracht beëindigd
Duffel	22/04/2008	Energiebesparing openbare verlichting	Opdracht beëindigd
Sint-Amands	27/04/2008	Energiebesparing openbare verlichting	Opdracht beëindigd
Willebroek	24/06/2008	Energiebesparing openbare verlichting	Opdracht beëindigd

4.9.9. Thermografie – Project See2do

Veel Vlaamse woningen zijn niet of onvoldoende geïsoleerd. De meeste burgers zijn zich echter niet bewust van de slechte isolatiegraad van hun woning en het daarmee gepaard gaande energieverlies.

Eind 2012 werd een ondersteuningstraject uitgewerkt om het energieverlies van particuliere woningen via de gevels in kaart te brengen door middel van thermografische opnames. Op basis van de opnames worden verbetervoorstellen gedaan om het energieverbruik van de woning in te perken.



Er werden scans aangevraagd in de gemeenten Berlaar, Bonheiden, Duffel, Lier, Mechelen, Putte, Puurs, Sint-Katelijne-Waver, Willebroek verwijzen burgers door naar IGEMO voor het scannen van de woningen

Tabel: overzicht van het aantal woningopnames per gemeente in de periode 2013 – 2015:

	Aantal woningopnames
Berlaar	6
Bonheiden	3
Duffel	2
Lier	1
Mechelen	11
Putte	2
Puurs	4
Sint-Katelijne-Waver	8
Willebroek	3

Met de opmaak van de klimaatactieplannen stijgt de vraag naar nog meer sensibilisering en acties om energetisch efficiënte renovaties van woningen te stimuleren, te promoten en burgers nog meer te kunnen ondersteunen.

Daarop dient IGEMO, samen met andere partners een subsidieaanvraag in bij Europese subsidieprogramma INTERREG Vlaanderen-Nederland.

Het project See2Do! wil een aanzienlijke daling in CO₂-uitstoot realiseren door de passieve kijk op renovatie door woningeigenaars omzetten naar een concreet 'doen' door het 'zien' van wat de mogelijkheden en effecten zijn voor hun eigen woning.

De focus in het project ligt op 1) het energieverlies zichtbaar maken door thermografische opnames, het 2) Stimuleren, begeleiden en ondersteunen van burgers bij energetische renovatie en 3) demonstratieprojecten in publieke gebouwen waarbij innovatieve technieken voor energetische renovatie getoond worden.

Het project is gestart in 2016, loopt 3 jaar en geeft ook mee uitvoering aan het klimaatactieplan van de gemeenten, opgemaakt in kader van Burgermeesterconvenant.

Als eerste stap kom het 'zien' aan bod. Om het energieverlies van woningen zichtbaar te maken, wordt gestart met het aanbieden van een thermografische opname op woningniveau. In overleg met de gemeenten is bepaald welke wijk prioritair aan bod komen voor deze scans. Om zoveel mogelijk eigenaars aan te spreken, is er gewerkt met ambassadeurs in de wijk.

Zij worden aangesproken vanuit de gemeente om het draagvlak voor de uitrol in de wijk te vergroten.

'Na het 'zien' van het energieverlies wordt de eigenaars een traject van begeleiding, drempelverlaging en ontzorging aangeboden om werkelijk tot energetische renovatie van de woning over te gaan. Hiervoor is het renovatieadvies aan huis uitgewerkt. Tijdens een huisbezoek krijgen de eigenaars technische informatie en begeleiding op maat van hun woning om hen aan te zetten tot zo ver mogelijke renovatie van hun woning. Hierbij wordt naast de technieken in de woning ook de bouwschil geëvalueerd.

Na de scan en/of het renovatieadvies ontvangt de eigenaar een rapport met daarin het advies en een concreet stappenplan met bepaling van de prioriteiten voor de woning.

Voor het renovatieadvies aan huis wordt samengewerkt met Kamp C.

Tijdens het project worden ook bijkomende tools uitgewerkt om de burger zoveel mogelijk te ondersteunen. Zo kan een eigenaar via de online tool 'mijnwarmhuis.be' een plan op maat van zijn woning opmaken.



Als laatste stap kan de burger in een aantal demonstratiegebouwen ook kennis maken met innovatieve technieken.

In samenwerking met Thomas More wordt het project, de acties en de effecten worden gemonitord om de ervaringen en resultaten breder uit te kunnen dragen.

Tabel: overzicht van de deelnemende gemeenten en het aantal woningopnames en adviezen per gemeente in de periode 2016 – 2018:

	Aantal woningopnames	Aantal renovatieadviezen
Berlaar	82	12
Bornem	168	30
Duffel	122	20
Puurs	116	40
Sint-Katelijne-Waver	123	43
Willebroek	93	20

4.9.10. Klimaatschool

Het project 'klimaatschool' heeft tot doel een permanente gedrags- en handeldwijziging te bekomen van alle actoren (directie, onderwijzend personeel, diverse diensten, leerlingen ...) ten aanzien van het energieverbruik. In 2011 schreef de gemeente Sint-Katelijne-Waver haar drie basisscholen in voor een 2 jaar durende actie.

Tabel: overzicht van gemeente(n) waarvoor IGEMO het project 'klimaatschool' heeft gerealiseerd tijdens de periode 2012 – 2013:

	Contract	Voorwerp	Huidige status
Sint-Katelijne-Waver	05/09/2011	Klimaatschool (3 basisscholen)	Opdracht beëindigd

4.9.11. 2IMPRESZ

Scholen zijn een belangrijke doelgroep in kader van het realiseren van klimaatdoelstellingen van een lokaal bestuur. Enerzijds omdat scholen zelf grootverbruikers zijn, anderzijds ook omdat de leerlingen het goed aangeleerde – energiebesparende gedrag mee naar huis kunnen nemen en daar andere gezinsleden aanzetten tot energiebesparing.

Vanuit reeds opgedane ervaring met diverse projecten rond energie in scholen zoals de actie klimaatscholen in Sint-Katelijne-Waver, actie Klimaatgebouw in gemeenteschool Berlaar, theaterproductie 'Energie!', educatieve koffer 'energie ...stapte IGEMO samen met IOK, provincie Antwerpen mee in het project 2IMPRESZ.

Via een grensoverschrijdende 'energy challenge' worden de deelnemende scholen uitgedaagd om 15% energie te besparen door gedragsverandering en 15% door kleiner infrastructurele maatregelen. Voor grotere maatregelen worden, in samenwerking met experts, financiële modellen uitgewerkt die investeringen in schoolgebouwen mogelijk maken.

Het project is gestart in 2017 en heeft een looptijd van 3 jaar. IGEMO zal in deze periode 15 scholen actief begeleiden

Tabel: overzicht van de deelnemende gemeenten en de reeds gekozen scholen:



	Deelnemende school 2018	Deelnemende 2018
Berlaar	Gemeentelijke basisschool	Nog te bepalen
Bornem	-	Onze-Lieve-Vrouw Presentatie, de Linde
Duffel	De Basis	Nog te bepalen
Lier	Het Molentje	Nog te bepalen
Puurs	Sint-Jan-Berchmansinstituut	Nog te bepalen
Sint-Katelijne-Waver	Sint-Urusula-Instituut	College Hagelstein
Willebroek	Sint-Maria-Willbroeke	Atheneum Willebroek

4.9.12. Change the Power, (em)power to Change

Het opbouwen van lokale expertise en ondersteuning van lokale beleidsmakers op lokaal, en in aanvulling op nationaal en Europees niveau, wordt cruciaal bij de ondersteuning van de duurzame ontwikkelingsdoelstellingen.

Met het project 'Change the Power, (em)power to Change' willen we de rol van de lokale overheden versterken bij de implementatie van duurzame ontwikkelingsdoelstellingen (SDG's) en een kritische blik en gedragsverandering bij lokale overheden en burgers stimuleren.

Het project heeft een looptijd van 3 jaar en is gestart in 2018. De concrete uitvoering wordt mee geïntegreerd in de projecten 2IMPRESZS en Pentahelix.

4.9.13. Vlaamse energielening (FRGE)

In 2006 besliste de federale regering om de energiefactuur van de gezinnen op een structurele manier te doen dalen via het verstrekken van een goedkope lening krijgen voor energiebesparende ingrepen in de woning (2% JKP). Voor inwoners behorend tot een doelgroep wordt in een renteloze lening voorzien. IGEMO vervult voor dit fonds de rol van Lokale Entiteit en verzorgt en coördineert voor 10 deelnemende gemeenten sinds september 2008 in die hoedanigheid het volledige krediettraject.

In 2017 werd de werking van de Vlaamse energielening bijgesteld en de taakstelling van de energiehuisen herdacht en verbreed.

IGEMO is sinds 2017 ook erkend als kredietgever inzake consumentenkredieten door FSMA (de autoriteit voor Financiële Diensten en Markten).

Vanaf 2019 wordt het energiehuisen met de nieuwe taken als de organisatie van de unieke loketfunctie, de ontzorging en begeleiding van de burger/cliënt en de coördinatie van verschillende activiteiten en actoren m.b.t. alle aspecten energie op de rail gezet.

In totaal werden tijdens de periode 2013 – 2018 door IGEMO 468 kredieten verstrekt. Het totaal ontleend kredietbedrag bedraagt 3 599 228,72EUR.

Tabel: overzicht van het aantal verstrekte leningen tijdens de periode 2007 – 2012, het aandeel renteloze leningen en het ontleend bedrag:

	Aantal leningen	Aandeel renteloze leningen	Ontleend bedrag
Berlaar	40 leningen	25%	303.490,38 EUR
Bonheiden	30 leningen	10%	247.975,32 EUR



Bornem	55 leningen	13%	420.570,94 EUR
Duffel	52 leningen	29%	409.861,05 EUR
Lier	79 leningen	22%	594.424,64 EUR
Putte	45 leningen	27%	323.414,30 EUR
Puurs	42 leningen	14%	342.959,30 EUR
Sint-Amands	21 leningen	14%	146.148,00 EUR
Sint-Katelijne-Waver	47 leningen	11%	389.659,51 EUR
Willebroek	51 leningen	14%	378.091,48 EUR

4.9.14. Huishoudelijke energiescans

Inzake de openbare dienstverplichtingen ter bevordering van het rationeel energiebeheer nam de Vlaamse regering in 2007 voor de distributienetbeheerder een nieuwe actieverplichting op, namelijk het uitvoeren van huishoudelijke energiescans. IGEMO voert sinds 2008 deze huishoudelijke energiescans uit voor de gemeenten Berlaar, Duffel, Lier, Putte en Sint-Amands.

In 2011 werd de dienstverlening uitgebreid met scans van het 'opvolgingstype'. Deze kunnen enkel uitgevoerd worden bij mensen die reeds een scan van het normale type hadden.

Vanaf 2013 werden er op vraag van sociale huisvestingsmaatschappijen tijdens de uitvoering van de energiescan ook rookmelders geplaatst in hun woningen.

Tabel: aantal uitgevoerde energiescans / geplaatste rookmelders in de periode 2013 – 2018:

	Aantal uitgevoerde scans	Aantal geplaatste rookmelders
Berlaar	54	
Bornem	770	93
Duffel	706	1068
Lier	1209	1072
Putte	236	286
Sint-Amands	291	476

4.9.15. Energieprestatiecertificaten

Een energieprestatiecertificaat (EPC) geeft een score weer van het energieverbruik per oppervlakte-eenheid van het gebouw.

Naast de score worden eveneens aanbevelingen geformuleerd ter verbetering van de energieprestatie.

In het kader van de Europese richtlijn betreffende de energieprestatie van gebouwen moeten publieke gebouwen met een bruikbare vloeroppervlakte groter dan 1000 m² vanaf 1 januari 2009 over een (EPC) beschikken. Voor gebouwen kleiner dan 1000 m² maar groter dan 500 m² is een EPC verplicht vanaf 1 januari 2013. Vanaf 1 januari 2015 is een EPC ook verplicht voor gebouwen groter dan 250 m². Gemeenten of OCMW's die woningen verkopen of verhuren, dienen ook voor deze woningen een EPC te laten opmaken.

IGEMO beschikt over energiedeskundigen met de nodige bekwaamheidsbewijzen om energieprestatiecertificaten op te maken.



In totaal vernieuwde IGEMO in 2013-2014 de EPC's van 39 openbare gebouwen in de gemeenten Berlaar, Duffel, Lier, Putte, Willebroek en Sint-Amands.

Tevens werden voor de gemeente Willebroek en voor het OCMW Sint-Katelijne-Waver nieuwe EPC's opgemaakt. Daarnaast maakte IGEMO 3 EPC's op voor woningen van de gemeente Duffel.

4.9.16. Energieboekhouding en -zorgstelsel

IGEMO stond tot 1 juli 2014 in voor de energieboekhouding en het energiezorgstelsel in de gebouwen van de gemeenten Berlaar, Duffel, Lier, Putte, Sint-Amands en Willebroek. In totaal worden 50 gebouwen opgevolgd. Doelstelling van een energieboekhouding is het verzekeren van een periodieke monitoring van meetgegevens inzake het elektriciteitsverbruik, gasverbruik en waterverbruik van de gebouwen met het oog op het tijdig opsporen van onregelmatigheden en het treffen van maatregelen inzake het rationeel gebruik van energie. IGEMO staat in voor de opmaak van de energieprestatiecertificaten (EPC) voor deze gebouwen.

Tabel: overzicht van gemeenten waarvoor IGEMO instaat voor de energieboekhouding en het – zorgstelsel en de opmaak van EPC's voor de gemeentelijke gebouwen tijdens de periode 2013 – 2018:

	Contract	Voorwerp	Huidige status
Berlaar	01/07/2005, 15/04/2008, 27/09/2012	Energieboekhouding en –zorg (6 gebouwen)	Opdracht beëindigd
Duffel	21/03/2005, 22/04/2008	Energieboekhouding en –zorg (7 gebouwen)	Opdracht beëindigd
Lier	23/06/2008	Energieboekhouding en –zorg (14 gebouwen)	Opdracht beëindigd
Putte	16/06/2008, 25/5/2009, 26/07/2010, 17/06/2011, 31/08/2012	Energieboekhouding en –zorg (3 gebouwen)	Opdracht beëindigd
Sint-Amands	21/03/2005, 28/04/2008	Energieboekhouding en –zorg (4 gebouwen)	Opdracht beëindigd
Willebroek	15/03/2005, 24/06/2008	Energieboekhouding en –zorg (12 gebouwen)	Opdracht beëindigd

4.9.17. Provinciaal klimaatproject: overschakeling naar energiezuinig verwarmen bij mensen in (energie)armoede

Bij OCMW-cliënten die beroep doen op het stookolie- of verwarmingsfonds en gezinnen met extreem hoge energiefacturen worden er vandaag weinig tot geen stappen ondernomen om deze burgers te ondersteunen bij het zoeken naar een structurele oplossing voor deze hoog energiefacturen.

Dit project wil hen helpen en ondersteunen om effectief om te schakelen naar een energiezuinig verwarmingssysteem om zo door middel van een investering de hoge energiekosten op termijn te vermijden.

Het projectvoorstel, ingediend door gemeente Sint-Katelijne-Waver en Duffel, is in 2016 goedgekeurd als provinciaal klimaatproject. IGEMO heeft het project uitgevoerd in samenwerking met de betrokken gemeenten en OCMW's.

Bij de betrokken gezinnen wordt een huisbezoek afgelegd waarbij de huidige verwarmingssituatie en mogelijke wijzigingen grondig bekeken wordt. Op basis hiervan wordt een adviserings- en ontzorgingstraject opgestart, dit zowel naar de bewoner als naar de eigenaar van de woning (indien deze verschillend is).



Het project had een looptijd van 1 jaar, er werden 245 gezinnen gecontacteerd waarbij 12 gezinnen een begeleidingstraject op maat hebben gekregen.

Na afsluiting van het project is gebleken dat een looptijd van 1 jaar om deze moeilijk doelgroep daadwerkelijk te begeleiden te kort is. Gezinnen contacteren op deze korte tijd lukt wel, maar de looptijd is te kort te realiseren. Bij deze doelgroep is het essentieel eerst vertrouwen te winnen, resultaat (bewijs op de energiefactuur!) te boeken op basis van wijzigingen in gedrag om daarna hen te overtuigen van structurelere maatregelen.

Het doorgroeien naar andere kanalen verloopt voor deze doelgroep eveneens moeilijk. Zij zijn niet vertrouwd met het aanvragen van naar subsidies, initiatieven rond sociale dakisolatie, vriend van de thermostaat of zoeken naar een goedkopere energieleverancier. Elke nieuwe stap betekent voor hen weer een nieuwe contactpersoon, terug vertrouwen winnen,...Naar deze doelgroep zouden alle kanalen in de vorm van 1 persoon toe moeten komen.

De resultaten en opgedane kennis worden mee opgenomen in vervolgtrajecten die zich richten op deze doelgroep, o.a. door Eandis.

4.9.18. Sociale dakisolatie

Vanaf 2012 maakt de Vlaamse regering budget vrij om de daken van slecht geïsoleerde huurwoningen, bewoond door kwetsbare huurders, te helpen isoleren. Hiervoor wordt beroep gedaan op projectpromotoren. De promotor begeleidt de eigenaar bij het uitvoeren van de werken, zoekt mee naar een aannemer, vergelijkt de offertes, controleert de werk en vraagt nadien de premie aan voor de eigenaar.

Het systeem werd ondertussen uitgebreid naar hoogrendementsbeglazing en spouwmuurisolatie.

In ruil wordt van de verhuurder verwacht dat hij de huurprijs niet verhoogt en het lopend huurcontract niet voortijdig opzegt.

Na een inlooperperiode zijn vanaf 2014 de eerste aanvragen behandeld.

Voor dit project werd IGEMO erkend als projectpromotor.

In de periode 2013-2018 zijn 88 dossiers behandeld:

	Aantal behandelde dossiers
2014	4
2015	52
2016	15
2017	17

4.9.19. Samenaankopen voor particulieren

Sinds 2011 biedt IGEMO ondersteuning aan bij de organisatie van samenaankopen. Bij samenaankopen wordt via het bundelen van kandidaat kopers getracht om via onderhandeling met leveranciers, aannemers of handelaars betere voorwaarden te bekomen voor de aanschaf van een product of dienst.

Inwoners worden op die manier ook geholpen om op een gemakkelijke manier een kwaliteitsvolle installatie aan te schaffen of materiaal.

Bij een groepsaankoop is het de stuurgroep (een groep geïnteresseerde inwoners) die de keuze maakt voor de leverancier/aannemer/handelaar.



Onderstaande tabel geeft een overzicht van de samenaankopen in de periode 2013-2018:

	Type samenaankoop
Berlaar	na-isolatie buitenmuren
Bornem	na-isolatie buitenmuren
Duffel	na-isolatie buitenmuren
Mechelen	na-isolatie buitenmuren, energiezuinige huishoudtoestellen, dakisolatie
Puurs	na-isolatie buitenmuren
Sint-Katelijne-Waver	na-isolatie buitenmuren
Sint-Amands	na-isolatie buitenmuren
Willebroek	na-isolatie buitenmuren

4.9.20. Samenaankoop gas en electriciteit voor bedrijven

In samenwerking met haar aangesloten gemeenten organiseerde IGEMO in 2013 voor de eerste maal een samenaankoop energie (elektriciteit en gas) voor alle bedrijven in de regio.. Hierin werd IGEMO bijgestaan door Zero Emission Solutions, een gespecialiseerd energieadviesbureau.

Net zoals een samenaankoop voor particulieren wordt bij een groepsaankoop voor bedrijven de energiebehoeften van de bedrijven gebundeld om een beter afnameprijs te bedingen bij de leveranciers.

In totaal schreven 128 bedrijven (276 aansluitingen) zich in voor de groepsaankoop. Zij vertegenwoordigden een verbruik van bijna 37 000 MWh. De bedrijven werden verdeeld in loten naargelang hun verbruiksprofiel. Per lot wordt dan de leverancier met het beste prijsvoorstel gekozen. 63 bedrijven sloten ook effectief een nieuwe contract af (152 aansluitingen) met een totaal jaarverbruik van 16 000 MWh.

De effectief gerealiseerde besparing bedraagt gemiddeld 21 % (gas en elektriciteit), of € 150 000 in totaal. Per bedrijf bedraagt de gemiddelde besparing € 2 380.

Ook de bedrijven die geen nieuw contract ondertekenden, hebben op basis van de tarieven uit de samenaankoop onderhandelingen gevoerd met hun huidige leverancier om alsnog een beter contract te onderhandelen buiten de samenaankoop.

4.9.21. iSave

Door de stijgende energiekosten en de dreigende stroomtekorten is energie besparen ook voor kmo's een belangrijk agendapunt geworden. Veel bedrijfsleiders van kmo's hebben echter niet de kennis, de tijd of de middelen om zich met energiebesparing bezig te houden.

ESCO's, of Energy Service Company's, kunnen bedrijven daarin ondersteunen. Het ESCo-bedrijf voert een energieproject uit in het bedrijf en financiert die investering ook. Door deze investering daalt het energieverbruik, en daardoor ook de energiefactuur. Het bedrijf betaalt vervolgens de investering terug met de energiebesparing die door het energieproject wordt gerealiseerd.

Al bedrijf hoeft je dus zelf geen middelen vrij te maken voor de investering in het energieproject.

Met de financiële steun van het Agentschap Ondernemen zette IGEMO, samen met Factor 4 en Unizo provincie Antwerpen het project 'iSave' op poten om specifiek in te zetten op de samenwerking tussen kmo's en ESCo's.



Via iSave biedt IGEMO gratis begeleiding aan kmo's die samen willen werken met een ESCO. Bij geïnteresseerde bedrijven wordt een eerste haalbaarheidstoets uitgevoerd om na te gaan of er mogelijkheden zijn om een ESCo-werking op te starten. Elk bedrijf krijgt vervolgens verdere begeleiding bij de realisatie van een effectieve energiebesparing.

Het project startte in 2014 met de werving van KMO's. Bij 15 geïnteresseerde bedrijven is een haalbaarheidsstudie uitgevoerd. In 12 bedrijven werd voldoende besparingspotentieel gevonden. Voor deze groep van 12 bedrijven werd een ESCo gezocht.

Elk bedrijf krijgt verdere ondersteuning door iSave, tot het energieprestatiecontract getekend wordt tussen de ESCo en de kmo.

Daarnaast ondersteunde het project ook de ESCo's om hun werkwijze meer af te stemmen op de specifieke werking van kmo's. Het ontwikkelde model werd getest in een bedrijf.

In 2017 werd het project afgerond.

4.9.22. Projectbegeleiding collectieve renovatie – burenpremie

Sinds oktober 2017 ging de burenpremie effectief van start. Het gaat om een premie voor projectbegeleiders die collectief een aantal woningen (minstens 10) begeleiden om deze energiezuinig te maken.

De projectbegeleider zorgt voor de ondersteuning van de burger bij het realiseren van energiebesparende investeringen. Hij neemt daarbij zoveel mogelijk taken uit handen van de burger, bijvoorbeeld energetische doorlichting van de woning, timing, advies over de energierenovatie en plan van aanpak, meetstaat opmaken, het zoeken van aannemers, werfopvolging, administratieve ondersteuning inzake premie-aanvragen en financiering, ...

De vergoeding van deze projectbegeleider wordt voorzien door Eandis/Infrac. De burger heeft hier geen kosten aan.

IGEMO is erkent als Benovatiecoach. Tot op heden heeft IGEMO hier nog geen concreet traject voor doorlopen omdat het vinden van 10 woningen in dezelfde gemeente, die eenzelfde maatregel op hetzelfde moment willen invoeren moeilijk verloopt.

IGEMO participeert wel aan de werkgroep rond de burenpremie om me na te denken hoe collectieve renovatie nog meer kan worden gefaciliteerd.

4.9.23. 'Booking.com' voor renovatie

Om de Vlaamse en lokale klimaatdoelstellingen te halen moet de renovatiegraad omhoog. Uit de grote vraag naar renovatieadviezen blijkt dat de intentie tot renoveren bij particulieren hoog is. De renovatiegraad stijgt echter niet in gelijke tred met de intentie omdat de stap naar een aannemer voor de particulier nog te groot is. Dit blijkt uit de vele vragen die we krijgen over betrouwbaarheid van aannemers, standaard offertes, kostprijzen, ...

Met E-RenoZone, een booking.com voor renovatie, pogen we hierop in te spelen door een digitaal platform te creëren waar vraag (burger) en aanbod (aannemer) elkaar makkelijk kunnen vinden. Op dit dynamische platform kan de burger veel up-to-date informatie over de aannemers vinden zoals bv. waar deze actief is en reviews van andere gebruikers. De aannemer zal de bestaande vraag kunnen zien en dit kunnen gebruiken voor zijn ondernemingsstrategie (bv. bepalen van nuttige opleidingen en aanwervingsstrategie). Hiermee zal het project een meerwaarde bieden t.o.v. al bestaande (passieve) tools. Bijkomend kan het platform ook door de lokale besturen gebruikt worden om een zicht te krijgen op de renovatiegraad per wijk/straat/regio waarop verder beleid kan worden aangepast.

De ontwerp en ontwikkeling van het platform is goedgekeurd in kader van het 'Programma Innovatieve Overheidsopdrachten'.



In een eerste fase, gestart in 2018, stelt het Agentschap Ondernemen een consultant aan die een haalbaarheidsanalyse opmaakt evenals een businessplan.

Het platform wordt uitgewerkt door IGEMO en Stad Mechelen mede ondersteunt door de verschillende aannemersorganisaties.

4.9.24. Evaluatie

Vertrekkend vanuit de Europese ambities rond klimaat en energie en de doorvertaling daarvan in Vlaamse doelstellingen is ook voor gemeentebesturen klimaat- en energiebeleid de laatste jaren geëvolueerd tot een prioritair thema.

Met het initiatief rond het Burgemeestersconvenant vraagt de Europese Commissie de lokale besturen ook nadrukkelijk een actieve rol op te nemen in het realiseren van de klimaatdoelstellingen. Het burgemeestersconvenant biedt gemeenten een belangrijk ondersteunend kader om de ambities op het vlak van een lokaal energie- en klimaatbeleid kracht bij te zetten.

Europa en Vlaanderen stellen binnen dit kader diverse beleidsprioriteiten voor lokale energiebeleidsmaatregelen voorop zoals energieneutrale overheidsgebouwen, stimuleren van energiebesparende maatregelen bij de bevolking, toepassing hernieuwbare energiebronnen.... Ze kijken daarbij nadrukkelijk naar de lokale besturen om diverse stakeholders en doelgroepen mee te betrekken in het lokaal klimaatbeleid.

Vertrekkend vanuit de erkenning als territoriaal coördinator heeft IGEMO het heft in handen genomen om het lokaal energie- en klimaatbeleid uit te bouwen. Onder impuls van IGEMO hebben 7 lokale besturen het burgemeestersconvenant ondertekend en een gezamenlijk SEAP opgemaakt. Hiermee heeft IGEMO terug haar voortrekkersrol in Vlaanderen waar gemaakt.

IGEMO heeft de afgelopen jaren ervaring en deskundigheid opgebouwd met betrekking tot de ondersteuning van de lokale besturen in het realiseren van hun voorbeeldfunctie. Diverse initiatieven werden genomen in het verder ondersteuning van de lokale besturen inzake interne energiezorg, klimaatneutrale organisatie, financiering van klimaatplannen,...

De zoektocht naar (Europese) subsidiemogelijkheden om concrete acties te realiseren heeft geresulteerd in (Europese) middelen voor heel wat concrete projecten die meteen uitvoering geven aan het lokaal klimaatactieplan. Zo kunnen via See2Do! de thermografische opnamen in veel grotere aantallen burgers het energieverlies van hun woning tonen. De klimaatscholen kregen via het project 2 IMPREZS en de daarbij horende 'energy challenge' een nieuwe (Europese) dimensie.

Daarnaast zijn ook diverse initiatieven genomen om acties ten aanzien van burgers en andere doelgroepen op te zetten.

Burgers vinden ondertussen de weg naar IGEMO voor een thermografische opname van hun woning, een renovatieadvies op maat, een energielening of de deelname aan een samenaankoop. Met iSave en de samenaankoop van gas en elektriciteit voor bedrijven worden ook bedrijven en kmo's betrokken in het klimaat- en energieverhaal.

Inzake interne energiezorg en het informeren en sensibiliseren van de doelgroepen wordt IGEMO door gemeenten dan ook als preferente partner beschouwd.

Maar 2020 komt snel dichterbij en ook 2030 loert al om de hoek. De komende beleidsperiode wil IGEMO de gemeenten dan ook klaar stomen om de klimaatdoelstelling van 2030 te halen. Grote uitdaging is daarbij om ook de andere partners zoals bedrijven, scholen, ngo's nog meer bij het lokale klimaatverhaal te betrekken.

IGEMO wilt daarbij alvast haar coördinerende rol verder uitdiepen en versterken, niet alleen als territoriaal coördinator, maar als regisseur van het lokaal en regionaal klimaatverhaal.



Nieuwe initiatieven zijn alvast in voorbereiding en zetten in op samenwerking en geïntegreerd werken. Zo is voor de organisatie van een samenaankoop 'vervanging van asbesthoudende daken' een subsidieaanvraag ingediend waarbij niet alleen ingezet wordt op het verwijderen van het asbest, maar ook gebruik gemaakt wordt van het momentum om de daken goed te isoleren en eventueel te voorzien van hernieuwbare energietoepassingen.

In de projectaanvraag 'van Thermofan naar Renofan' wordt dan weer nadrukkelijk gezocht naar een samenwerking met technische scholen.

Met het onderzoek naar de ontwikkeling van de 'booking.com' voor renovatie, in samenwerking met de aannemers, profileert IGEMO zich nadrukkelijk als pionier en vernieuwer in Vlaanderen.

Daarnaast wil IGEMO ook haar initiatieven naar burgers verder uitdiepen. Door het samenbrengen van het volledige aanbod in 1 centraal aanspreekpunt moet de burger het bestaande aanbod nog beter vinden en kan IGEMO nog meer burgers bereiken.

4.10. Samenleving en welzijn

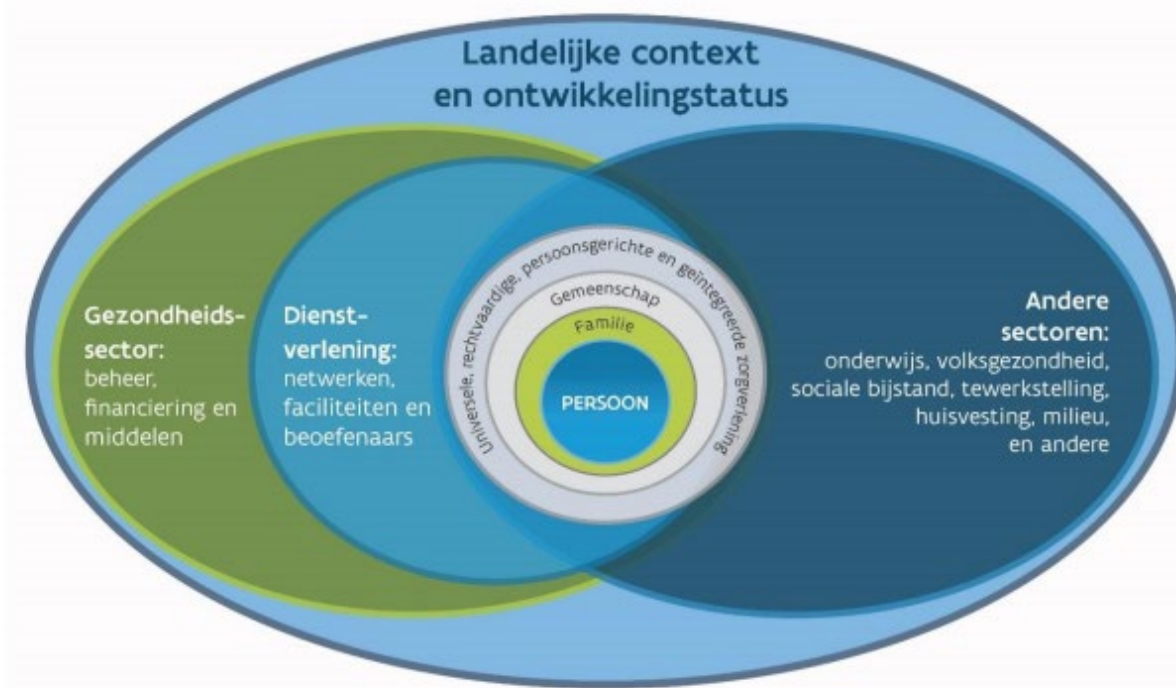
4.10.1. Zorg

4.10.1.1. Kader en context

In het Vlaams Regeerakkoord 2014-2019 is een vereenvoudiging van eerstelijnsstructuren en versterking van de eerste lijn in de zorg- en welzijnssector opgenomen. Tijdens de Conferentie eerstelijnszorg van 16/2/2017 werd de beleidsvisie rond de reorganisatie van de eerste lijn in Vlaanderen voorgesteld. Doelstelling is om te komen tot een geïntegreerde zorgverlening in de eerste lijn.

"Er is over de jaren heen een brede consensus gegroeid over de noodzaak van fundamentele hervormingen in de eerste lijn om zowel de tevredenheid van personen met een zorgnood en hun mantelzorgers als de performantie van de zorg te doen stijgen. Bovendien dient zich het historisch unieke momentum aan waarin een hervorming van de ziekenhuissector in dit land samenvalt met de uitvoering van de zesde staatshervorming en, in het bijzonder, met de verwerving van nieuwe hefboomen op het Vlaamse overheidsniveau die een betere afstemming tussen de gezondheidssector en de welzijnssector mogelijk maken. Het Vlaams regeerakkoord onderschrijft ook het principe dat dit ook impliceert dat de individuele patiënt/cliënt meer moet betrokken worden bij de beslissingen omtrent zijn/haar eigen zorg, dat we hem/haar mee erkennen als expert in zijn/haar eigen aandoening of ondersteuningsnood."

Conceptueel kader voor persoonsgerichte en geïntegreerde zorg



De verantwoordelijkheden inzake de eerste lijn liggen in België en Vlaanderen verspreid over drie niveaus: het federale niveau, het niveau van de Vlaamse overheid (gemeenschap) en het lokale bestuursniveau (cf. bijlage bevoegdheidsverdeling Vlaams-federaal).

De autonomie van de lokale besturen en de erkenning van hun regierol in de eerste lijn vergt goede afspraken tussen het Vlaamse overheidsniveau en de vertegenwoordiger van de lokale besturen, de Vlaamse Vereniging van Steden en Gemeenten (VVSG). Momenteel blijft dit overleg te vaak ad hoc. Een structurele dialoog tussen de verschillende overheden en de eerste lijn is belangrijk.

In de regio wordt dit dossier opgevolgd door de regionale mandaatgroep, die op 7/7/2017 een eerste toelichting kreeg.

4.10.1.2. Afbakeningsproces

Om de doelstelling van een geïntegreerde zorgverlening in de eerste lijn te bereiken, wordt in eerste instantie overgegaan tot de vorming van eerstelijnszone:

“In de eerstelijnszone komt het zwaartepunt te liggen van de ondersteuning van de praktijk of de dienstverlening en van de intersectorale samenwerking lokale besturen-welzijn-gezondheid. De eerstelijnszone is de geografische omschrijving van het gebied waarin de lokale besturen en de zorgaanbieders die er hun zorg- en dienstverlening ontwikkelen (inclusief de partners van het geïntegreerd breed onthaal), hun samenwerking proberen vorm te geven en hun verantwoordelijkheid op te nemen voor de populatie van die eerstelijnszone.

Bij de afbakening van de eerstelijnszones moesten de eerstelijnsactoren en lokale besturen rekening houden met een aantal ontvankelijkheidscriteria:

- Een eerstelijnszone omvat een (deel van een grote) stad of twee of meer gemeenten met een totaal aantal inwoners tussen 75.000 en 125.000



- De eerstelijnszone past binnen de grenzen van één regionaal-stedelijke zorgregio of regionale zorgzone. Verschillende eerstelijnszones vormen samen één regionale zorgzone
- Om in aanmerking te komen als eerstelijnszone moet de afbakening voldoende draagvlak hebben bij de belangrijke stakeholders zoals huisartsenkringen, kringen of vertegenwoordigers van zorgberoepen, lokale besturen, woonzorgactoren, enz...

Elke gemeente kan slechts deel uitmaken van 1 eerstelijnszone.

“Meerdere eerstelijnszones vormen samen een regionale zorgzone. Afstemming en samenwerking met coördinatiefuncties binnen domeinen welzijn en gezondheid vanuit andere overheden (cf. federale overheid – netwerkcoördinatie geestelijke gezondheidszorg) is noodzakelijk. Elke eerstelijnszone is onderdeel van slechts één regionale zorgzone.

Er circuleerden diverse afbakeningsplannen voor zorgzones en 1^{ste} lijnszones. De configuratie verschilt in die mate dat diverse actoren willen vasthouden aan hun huidig werkingsgebied.

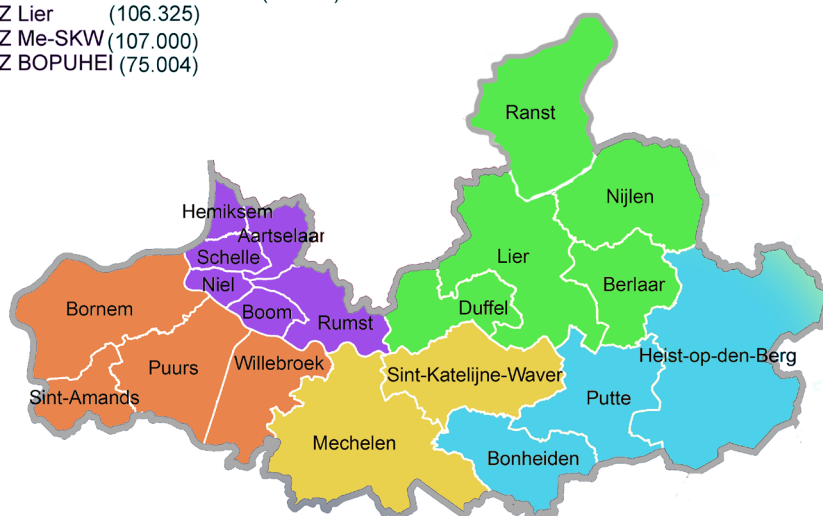
Voor de regionale mandaatgroep genoot een zorgregio met 19 gemeenten en de afbakening van de eerstelijnszones conform de huidige kleinstedelijke zorgregio's de voorkeur. De voorzitter, dhr. K. Van den Heuvel (burgemeester Puurs), richt namens de regionale mandaatgroep een schrijven aan de SEL's (vzw TOM), de LMN's en de huisartsenkringen om het standpunt van de lokale besturen mee te delen, m.n. een zorgregio met 19 gemeenten (gemeenten uit het arrondissement Mechelen + 6 extra gemeenten uit de huidige zorgregio Boom) en een afbakening van de eerstelijnszones conform de huidige kleinstedelijke zorgregio's.

Vooraf in het oostelijk deel van de regio lag de afbakening van de eerstelijnszones moeilijk. De meeste gemeenten zijn voor zorg gericht op Mechelen, maar kijken voor welzijn eerder richting Kempen. Na verschillende overlegmomenten beslisten de 13 gemeenten om de eerstelijnszones binnen het arrondissement te houden (met uitzondering van de gemeente Ranst). Ook de andere prioritaire partners gingen hier uiteindelijk mee akkoord. Hierover was er veelvuldig contact tussen SEL-TOM en IGEMO.

De afbakening van de zorgregio is momenteel nog niet gebeurd, maar de afbakening op onderstaand kaartje geniet de voorkeur van de gemeenten in de regio.

Eerstelijnszones (aantal inwoners/zone)

- ELZ Rupel (77.565)
- ELZ Klein-Brabant - Vaartland (73.335)
- ELZ Lier (106.325)
- ELZ Me-SKW (107.000)
- ELZ BOPUHEI (75.004)





4.10.1.3. Transitietraject

Voor de oprichting van de eerstelijnszones moest een aanvraagdossier ingediend worden. SEL TOM was hiervoor penhouder. De gemeenten tekenden een formeel engagement tot deelname aan de eerstelijnszone. Dit houdt in dat er bij de ondertekende partners:

- Een vertrouwen en bereidheid bestaat om een gemeenschappelijke visie uit te werken;
- Een engagement is om bij te dragen aan een nieuwe organisatiestructuur waarin een aantal van de bestaande structuren worden geïntegreerd (SEL, GDT, LMN) en er een bereidheid is om over te gaan tot een herontwerp van de eigen werking en diensten om op die manier de doelstellingen van de eerstelijnsconferentie uit te voeren;
- Een engagement is om de huidige en te ontwikkelen beleidslijnen te includeren in de werking van de (openbare) dienst, kringwerking, vereniging, e.a.”

Vóór de zomer 2018 vonden er 4 kick-offs plaats voor 5 eerstelijnszones, georganiseerd door SEL-TOM en de transitiecoach die hiervoor door de Vlaamse overheid is aangesteld. In de zomer 2018 gingen de eerste veranderteams (kernteam van vrijwilligers) door, en in het najaar 2018 waren er de eerste veranderfoa (bijeenkomst van alle betrokken actoren, de algemene vergadering bij manier van spreken)

De veranderteams bereiden het inhoudelijk dossier van hun eerstelijnszone voor, in afwachting van de oprichting van een formele zorgraad in hun eerstelijnszone.

De zorgraad van een eerstelijnszone zal 5 prioritaire taken hebben:

- 1) Afstemming organiseren tussen de zorgaanbieders onderling, tussen de zorgaanbieders en andere organisaties, diensten en personen met een meer gespecialiseerd zorgaanbod, alsook tussen de zorgaanbieders en de personen met een zorg- en ondersteuningsnood, mantelzorgers en vrijwilligers;
- 2) Het stimuleren van de interdisciplinaire samenwerking, waaronder ook gegevensdeling, tussen de zorgaanbieders binnen de eerstelijnszones;
- 3) Kringwerking stimuleren: het ondersteunen van verenigingen die alle vrijwillig toegetreden zorgaanbieders groeperen die binnen een eerstelijnszone hun beroepsactiviteit uitoefenen;
- 4) Het ondersteunen van de ontwikkeling van het geïntegreerd breed onthaal (GBO), voor wat betreft de afstemming en samenwerking met zorgaanbieders en het realiseren van een maximale rechtentoekenning en toegang tot diensten en voorzieningen;
- 5) Het aanleveren van gegevens voor de Sociale Kaart

De opvolging van de eerstelijnszones gebeurt door de gemeenten/OCMW's.

4.10.2. Welzijn

In de regio werd in 2018 de aanzet gegeven tot de oprichting van een Welzijnskoepel.

4.10.2.1. Kader en context

In het Vlaams Regeerakkoord 2014-2019 is een vereenvoudiging van eerstelijnsstructuren en versterking van de eerste lijn in de zorg- en welzijnssector opgenomen. Tijdens de Conferentie eerstelijnszorg van 16/2/2017 werd de beleidsvisie rond de reorganisatie van de eerste lijn in Vlaanderen voorgesteld. Doelstelling is om te komen tot een geïntegreerde zorgverlening in de eerste lijn.

Hiervoor wordt o.a. overgegaan tot de vorming van eerstelijnszones (zie hoger)

Voor de meeste gemeenten worden de zorgbehoeften van de inwoners hoofdzakelijk ingevuld door instellingen en voorzieningen in het arrondissement Mechelen. Het vormen van eerstelijnszones is



mogelijk binnen het arrondissement (met toevoeging van Ranst). Wat welzijn betreft stelt een aantal gemeenten vast dat er in de regio gemis is aan een organisatiestructuur à la OCMW-koepel 'Welzijnszorg Kempen', die een belangrijke rol vervult voor de gemeenten in het coördineren, organiseren, behartigen van belangen, werven van fondsen en subsidies. In het arrondissement Mechelen is een equivalente organisatiestructuur niet voorhanden, waardoor kansen en middelen worden gemist.

Op de regionale mandaatgroep van 2 februari 2018 wordt volgende voorgesteld:

- 1) De oprichting van een welzijnskoepel (equivalent van Welzijnszorg Kempen) op arrondissementele schaal, dus met de 13 gemeenten (OCMW-besturen), dit vanuit de nood om welzijn en zorg binnen het arrondissement op elkaar af te stemmen en vanuit de verantwoordelijkheid die de lokale besturen willen opnemen wat betreft hun regierol in het kader van het nieuwe decreet lokaal sociaal beleid. De 1^{ste} lijnszones binnen het arrondissement Mechelen (+ Ranst) kunnen samen een regionale zorgzone vormen.
- 2) Het initiatief tot oprichting van een welzijnskoepel wordt toebedeeld aan de dienstverlenende vereniging IGEMO, in haar hoedanigheid van regionaal samenwerkingsverband voor streekbeleid en -ontwikkeling. Streefdoel moet zijn om begin 2019 operationeel te zijn.
- 3) De welzijns- en zorgactoren enten hun werkingsgebied maximaal op de schaal van het arrondissement Mechelen.
- 4) De bestuurlijke functies bij de welzijns- en zorgactoren worden namens lokale besturen ingevuld via de welzijnskoepel.
- 5) De welzijns- en zorgactoren worden betrokken bij de bestuurlijke werking van de welzijnskoepel.

De regionale mandaatgroep beslist principieel tot de oprichting van een welzijnskoepel op arrondissementeel niveau, met de 13 gemeenten. Aan IGEMO wordt de opdracht gegeven een eerste voorstel uit te werken. Streefdoel is om operationeel te zijn tegen februari 2019.

4.10.2.2. Historiek

IGEMO stelde voor de uitwerking van een voorstel voor de regionale welzijnskoepel een beperkte werkgroep van regionale experts samen, zowel beleidsmakers als ambtenaren. De werkgroep kwam in vergadering samen op 12/3/2018, 25/4/2018, 16/5/2018 en 14/6/2018.

Tijdens het eerste overleg van 12/3/2018 werd gepeild naar de verwachting rond een welzijnskoepel, en werden de don'ts in kaart gebracht. Alle aanwezigen zagen een duidelijke meerwaarde in een samenwerking rond welzijn.

Tijdens het overleg van 25/4/2018 kwamen vertegenwoordigers van bestaande samenwerkingsstructuren hun werking en aanpak toelichten. Prof. Dr. Joris Voets (Universiteit Gent, Vakgroep Publiek Governance, Management en Financiën) kaderde eerst een aantal ontwikkelingen binnen de regionale samenwerkingen.

Op 16/5/2018 werden de visie en missie van de toekomstige welzijnskoepel scherper gesteld (zie later). Er was een bespreking van de mogelijkheden van een gezamenlijk aanbod, waarvoor stad Mechelen een eerste grote aanzet gaf. Verder werden de overlegstructuren bepaald (zie later).

De vergadering besliste om het voorliggende samenwerkingsmodel reeds voor te leggen aan de regionale mandaatgroep van 1 juni 2018, waarop ook de OCMW-voorzitters uitgenodigd werden. De regionale mandaatgroep stemt in met de voorstellen die door de werkgroep werden geformuleerd en verleent de opdracht de oprichting van een regionale welzijnskoepel in die zin verder uit te werken tegen het najaar.

Tijdens het overleg van 14/6/2018 werden de basisstructuur en de coördinatie geconcretiseerd.

Het uitgewerkte voorstel van de werkgroep werd ter bespreking en goedkeuring voorgelegd aan de algemene directeurs van de 13 gemeenten van het arrondissement Mechelen op 22 augustus 2018.



De definitieve versie van het voorstel werd aan de regionale mandaatgroep van 7 september 2018 voorgelegd. De definitieve besluitvorming door de lokale besturen wordt voorzien na de gemeenteraadsverkiezingen of – bij bestuurswissel – na de installatie van de nieuwe gemeenteraden.

4.10.2.3. Missie en visie

De missie van de welzijnskoepel is: het versterken van het lokaal welzijnsbeleid

De bestaansreden van de welzijnskoepel is: de lokale besturen meerwaarden bieden. Door regelmatig overleg en samenwerking met andere lokale besturen, kan de lokale sociale beleidsvisie versterkt worden. Door overleg en samenwerking kunnen de gemeenschappelijke problematieken die naar boven komen, beleidsmatig gezamenlijk aangepakt worden. Door samenwerking is er toegang tot een dienstverlening die er voordien niet was en kan het welzijnsaanbod in alle gemeenten van het arrondissement versterkt worden. De eventuele bestuurlijke functies bij andere welzijns- en zorgactoren kunnen namens alle lokale besturen gezamenlijk ingevuld worden via de welzijnskoepel, waardoor de stem van de lokale besturen krachtiger wordt.

De welzijnskoepel wordt dus absoluut geen super-overkoepelend OCMW. De welzijnskoepel treedt ook niet in de plaats van bestaande goedwerkende overlegstructuren binnen het werkdomein welzijn. Integendeel: bij elke actie of handeling gebeurt er steeds een toetsing of en hoe het lokale welzijnsbeleid hiermee versterkt wordt. Anderzijds ligt de ambitie van de welzijnskoepel wel hoog: door samenwerking en overleg het lokale welzijnsbeleid in heel de regio versterken, zodat alle inwoners kunnen genieten van een uitmuntende dienstverlening.

De visie/doelstellingen zijn als volgt geformuleerd, steeds in functie van de missie:

1. Eén krachtige stem van lokale besturen inzake welzijn
2. Gezamenlijk aanbod van diensten met onderlinge/wederzijdse dienstverlening
3. Gezamenlijke werking rond projecten/subsidiemogelijkheden
4. Welzijn hoog op de politieke agenda houden in alle steden/gemeenten in de regio

4.10.2.4. Basisprincipes van het samenwerkingsmodel

Het samenwerkingsmodel bestaat uit een combinatie van een beleidsmodel, een overlegmodel en een dienstverleningsmodel.

Solidariteitsprincipe en spreiding

We gaan resoluut voor een solidariteitsprincipe. Dit betekent dat 1 gemeente 1 stem heeft, en dat elke gemeente/stad als gelijkwaardige partner aan het samenwerkingsmodel deelneemt. Beslissingen worden bij voorkeur unaniem genomen, maar er is geen vetorecht voor een gemeente/stad. Er wordt gestreefd naar consensus.

Solidariteitsmodel en financiering

Er is gekozen voor een solidariteitsmodel, en niet voor een afnemersmodel. Dit impliceert dat iedere gemeente investeert in, en bijdraagt aan, de basisstructuur en basiswerking van het samenwerkingsmodel. Voor het aanbod geldt het afnemersmodel: wie diensten afneemt, draagt bij of betaalt het dienstverlenend (lokaal) bestuur.

Er wordt dus gewerkt met een gemengde financiering: een basisbijdrage voor de algemene werking, en een prijs per werkelijk afgenomen dienst.



Aanbod: solidariteitsprincipe en afnamemodel

Voor de bepaling van het aanbod van de diensten binnen het samenwerkingsmodel wordt gekozen voor het solidariteitsprincipe. Dit betekent dat er (unaniem) in consensus beslist wordt of een bepaalde dienst/product via het samenwerkingsmodel kan aangeboden worden.

Wat de afname van diensten betreft, wordt gekozen voor het afnamemodel. Het staat iedere stad/gemeente vrij om al dan niet beroep te doen op de aangeboden diensten. Voor afname van diensten worden aparte tarieven bepaald door de aanbiedende gemeente of door het samenwerkingsverband.

Werkingsgebied en deelnemers

De welzijnskoepel wordt opgestart met de 13 gemeenten/OCMW's uit het arrondissement. Hier moet eerst een goede basis tot samenwerking gevormd worden. In een latere fase kan de werking geoptimaliseerd worden, bv. met andere gemeenten/bijkomende partners.

Lichte overlegstructuur

Om de werking optimaal en efficiënt te laten verlopen wordt er gewerkt binnen de bestaande regionale structuren van het Versterkt Streekbeleid, met de regionale mandaatgroep, een beleidsgroep welzijn, werkgroepen en de Staten-Regionaal. Er wordt bijgevolg geen nieuwe structuur/vereniging opgezet.

4.10.3. Evaluatie

De Vlaamse overheid heeft de voorbije twee jaren de dossiers 'Zorg' en 'Welzijn' heel nadrukkelijk op de lokale bestuurstaafel gelegd. De lokale besturen wensen hieromtrent minstens met elkaar af te stemmen, maar zeker ook tot samenwerking over te gaan. De regionale mandaatgroep heeft regionale samenwerking op het vlak van zorg en welzijn nadrukkelijk op de agenda geplaatst.

Wat de Zorg betreft zijn de eerstelijnszones afgebakend volgens de wensen van de lokale besturen. De andere prioritaire partners, waarvan sommigen andere afbakeningen voor ogen hadden, stemden hiermee in. Dit heeft heel wat daadkracht van de lokale besturen geveerd. De gezamenlijke standpuntbepaling binnen de regionale mandaatgroep, en het met 13 gemeenten als één stem spreken heeft hierin een zeer belangrijke rol gespeeld.

IGEMO heeft hierin voornamelijk een informerende rol gespeeld, en trad ook op als intermediair naar de andere prioritaire regionale partners. IGEMO zal de regionale mandaatgroep blijven informeren over de vorming van de Zorgregio, en kan hier desgewenst in de toekomst ook een ondersteunde rol spelen.

De hervormingen binnen de eerstelijnszorg waren de rechtstreekse aanleiding om ook na te denken over een regionaal samenwerkingsmodel rond Welzijn. IGEMO werkte, in samenwerking met experts van quasi alle gemeentebesturen, een voorstel voor de oprichting van Welzijnskoepel uit. Tijdens de voorafgaande overlegmomenten, bleek zeer duidelijk de noodzaak, het nut, maar zeker ook de mogelijke meerwaarde voor alle steden/gemeenten van zo'n Welzijnskoepel. In constructieve 5 vergaderingen werd een voorstel uitgewerkt en unaniem aanvaard door het werkveld (van ambtenaren, maar ook van schepenen). De definitieve beslissing tot de oprichting zal door de nieuwe gemeentebesturen in 2019 genomen worden.

IGEMO en heel wat steden en gemeenten, in het bijzonder de stad Mechelen, investeerden het voorbije jaar heel veel tijd aan het voorbereiden en uitwerken van het voorstel voor de oprichting van de Welzijnskoepel. Binnen IGEMO werd de procesbegeleiding mogelijk dankzij het subsidieproject "Versterkt Streekbeleid Rivierenland", waar "zorgen voor morgen" een van de speerpunten is.

IGEMO beschikt momenteel in house niet over de inhoudelijke expertise met betrekking tot de domeinen welzijn en zorg, maar is wel bereid hier in de toekomst in te investeren. Een scenario waarbij



de aanwezige lokale expertise via IGEMO wordt opgetild naar een regionale schaal via de Welzijnskoepel, geniet de voorkeur.

Hoewel de beslissing tot oprichting van de Welzijnskoepel over de gemeenteraadsverkiezingen getild werd door de regionale mandaatgroep, hadden er eind 2018 nog verschillende overlegmomenten plaats rond welzijnsthema's, en dit op vraag van leden van IGEMO. (Quasi) alle steden/gemeenten stuurden een afgevaardigde naar deze vergaderingen, wat toch ook op de noodzaak tot overleg en samenwerking wijst.

Er werd reeds een regionaal standpunt bediscussieerd én ingenomen over de samenwerking met het CAW en in het bijzonder de acute opvang.

Verder werden er door de gemeenten al heel wat thema's naar voor gebracht, waarrond zij op regionaal vlak dringend wensen verder te werken. De meeste gemeenten maakten hieromtrent al een behoeftenanalyse over aan IGEMO.

4.11. Welzijn op het werk

4.11.1. Gemeenschappelijke interne dienst voor preventie & bescherming op het werk

De Gemeenschappelijke Interne Dienst voor Preventie & Bescherming op het Werk (GIDPBW) werd opgericht bij Koninklijk Besluit van 10 april 1991. Dit is voor IGEMO in zijn huidige hoedanigheid (na de overdracht van de bedrijfstak 'afvalbeheer' aan IVAREM in 2003) de oudste dienstverlening van IGEMO aan de lokale besturen.

Tabel: overzicht van de lokale besturen die participeren in de GIDPBW:

Lokaal bestuur	Toetredingsdatum	Lokaal bestuur	Toetredingsdatum
GB Berlaar	23/10/1989	OCMW Puurs	07/12/2010
OCMW Berlaar	23/10/1989	AGB Puurs	07/12/2010
GB Bonheiden	30/06/1988	GB Sint-Amands	24/08/1988
OCMW Bonheiden	30/06/1988	OCMW Sint-Amands	24/08/1988
GB Bornem	01/01/1999	GB Sint-Katelijne-Waver	14/09/1988
OCMW Bornem	01/01/1999	OCMW Sint-Katelijne-Waver	14/09/1988
GB Duffel	20/11/1989	GB Willebroek	8/12/2015
OCMW Duffel	20/11/1989	OCMW Willebroek	8/12/2015
GB Lier	24/07/2008	IGEMO	24/12/2004
OCMW Lier	06/03/2012	IVAREM	24/12/2004
AGB Lier (Solag)	06/03/2013	Politiezone Bodukap	01/01/2003
GB Putte	28/11/1991	Politiezone Klein Brabant	01/01/2003
OCMW Putte	28/11/1991	Politiezone Berlaar – Nijlen	06/03/2012
AGB Putte	06/03/2012	Hulpverleningszone Rivierenland	IN: 30/06/2015 OUT: 12/09/2017
GB Puurs	07/12/2010	Zorgbedrijf Klein-Brabant	14/03/2017

De dienstverlening richt zich tot 4.055,75 voltijdse equivalente werknemers in de 28 aangesloten lokale besturen.



Een team van preventieadviseurs adviseert werkgevers en werknemers van de aangesloten besturen inzake de volgende, door de Wet op het Welzijn op het Werk, vastgestelde domeinen:

- Arbeidsgezondheid
- Arbeidshygiëne
- Arbeidsveiligheid
- Ergonomie
- Psychosociale aspecten inzake ongewenst gedrag op het werk
- Veiligheidscoördinatie tijdelijke of mobiele bouwplaatsen
- Veiligheid van speelterreinen en speeltoestellen
- Verfraaiing van de arbeidsplaatsen
- Voedselhygiëne in grootkeukens

De GIDPBW bereidt samen met elke deelnemend lokaal bestuur een globaal preventieplan voor. Hierin worden de doelstellingen en actieplannen inzake welzijn op het werk vermeld. Dit plan wordt jaarlijks vertaald in een jaaractieplan met concrete acties die in het desbetreffende jaar zullen worden uitgevoerd.

De gemeenschappelijke interne dienst voor preventie en bescherming op het werk maakt gebruik van plaatselijke contactpersonen. De taak van de plaatselijke contactpersonen bestaat voornamelijk in het coördineren en het optimaliseren van de contacten tussen enerzijds de preventieadviseurs en anderzijds het deelnemend bestuur en zijn personeelsleden.

4.11.2. Evaluatie

Bij aanvang van de legislatuurperiode in 2007 waren 25 lokale besturen aangesloten bij de gemeenschappelijke dienst. Het aantal deelnemende besturen is stelselmatig uitgebreid tot 29, later terug 28. Deze uitbreiding gaat gepaard met een kwaliteitsverhoging die de voorbije jaren werd nagestreefd en, in belangrijke mate, ook heeft plaats gehad.

De voorbije legislatuurperiode werd de dienstverlening geherstructureerd en geprofessionaliseerd. Ieder lokaal bestuur heeft een 'vaste' preventieadviseur. Binnen het team wordt volop ingezet op specialisatie. De GIDPBW betoont een dienstbare houding ten aanzien van de aangesloten besturen. Er wordt meer dan voorheen geanticipeerd op mogelijke risico's en problemen. Iedere vraag wordt ter harte genomen. Op regelmatige basis worden in de lokale besturen rondgangen en plaatsbezoeken uitgevoerd.

Het veiligheidshandboek werd volledig up to date gemaakt en gevoelig uitgebreid. Extra aandacht werd besteed aan visievorming en planning. Het globaal preventieplan en het jaaractieplan worden als een sterk inhoudelijk instrument gebruikt en creëren een ruimer beleidsmatig en ambtelijk draagvlak voor het welzijn op het werk.

De dienstverlening had af en toe wel te lijden onder een tekort aan personeel, langdurige afwezigheden en/of personeelwissels. Het waarmaken van de vooropgestelde ambities werd hierdoor soms bemoeilijkt.

De Federale overheidsdienst WASO – bevoegd voor erkenning en toezicht – legt strenge criteria op m.b.t. de bemanning van de GIDPBW: 0,1 VTE per 100 werknemers en 0,5 VTE voor een leidinggevende. Deze opgelegde vereiste heeft een veelal ongewenst kostenverhogend effect voor de aangesloten besturen.



5. VERLENGD LOKAAL BESTUUR

5.1. *Bestuurlijke organisatie van IGEMO in haar hoedanigheid van dienstverlenende organisatie*

De statuten van IGEMO voorzien in 3 formele bestuursorganen: de algemene vergadering, de raad van bestuur en het directiecomité. Voorts maakte IGEMO, in toepassing van artikel 442 van het Decreet van 22 december 2017 over het lokaal bestuur (voorheen artikel 55 van het Decreet van 6 juli 2001 houdende Intergemeentelijke Samenwerking), gebruik van de mogelijkheid om twee statutaire adviescomités op te richten: het adviescomité Milieu en het adviescomité Ruimtelijke Ordening.

5.1.1. Statutaire bestuursorganen

5.1.1.1. Algemene vergadering

Minstens tweemaal per jaar heeft een algemene vergadering van de vennoten plaats gehad. In het voorjaar beraadslaagde en besliste de algemene vergadering over 1) de goedkeuring van de jaarbalans en de –rekeningen en 2) de vaststelling van de statutaire werkingsbijdragen.

In het najaar besprak de algemene vergadering de te ontwikkelen activiteiten, de strategie en de begroting voor het komende werkingsjaar.

De afgevaardigden werden aangesteld door de bevoegde bestuursorganen van de vennoten. De vaststelling van het mandaat van de afgevaardigde(n) werd door de vennoten herhaald voor elke algemene vergadering.

5.1.1.2. Raad van bestuur

De leden van de raad van bestuur werden benoemd door de algemene vergadering, op voordracht van de vennoten.

1) Stemgerechtigde leden

De volgende personen waren in de periode 2013 – 2018 stemgerechtigd lid van de raad van bestuur van IGEMO:

Aandeelhouder	Naam	Functie
Berlaar	Walter Horemans	Burgemeester
Bonheiden	Jan Fonderie	Schepen
Bornem	Dirk Hoofd	Schepen
Duffel	Ivan Blauwhoff	Schepen [tot 26/01/2015] / Gemeenteraadslid
Lier	Lucien Herijgers	Schepen
Mechelen	Greet Geypen	Schepen



	Bart De Nijn	Schepen
Putte	Peter De Vooght	Schepen
Puurs	Hilde Van der Poorten	Schepen
Sint-Amands	Bart De Schutter	Schepen
Sint-Katelijne-Waver	Sofie Van Luyck	Gemeenteraadslid
Willebroek	Tinneke Huyhge	Schepen
Provincie Antwerpen	Eddy Verhaeven	Provincieraadslid
IVAREM	Luc De boeck	Bestuurder

2) Leden met raadgevende stem

In toepassing van artikel 440 van het Decreet van 22 december 2017 over het lokaal bestuur (voorheen artikel 52 van het Decreet van 6 juli 2001 houdende Intergemeentelijke Samenwerking) worden 3 leden met raadgevende stem toegevoegd aan de raad van bestuur. Dit zijn leden die in hun betrokken gemeenten behoren tot de oppositie.

De selectie van deze 3 leden gebeurt conform artikel 21 van de statuten van IGEMO aan de hand van een rangschikking (hoog naar laag) van de gemeenten op basis van de omzet per inwoner per jaar, waarbij 1) de gemiddelde omzet van de laatste drie definitief afgesloten boekjaren en 2) het gemiddeld aantal inwoners over dezelfde drie jaar, in rekening wordt gebracht.

Voor de periode 2013 – 2018 resulteerde dit in de deelname aan de raad van bestuur door de volgende leden met raadgevende stem:

Aandeelhouder	Naam	Functie
Berlaar	Leen Janssens	Gemeenteraadslid
Duffel	Vic Schelkens	Gemeenteraadslid
Sint-Amands	Patrick De Luca	Gemeenteraadslid

3) Deskundige(n)

In toepassing van artikel 435 van het Decreet van 22 december 2017 over het lokaal bestuur (voorheen artikel 47 van het Decreet van 6 juli 2001 houdende Intergemeentelijke Samenwerking) kunnen de bestuurders, benoemd op voordracht van de gemeenten, zich laten bijstaan door (een) deskundige(n). De deskundigen maken geen deel uit van de raad van bestuur maar ze kunnen de vergaderingen van alle bestuursorganen bijwonen.

Voor de periode 2013 – 2018 werden de algemene vergadering de volgende deskundigen benoemd: Koen Anciaux, Jos Hellemans, Joris De Pauw en Stijn Van Nieuwenhove.

4) Het secretariaat

Met het oog op het opmaken van de notulen werd dhr. P. De Bruyne, algemeen directeur, aangesteld als secretaris van de bestuursorganen van IGEMO.



5) Directie en management

In toepassing van artikel 54 van het Decreet van 6 juli 2001 houdende Intergemeentelijke Samenwerking nemen de volgende leden van de directie en het management deel aan de vergaderingen van de raad van bestuur:

Naam	Functie
Peter De Bruyne	Algemeen Directeur
Werner Van Hoof	Teammanager / Domeinmanager
Anneleen Van Tendeloo	Teammanager / Domeinmanager

5.1.1.3. Directiecomité

De leden van het directiecomité werden benoemd door de raad van bestuur. In toepassing van artikel 54 van het Decreet van 6 juli 2001 houdende Intergemeentelijke Samenwerking telde het directiecomité van IGEMO tijdens de periode 2013 – 2018, 5 effectieve leden.

1) Stemgerechtigde leden

Naam	Functie
Walter Horemans	Voorzitter
Lucien Herijgers	Eerste ondervoorzitter
Greet Geypen	Tweede ondervoorzitter
Ivan Blauwhoff	Lid
Luc De boeck	Lid

Ingevolge het decreet van 22 december 2017 over het lokaal bestuur wordt het directiecomité – na de hernieuwing van de raad van bestuur – afgeschaft.

2) Deskundige(n)

In toepassing van artikel 435 van het Decreet van 22 december 2017 over het lokaal bestuur (voorheen artikel 47 van het Decreet van 6 juli 2001 houdende Intergemeentelijke Samenwerking) kunnen de bestuurders, benoemd op voordracht van de gemeenten, zich laten bijstaan door (een) deskundige(n). De deskundigen maken geen deel uit van de raad van bestuur maar ze kunnen de vergaderingen van alle bestuursorganen bijwonen.

Voor de periode 2013 – 2018 werden de algemene vergadering de volgende deskundigen benoemd: Koen Anciaux, Jos Hellemans, Joris De Pauw en Stijn Van Nieuwenhove.

3) Het secretariaat

Met het oog op het opmaken van de notulen werd dhr. P. De Bruyne, algemeen directeur, aangesteld als secretaris van de bestuursorganen van IGEMO.



4) Directie en management

In toepassing van artikel 54 van het Decreet van 6 juli 2001 houdende Intergemeentelijke Samenwerking nemen volgende leden van de directie en het management deel aan de vergaderingen van het directiecomité:

Naam	Functie
Peter De Bruyne	Algemeen Directeur
Werner Van Hoof	Teammanager / Domeinmanager
Anneleen Van Tendeloo	Teammanager / Domeinmanager

5.1.1.4. Het adviescomité Milieu

In toepassing van artikel 442 van het Decreet van 22 december 2017 over het lokaal bestuur (voorheen artikel 55 van het Decreet van 6 juli 2001 houdende Intergemeentelijke Samenwerking) en artikel 25 van de statuten heeft IGEMO een adviescomité Milieu geïnstalleerd. De leden van het adviescomité werden benoemd door de Algemene Vergadering, op voordracht van de deelnemende gemeenten.

Artikel 25.2. van de statuten bepaalt dat uitsluitend gemeentelijke beleidsverantwoordelijken, lid van het College van Burgemeester en Schepenen, die bevoegd zijn voor leefmilieu, als stemgerechtigd lid deel kunnen uitmaken van het adviescomité.

Gemeente	Naam
Berlaar	Ingeborg Van Hoof
Bonheiden	Barbara Maes
Bornem	Tom Van Bel
Duffel	Nora Bertels
Lier	Lucien Herijgers
Mechelen	Marina De Bie
Putte	Jeroen De Cuyper
Puurs	Alex Goethals
Sint-Amands	Bart De Schutter
Sint-Katelijne-Waver	Servaas De Vries
Willebroek	Maaïke Bradt

Aan de vergaderingen van het adviescomité Milieu participeerden tevens de directie en leden van het management van IGEMO.

5.1.1.5. Het adviescomité Streekbeleid – ruimtelijke ordening

In toepassing van artikel 442 van het Decreet van 22 december 2017 over het lokaal bestuur (voorheen artikel 55 van het Decreet van 6 juli 2001 houdende Intergemeentelijke Samenwerking) en artikel 25



van de statuten heeft IGEMO een adviescomité Streekbeleid geïnstalleerd. Bij de statutenwijziging d.d. 28/06/2013 werd dit geherformuleerd tot adviescomité ruimtelijke ordening.

De leden van het adviescomité werden benoemd door de Algemene Vergadering, op voordracht van de deelnemende gemeenten.

Artikel 25.2. van de statuten bepaalt dat uitsluitend gemeentelijke beleidsverantwoordelijken, lid van het College van Burgemeester en Schepenen, die bevoegd zijn voor ruimtelijke ordening..., als stemgerechtigd lid deel kunnen uitmaken van het adviescomité.

Gemeente	Naam
Berlaar	Eddy Verstappen
Bonheiden	Jan Fonderie
Bornem	Luc De boeck
Duffel	Rita Bellens
Lier	Walter Grootaers
Mechelen	Greet Geypen
Putte	Peter De Vooght
Puurs	Koen Van Den Heuvel
Sint-Amands	Bart De Schutter
Sint-Katelijne-Waver	Joris De Pauw
Willebroek	Tinneke Huyghe

Aan de vergaderingen van het adviescomité ruimtelijke ordening participeerden tevens de directie en leden van het management van IGEMO.

5.1.2. Beleidsmatige en ambtelijke overlegorganen

Zowel in hoofde van haar rol als intergemeentelijke vereniging als in functie van de realisatie van projecten organiseert IGEMO diverse beleidsmatige en ambtelijke overlegfora.

5.1.2.1. De Conferentie van Burgemeesters Arrondissement Mechelen

Sedert 2004 organiseert IGEMO periodiek de Conferentie van Burgemeesters Arrondissement Mechelen. Ook de burgemeesters van de 2 gemeenten (Heist-op-den-Berg en Nijlen) die niet tot het werkingsgebied van IGEMO behoren, worden uitgenodigd en nemen deel aan de Conferentie. Zodoende is de Conferentie op streekniveau een uniek overlegforum met burgemeesters.

De Conferentie van Burgemeesters heeft de volgende doelstellingen:

- Het plegen van overleg met (buur)gemeenten omtrent lokale beleidsdossiers met een bovenlokale dimensie;
- Het initiëren en/of realiseren van samenwerking tussen gemeenten;
- Het deskundig en efficiënt informeren van burgemeesters;
- Het bepalen van een visie en/of het innemen van standpunten omtrent bovenlokale beleidsaangelegenheden;



- Terugkoppeling naar de gemeenten omtrent de werkzaamheden van bovenlokale en regionale structuren en overlegfora.

De inhoudelijke invulling (agenda) geschiedt in hoofdzaak door de burgemeesters. Dit betekent dat ook agendapunten die buiten de beleidsdomeinen van IGEMO vallen, aan bod komen op de Conferentie. Desalniettemin voorziet IGEMO in de nodige inhoudelijke ondersteuning. De betrokken medewerkers van IGEMO ondernemen de nodige initiatieven om ook omtrent agendapunten die buiten hun directe actieradius vallen, de nodige informatie te vergaren en desgevallend voorstellen te formuleren.

Zo nodig en/of gewenst worden ook derden uitgenodigd op de Conferentie voor het verstrekken van een toelichting of het voeren van een debat.

De Conferentie van Burgemeesters vergadert 4x per jaar.

Gemeente	Naam	Opmerking
Berlaar	Walter Horemans	
Bonheiden	Guido Vaganée	
Bornem	Luc De Boeck	Voorzitter
Duffel	Mark Van Der Linden	
Heist-op-den-Berg	Luc Vleugels	
Lier	Frank Bogaerts	
Mechelen	Bart Somers	
Nijlen	Paul Verbeeck	
Putte	Chris De Veuster	tot juni 2015
	Peter Gysbrechts	vanaf juni 2015
Puurs	Koen Van Den Heuvel	
Sint-Amands	Peter Van Hoeymissen	
Sint-Katelijne-Waver	Kristof Sels	
Willebroek	Eddy Bevers	

De directeur van IGEMO fungeert als secretaris van de Conferentie.

Tijdens de legislatuurperiode 2013 – 2018 vergaderde de Conferentie van Burgemeesters 17 maal (gemiddeld 4 keer per jaar).

De laatste (51^{ste}) Conferentie dateert van 1 juli 2016. Daarna kwamen de burgemeesters nagenoeg maandelijks samen onder de noemer van de regionale mandaatgroep (zie verder).

5.1.2.2. Het overlegplatform met milieuambtenaren

In functie van overleg inzake milieu- en natuurbeleid, organiseert IGEMO periodiek het overlegplatform met milieuambtenaren. De milieuambtenaren van de 11 deelnemende gemeenten maken deel uit van dit platform.

5.1.2.3. Het overlegplatform met ambtenaren stedenbouw en ruimtelijke ordening

IGEMO organiseert een overlegplatform met ambtenaren stedenbouw en ruimtelijke ordening. In het kader van het Vlaamse Atrium-project werkt IGEMO hiervoor samen met de provincie Antwerpen, het Vlaamse Gewest en de intercommunale IGEAN (streekontwikkelingsintercommunale van het arrondissement Antwerpen).



5.1.2.4. Het overlegplatform met communicatieambtenaren

Periodiek en veeleer ad hoc organiseert IGEMO het overlegplatform met communicatieambtenaren, in functie van overleg omtrent en afstemming tussen lokale en bovenlokale communicatie. De verantwoordelijke communicatieambtenaren van de deelnemende gemeenten maken deel uit van dit platform.

5.1.2.5. Overleg met algemeen directeurs en/of financieel directeurs

Adhoc organiseert IGEMO een overleg met de algemeen directeurs en/of de financieel directeurs van de 11 deelnemende gemeenten. Dit overleg heeft een informeel karakter en biedt de gelegenheid om de werking van IGEMO nader toe te lichten en specifieke dossiers te bespreken.

5.2. *Bestuurlijke organisatie van IGEMO in haar hoedanigheid van regionaal samenwerkingsverband*

In functie van regionale samenwerking tekende IGEMO een uniek “bestuurlijk model op maat van de regio” uit.

5.2.1. Regionale mandaatgroep

De burgemeesters van de 13 gemeenten, een afgevaardigde (deputé) van de provincie Antwerpen, de regionale parlementairen en vertegenwoordigers van de (geclusterde middenveldorganisaties) maken deel uit van de regionale mandaatgroep. Dit leidt tot een werkbare samenstelling die een daadkrachtig en slagvaardig regionaal beleid mogelijk maakt. De regionale mandaatgroep fungeert als beslissingsorgaan voor regionaal beleid en streekdossiers, evenwel binnen het kader van de lokale autonomie en dus met respect voor de lokale besluitvorming door de daartoe bevoegde organen.

De startvergadering van de regionale mandaatgroep vond plaats op 1 juli 2016.

De regionale mandaatgroep vergadert in principe maandelijks, uitgezonderd vakantieperiodes. In totaal vonden 16 bijeenkomsten van de regionale mandaatgroep plaats.

De volgende personen maakten in de periode 2016 – 2018 deel uit van de regionale mandaatgroep:

Overheid/organisatie	Naam	Functie
Berlaar	Walter Horemans	Burgemeester
Bonheiden	Guido Vaganée	Burgemeester
Bornem	Luc De boeck	Burgemeester
Duffel	Mark Vanderlinden	Burgemeester
Heist-op-den-Berg	Luc Vleugels	Burgemeester
Lier	Frank Bogaerts	Burgemeester
Mechelen	Bart Somers	Burgemeester
Nijlen	Paul Verbeeck	Burgemeester
Putte	Peter Gysbrechts	Burgemeester



Puurs	Koen Van den Heuvel	Burgemeester / voorzitter
Sint-Amands	Peter Van Hoeymissen	Burgemeester
Sint-Katelijne-Waver	Kristof Sels	Burgemeester
Willebroek	Eddy Bevers	Burgemeester
Provincie Antwerpen	Ludwig Caluwé	Deputé
Vlaamse overheid	Mark Hendrickx	Vlaams parlements lid
Vlaamse overheid	Sofie Joosen	Vlaams parlements lid
Vlaamse overheid	Caroline Gennez	Vlaams parlements lid
Federale overheid	Kristof Calvo	Federaal parlements lid
Federale overheid	David Geerts	Federaal parlements lid
Federale overheid	Rita Bellens	Federaal parlements lid
Federale overheid	Bert Wollants	Federaal parlements lid
Federale overheid	Wim Van der Donckt	Federaal parlements lid
Mechelen	Gert Eeraerts	Directeur
IGEMO	Els Cools	Streekmanager
IGEMO	Peter De Bruyne	Algemeen directeur / secretaris

In functie van de agenda werden bij gelegenheid ook vertegenwoordigers van de werkgevers- en werknemersorganisaties uitgenodigd.

5.2.2. Beleidsgroep 'sociaal-economisch beleid'

De beleidsgroep 'sociaal – economisch beleid' werd opgericht in functie van het samenwerkingsverband 'versterkt streekbeleid Rivierenland', tot stand gekomen binnen het raamwerk van de EFF-oproep (354) 'versterkt streekbeleid'.

De volgende personen maakten in de periode 2016 – 2018 deel uit van de beleidsgroep 'sociaal-economisch beleid':

Overheid/organisatie	Naam	Functie
Berlaar	Suzy Put	Schepen lokale economie
Bonheiden	Karolien Huibers	Schepen lokale economie
Bonheiden	Ingrid Vermeulen	Ambtenaar lokale economie en feestelijkheden
Bornem	Liesje Pauwels	Schepen lokale economie
Bornem	Goedele De Clerck	Deskundige lokale economie
Duffel	Sofie Joosen	Schepen lokale economie / voorzitter
Duffel	Philip Verelst	Ambtenaar lokale Economie
Duffel	Christoph Van Slagmolen	Beleidscoördinator omgeving en infrastructuur
Lier	Lucien Herrijgers	Schepen lokale economie
Lier	Frank Boogaerts	Burgemeester
Lier	Hannelore Vermassen	Ambtenaar lokale economie
Mechelen	Katleen De Roover	Schepen lokale economie
Mechelen	Stijn Anthoons	Ambtenaar lokale economie



Putte	Jeroen De Cuyper	Schepen lokale economie
Puurs	Erwin Spiessens	Schepen lokale economie
Puurs	Wouter De Clercq	Ambtenaar lokale economie
Sint-Amands	Eddy Ceurstemont	Schepen lokale economie
Sint-Amands	Evelyn Rousseau	Ambtenaar dienst Samenleving
Sint-Katelijne-Waver	Tom Ongena	Schepen lokale economie
Sint-Katelijne-Waver	Annick Cailloux	Coördinator Lokale Economie
Willebroek	Frank Vanwelkenhuysen	Schepen lokale economie
Provincie Antwerpen	Myriam Rebahi (vervangen door Herman De Pauw)	Diensthofd Economie en Internationale Samenwerking
Provincie Antwerpen	Ludwig Caluwé	Gedeputeerde
POM	Luc Broos	Directeur
Voka Mechelen	Frederik Achten Roel Dockx	Directeur
Unizo	Kristof Willekens (vervangen door Sofi Van Ussel)	
Boerenbond	Evi Van Camp	Regioconsulente
ACV	Patrick Govaert	
ABVV	Dimitri Gevers	Coördinator
ACLVB	Wim Storms	Zonesecretaris
VDAB	Leen Meeus	Netwerkmanager Provincie Antwerpen
IGEMO	Els Cools	Streekmanager / secretaris
IGEMO	Peter De Bruyne	Algemeen directeur

5.2.3. Beleidsgroep 'mobiliteit'

Het samenwerkingsverband 'Bereikbare Regio' werd op 11 maart 2016 boven de doopvont gehouden. Overeenkomstig het 'bestuurlijk model op maat van de regio' was in functie van het projectmatig beheer van het samenwerkingsverband en haar projecten, de installatie van een beleidsgroep 'mobiliteit' voorzien.

De beleidsgroep 'mobiliteit' kwam slechts 1x samen. De leden van de beleidsgroep vonden dit bestuurlijk orgaan niet wenselijk, gelet op het bestaan van een ambtelijke vervoerregioraad waaraan alle mobiliteitsschepenen en -ambtenaren participeren. De afspraak werd gemaakt dat alle besprekpunten m.b.t. het samenwerkingsverband 'Bereikbare Regio' aan bod zouden komen tijdens de vergaderingen van de ambtelijke vervoerregioraad.

Aangezien naderhand bleek dat tijdens de vergaderingen van de ambtelijke vervoerregioraad geen of onvoldoende tijd en ruimte kon voorzien worden voor agendapunten in functie van het samenwerkingsverband 'Bereikbare Regio' werd op 14 mei 2018 een poging ondernomen om een beleidsgroep 'mobiliteit' samen te brengen, doch deze strandde – mede in licht van de nakende gemeenteraadsverkiezingen – wegens het niet vinden van een gezamenlijke vergaderdatum.



5.2.4. Beleidsgroep 'wijk-werken'

Eind 2017 beslisten de 13 gemeenten van het arrondissement Mechelen tot deelname aan het samenwerkingsverband 'wijk-werken Rivierenland'.

De volgende personen maakten in de periode 2016 – 2018 deel uit van de beleidsgroep 'wijk-werken':

Overheid/organisatie	Naam	Functie
Berlaar	Nadine Boeckert	OCMW-voorzitter
Bonheiden	Karolien Huibers	Schepen
Bonheiden	Guido Vaganée	Burgemeester
Bonheiden	Els Van Bever	Ambtenaar
Bornem	Gil Van den Berge	OCMW-voorzitter
Bornem	Mieke Moerman	Ambtenaar
Duffel	Theo Boel	Schepen
Duffel	Liliane Bruijninx	Ambtenaar
Duffel	Veerle Van Bellingen	Ambtenaar
Heist-op-den-Berg	Dirk Van Noten	OCMW-voorzitter
Heist-op-den-Berg	David Geerts	Schepen
Lier	Jo Laenen	ambtenaar
Mechelen	Katleen Den Roover	Schepen
Mechelen	Kristin Scharpé	Coördinator sociale economie
Nijlen	Griet Van Olmen	Schepen
Putte	Bert Rousseau	OCMW-voorzitter
Puurs	Erwin Brys	OCMW-voorzitter
Puurs	Bart Callaerts	Diensthofd sociale zorg
Sint-Amands	Annick Tersago	Secretaris
Sint-Amands	Heiko Van Muylder	OCMW-voorzitter
Sint-Katelijne-Waver	Annick Van Looy	Ambtenaar
Sint-Katelijne-Waver	Tom Ongena	schepen
Sint-Katelijne-Waver	An Coen	Schepen
Sint-Katelijne-Waver	Odette Vercraeye	OCMW-voorzitter
Willebroek	Reinilde Van Moer	Schepen
Willebroek	Veerle Van Den Bossche	Ambtenaar
IGEMO	Els Cools	Streekmanager
IGEMO	Peter De Bruyne	Algemeen directeur



5.2.5. Staten-regionaal

Om een ruim politiek en maatschappelijk draagvlak te bewerkstelligen wordt minstens 1x per jaar een statenregionaal georganiseerd waarbij 1) alle lokale, provinciale en regionale mandatarissen en hun politiek personeel, 2) lokale, provinciale en regionale ambtenaren, 3) alle betrokken middenveldorganisaties, stakeholders en actoren en 4) alle geïnteresseerde 'wakkere' burgers worden uitgenodigd om geïnformeerd te worden over de regionale werking, te debatteren en van gedachte te wisselen over nieuwe of bestaande initiatieven.

De eerste staten-regionaal vond plaats op zaterdag (datum) november 2017, met ongeveer een 150-tal deelnemers.

Op zaterdag 1 december vond de editie 2018 plaats. Tijdens deze staten-regionaal werd de kaap van 200 deelnemers overschreden.

5.3. Terugkoppeling met vennoten

IGEMO besteedt bijzondere aandacht aan overleg en terugkoppeling met de gemeentelijke vennoten. De deelname van lokale beleidsverantwoordelijken in besluitvormingsprocessen wordt vooropgesteld. Een maximale betrokkenheid van zowel de beleidsverantwoordelijken als de betrokken ambtenaren wordt nagestreefd, zowel wat de algemene werking van IGEMO betreft als in functie van concrete projecten die door IGEMO in opdracht van de gemeenten worden uitgevoerd.

Op projectniveau besteedt IGEMO extra aandacht aan participatie van en communicatie met de opdrachtgevende gemeente. Dit wordt doorgaans ingebed in de overeenkomsten die IGEMO met de opdrachtgevende gemeente(n) afsluit.

De projectmanagers van IGEMO besteden in hun dagelijkse werking de nodige zorg aan overleg en terugkoppeling met de opdrachtgevende gemeente. Overleg met ambtenaren, overleg met bevoegde schepenen, besprekingen met het College van Burgemeester en Schepenen ... zijn ingekapseld in de projectwerking van IGEMO.

Bij aanvang van de legislatuurperiode (op 27/02/2013 en 06/03/2013) heeft IGEMO infosessies georganiseerd voor de gemeentelijke mandatarissen om hen te informeren omtrent de regelgeving en het beleidskader van voor IGEMO relevante beleidsdomeinen.

Ook de Algemene Vergaderingen werden door IGEMO aangegrepen om de lokale vertegenwoordigers te informeren over zowel de ondernomen activiteiten (activiteitenverslag) als de te ontwikkelen activiteiten en plannen voor de toekomst (jaarlijkse ondernemingsstrategie).

Reeds sedert 1 oktober 2010 verzendt IGEMO maandelijks een elektronische nieuwsbrief naar alle lokale mandatarissen en (verantwoordelijke) ambtenaren. Hierin wordt bericht over nieuwe beleidsontwikkelingen, nieuwe initiatieven of dienstverlening vanwege IGEMO, belangwekkende informatie met betrekking tot projecten en/of opdrachten ... Belangwekkend nieuws wordt adhoc naar de vermelde doelgroepen ook verspreid via 'newsflashes'.



5.4. *Evaluatie*

IGEMO levert diensten in functie van de specifieke noden en behoeften van de aangesloten lokale besturen. Het opvolgen van beleidsontwikkelingen, het verwerven van kennis en inzicht, het detecteren van noden en behoeften, het realiseren van een dienstverlening die beantwoordt aan de verwachtingen, het garanderen van betrokkenheid en participatie, het behartigen van belangen, het effectief en efficiënt optreden ... vergt continue en korte communicatie- en beslissingslijnen tussen de intercommunale en haar lokale vennoten.

Bovendien levert IGEMO gespecialiseerde diensten op diverse beleidsdomeinen (milieu, energie, klimaat, ruimtelijke ordening, erfgoed, mobiliteit, wonen, handhaving, welzijn op het werk, ontwikkeling van bedrijventerreinen en woonprojecten ...). Zowel de personeelsleden als de bestuurders van IGEMO moeten over deze expertises beschikken of in staat zijn / de mogelijkheid krijgen deze te ontwikkelen. Kennis van lokale beleidsdomeinen en een directe betrokkenheid bij het reilen en zeilen in de gemeente, zijn een enorme troef voor IGEMO.

IGEMO kiest als effectief verlengd lokaal bestuur voor een bestuurlijke organisatie met een sterke en directe beleidsmatige sturing. Dit vergt efficiënte communicatie- en beslissingslijnen met de aangesloten gemeenten en betrokken, deskundige bestuurders.

IGEMO pleit dan ook voor de aanstelling van bestuurders die in de lokale besturen een uitvoerend mandaat (voor gemeenten: burgemeester en/of schepenen) bekleden. Bij de vaststelling van de raad van bestuur op (datum) werd dit pleidooi in belangrijke mate opgevolgd.

Een raad van bestuur die bestaat uit uitvoerende mandatarissen biedt alvast o.a. volgende voordelen:

- De communicatielijne tussen het bestuur van IGEMO en het College van Burgemeester en Schepenen is kort en direct
- De beleidsmatige afstemming tussen IGEMO en gemeente is evidentier. De nood aan tussenstructuren is minder acuut.
- De vereiste kennis omtrent de beleidsdomeinen is onmiskenbaar groter of alleszins evidentier bij leden van het College van Burgemeester en Schepenen.

IGEMO opteert zeer nadrukkelijk voor bestuurskracht. Om een sterke samenwerking te realiseren zijn sterke gemeenten en sterke lokale bestuurders nodig. Dit vergt lokale beleidsverantwoordelijken die beslissingen kunnen en durven nemen, eventueel met (beleidsvoorbereidende) ondersteuning vanwege IGEMO. Beleidsmatige en/of projectmatige gemeentegrensoverschrijdende samenwerking vereist ook lokale besturen met voldoende bestuurskracht om binnen een intergemeentelijke context gezamenlijk een actieve, sturende rol te spelen. Streekontwikkeling vergt lokale besturen die visie en ambitie hebben op het vlak van regionale ontwikkeling en de koppeling maken tussen regionaal en lokaal beleid.

In het licht van intergemeentelijke samenwerking en, in het bijzonder, streekontwikkeling is een goede verstandhouding en samenwerking met middenveldorganisatie essentieel.

In functie van de realisatie van sommige (intergemeentelijke) projecten kan betrokkenheid vanwege of zelfs samenwerking met middenveldorganisaties een meerwaarde zijn. Op projectniveau kan daartoe een aangepaste projectstructuur voorzien worden met deelname van middenveldorganisaties in een stuurgroep, een klankbordgroep ...



IGEMO
WONEN | WERKEN | LEVEN

Door enerzijds de veelheid aan beleidsdomeinen waaromtrent IGEMO actief is en anderzijds de diversiteit aan regionale, bovenlokale dossiers, is duidelijk een behoefte detecteerbaar aan extra beleidsmatige overlegfora rond lokale economie, mobiliteit, toerisme Het is aangewezen dat IGEMO dergelijke fora met de betrokken beleidsverantwoordelijken ad hoc worden georganiseerd door IGEMO.

Deze noodzaak tot overleg en samenwerking is ook voelbaar op het niveau van gemeentelijke diensten. Het organiseren van overlegplatformen met algemeen directeurs, financieel directeurs, stedenbouwkundigen, milieuambtenaren, communicatieambtenaren, diensthoofden / afdelingshoofden technische dienst, groenambtenaren ... kan ook voor de nabije toekomst een taakstelling zijn voor IGEMO.



6. ORGANISATIEONTWIKKELING EN PERSONEELSBEHEER

6.1. *Organisatiestructuur en -ontwikkeling*

IGEMO streeft naar de implementatie en beheersing van de zogenaamde matrixstructuur, een organisatiestructuur waarbij gewerkt wordt met projectgroepen of -teams die omwille van een continue behoefte aan overleg en samenwerking vaste vorm krijgen. Alle specialisaties en competenties die vereist zijn om de diensten te verlenen of de projecten en opdrachten uit te voeren, worden samengebracht in een multidisciplinair team. Dit team draagt een gemeenschappelijke verantwoordelijkheid voor het realiseren van het eindresultaat (empowerment). In de matrixorganisatie staat de gemeenschappelijke opdracht van het team centraal.

Voor de organisatieontwikkeling opteert IGEMO voor een performant managementsysteem waarbij efficiëntie en resultaatgerichtheid sleutelbegrippen zijn. Gelet op de wisselende omgevingsfactoren (o.a. korte termijnengagementen, in functie van de reële noden en behoeften van de gemeentelijke deelnemers) zijn flexibiliteit en creativiteit een absolute noodzaak. Deze flexibiliteit houdt o.m. in dat interne taken en verantwoordelijkheden kunnen wijzigen ingevolge wisselende omstandigheden.

IGEMO is actief in meerdere beleidsdomeinen. Medewerkers van IGEMO werken in hoofdzaak projectmatig en kunnen daarbij – projectafhankelijk – verschillende rollen opnemen (projectmanager, projectmedewerker, projectdeskundige...). IGEMO-medewerkers kunnen bovendien projectmatig werken in verschillende domeinen, rekening houdend met hun expertises, competenties, ambities....

Grosso modo werken de IGEMO-medewerkers aan projecten en opdrachten in 5 grote domeinen:

- Het domein Milieu, Energie & Duurzame Ontwikkeling

Dit domein omvat alle projecten en opdrachten inzake milieu, klimaat, energie en duurzame ontwikkeling. Het betreft zowel opdrachten en projecten die kaderen binnen de klassieke domeinen van het milieubeleid (afval, water, bodem, lucht, hinder ...) als het ondersteunen van lokale besturen op het vlak van klimaatbeleid, energiebeheer, duurzame mobiliteit, interne milieuzorg ... Ook de doelgroepenwerking behoort tot de verantwoordelijkheden van dit team. Dit omvat zowel het uitwerken van concepten, het opmaken van programma's en plannen, het begeleiden van vrijwilligers, het realiseren van communicatie- en sensibilisatiemiddelen als het uitvoeren van initiatieven, acties en projecten.

- Het domein Ruimte en Omgeving

Alle projecten en opdrachten op het vlak van stedenbouw, ruimtelijke ordening, omgevingshandhaving, erfgoed (zowel onroerend als cultureel), publieke infrastructuur en gemeentelijk patrimonium maken deel uit van het domein 'Ruimte en Omgeving'. De aard van de projecten en opdrachten varieert van de opmaak van beleidsplannen, (ruimtelijke) uitvoeringsplannen, verordeningen en reglementen, deskundige ondersteuning en adviesverstrekking, trajectbegeleiding of projectmanagement tot projectmanagement en de realisatie van concrete gebiedsgerichte projecten.

- Het domein Wonen

Binnen het raamwerk van het domein Wonen legt IGEMO zich toe op de uitvoering van diverse opdrachten op het vlak van woon- en huisvestingsbeleid. De opmaak van lokale woonvisies en beleidsplannen, de organisatie van het lokaal woonoverleg, de realisatie van woonwinkels (of woonlokketten), het bewaken en stimuleren van de woonkwaliteit, het inventariseren en beheren van het leegstandsregister... behoren tot het takenpakket.



- Het domein Projectontwikkeling

Het domein Projectontwikkeling omvat alle ontwikkelingsprojecten, zowel bedrijventerreinen als woonprojecten. Projectontwikkeling is een verhaal van A tot Z, van locatieonderzoek, een ruimtelijk bestemmingsproces, een ruimtelijk, stedenbouwkundig en/of architecturaal ontwerp, een aanneming van infrastructuur, nutsvoorzieningen en gebouwen, de verwerving van gronden en opstallen, de opmaak van een uitgifteplan, de aanleg en bouw tot de verkoop, het beheer en de service na verkoop.

- Het domein Regionale Samenwerking

Het opzetten, uitvoeren en beheren van regionale samenwerkingsverbanden en het realiseren van regionale projecten en opdrachten worden gevat onder de noemer 'Regionale Samenwerking'. Deze samenwerking heeft betrekking op alle mogelijke beleidsdomeinen.

- De dienst Preventie & Bescherming

De Gemeenschappelijke Interne Dienst voor Preventie en Bescherming op het Werk (GIDPBW) behartigt het welzijn op het werk van meer dan 2 500 werknemers bij 28 aangesloten lokale besturen (gemeenten, OCMW's, politiezones, autonome gemeentebesturen en intercommunales).

- Het Support Management

Het Support Management bundelt medewerkers die zich toeleggen op enerzijds het administratief en communicatief ondersteunen van zowel de organisatie als projecten en opdrachten en anderzijds het verlenen van managementservices.

Het dagelijks beheer van de organisatie ligt in handen van de directie, met ondersteuning van het managementteam. De verantwoordelijken van de 4 (verticale) domeinen en het ene horizontaal domein (zie organogram) maken deel uit van het management.

Het managementteam van IGEMO:

Naam	Functie
Peter De Bruyne	Algemeen directeur
Werner Van Hoof	Domeinmanager Ruimte en Omgeving
Anneleen Van Tendeloo	Domeinmanager Wonen
Leen Seynaeve	Domeinmanager Milieu, Energie en Duurzame ontwikkeling
Carla Verraes	Domeinmanager Projectontwikkeling
Els Cools	Domeinmanager Regionale Samenwerking

IGEMO besteedt bijzondere aandacht aan overleg en samenwerking. Hiertoe zijn verschillende interne overleginstrumenten voorzien:

1) het managementteam

Het managementteam bestaat uit de directie en de domeinmanagers.

Het managementteam heeft volgende taakstelling:



- Het verstrekken van advies en het formuleren van voorstellen met betrekking tot de ontwikkeling en de uitvoering van het beleid van de vereniging in functie van het realiseren van missie en doelstellingen.
- Het beheer van de personele en de financiële middelen van de vereniging, in functie van het realiseren van engagementen en het uitvoeren van overeenkomsten:
 - Implementatie van de organisatiestructuur
 - Zorg dragen voor de organisatieontwikkeling
 - Vaststellen en opvolging van effectieve personeelsbehoefte
 - Ontwikkeling en uitvoering van het personeelsbeleid
 - Aanwerven van competente medewerkers
 - Budgetcontrole en planning
- Algemene procesbewaking:
 - Algemene coördinatie van de teamwerking
 - Waken over de uitvoering van de projecten en opdrachten van IGEMO
- Het vaststellen en voorbereiden van de agenda van de bestuurs- en adviesorganen van IGEMO
- Het plannen van overlegfora en –momenten met de lokale besturen
- Netwerking met gemeentelijke deelnemers, andere overheden, andere klanten en relevante actoren, in functie van enerzijds de objectieven van IGEMO en anderzijds de detectie van nieuwe opportuniteiten.
-

2) WOD (werkoverleg met domeinmanagers)

Om de 4 weken overlegt de directie met de domeinmanagers. Tijdens dit werkoverleg komen zowel het functioneren van de domeinmanager als het functioneren van het team en de teamleden aan bod. Ook de voortgang van de projecten en opdrachten wordt in hoofdlijnen besproken.

3) GROL (Groot overleg)

Regelmatig wordt een GROL georganiseerd. Alle personeelsleden van IGEMO nemen deel aan dit overleg. De GROL is vooral een forum waar organisatie-gerelateerde informatie wordt gedeeld met de collega's.

4) TOL (Teamoverleg)

Elke domeinmanager organiseert regelmatig en op gestructureerde wijze een teamoverleg. De bespreking van de projecten en opdrachten (aanstelling projectmanager, taakverdeling met projectmedewerkers, de voorstelling van het projectplan, de voortgang...) en de uitwisseling van kennis en expertise staan doorgaans op de agenda van het teamoverleg. Alle medewerkers die deel uitmaken van het team, nemen deel aan dit overleg.

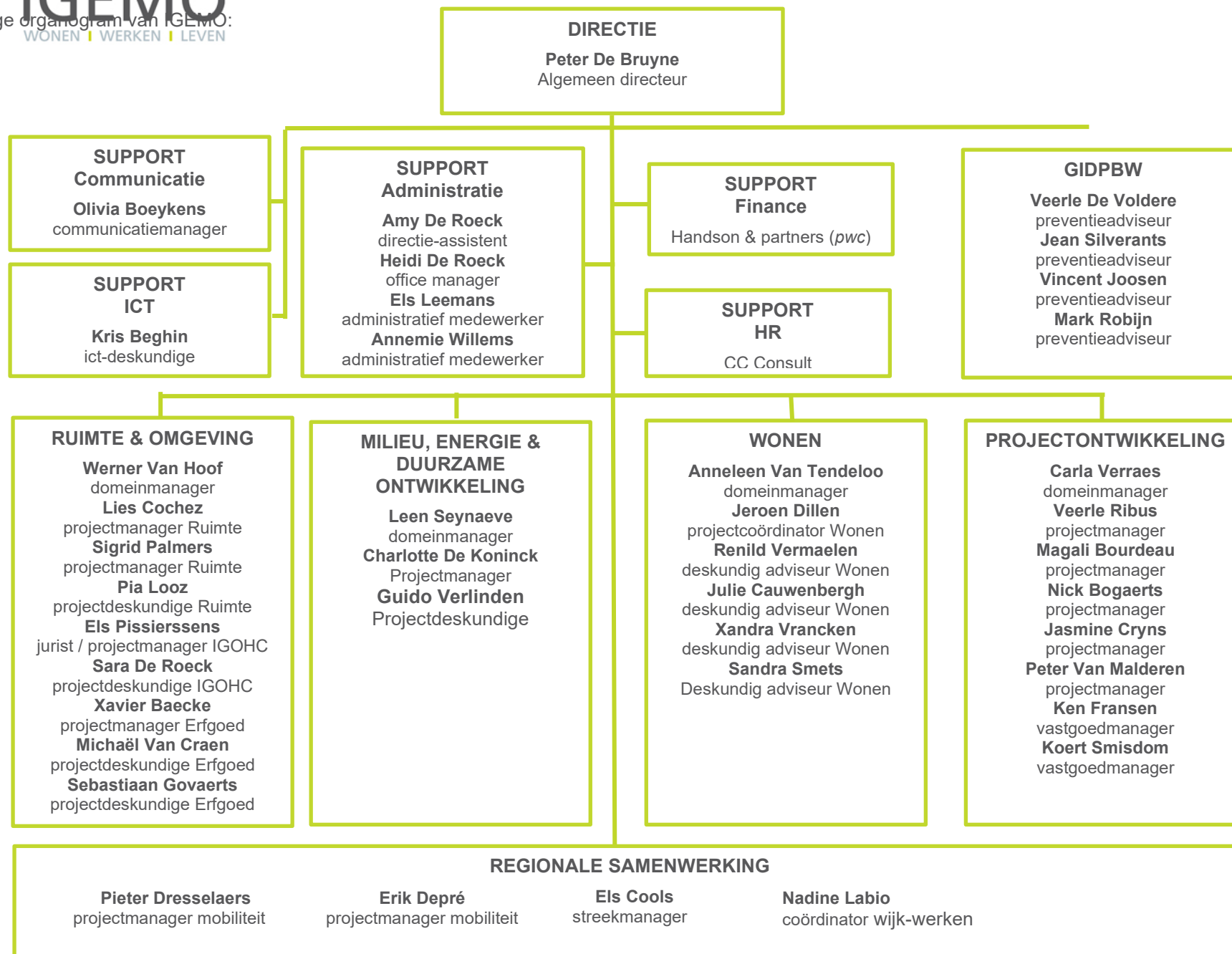
5) WOL (Werkoverleg)

De frequentie van het Werkoverleg wordt door de teammanager of adjunct-teammanager afgestemd op de noden van de betrokken medewerker. Het Werkoverleg heeft het functioneren van de medewerker in de uitvoering van zijn projecten en/of opdrachten tot voorwerp.



6) POL (Projectoverleg)

Op basis van het projectplan organiseert een projectmanager overleg met 'zijn' projectmedewerkers, ten einde goede afspraken te maken omtrent de rol, de verantwoordelijkheden, de taken, de planning ... van de projectmedewerkers.





6.2. *Personeelsmanagement*

In eerste instantie werd verder gewerkt binnen de contouren van het arbeidsreglement, zoals vastgesteld door de raad van bestuur in zitting van 2 december 2011. Bijzondere aandacht werd besteed aan de functioneringsopvolging van medewerkers. Functieprofielen werden opgemaakt met SMART-resultaatsgebieden en competentieprofielen met te bereiken competentieniveaus.

Een teamwerking werd uitgebouwd, initieel met 4 teams: 1) milieu, energie en duurzame ontwikkeling, 2) gebiedsontwikkeling, 3) wonen en 4) gemeenschappelijk dienst voor preventie en bescherming op het werk. Naderhand – in 2017 - werd het team 'gebiedsontwikkeling' opgesplitst in 1) ruimte en 2) projectontwikkeling. Elk team had een teammanager.

In 2108 ging dit organisatiemodel op de schop. Het werken met teams resulteerde in een situatie waarbij medewerkers en teammanagers volledig en uitsluitend focusten op de eigen teamwerking. De aanwezige kennis, expertise en competenties in andere teams waren nagenoeg ongekend. Ieder team plooidde terug op zichzelf en benaarstigde bovendien de belangen van het eigen team, veeleer dan deze van andere teams en de organisatie.

Het 'team' creëerde een barrière. Er werd niet of nauwelijks over het spreekwoordelijke muurtje gekeken.

Sedert 2018 werd enkel nog gewerkt met projectteams, samengesteld uit een projectmanager en een of meerdere projectmedewerkers, die omwille van hun deskundigheid, hun ervaring en/of een vereiste vaardigheid geëngageerd worden in de uitvoering van een project. Hierbij wordt organisatiebreed bekeken wie het meest geschikt is om in een project een bepaalde rol op te nemen. Dit resulteert in een model waarbij niet het domein waarbinnen het project of de opdracht zich situeert doorslaggevend is maar wel de deskundigheid en de vaardigheden van de medewerker.

In functie van de managementopvolging van zowel de projecten als de medewerkers, worden de projecten gegroepeerd in domeinen: 1) ruimte en omgeving, 2) klimaat, energie en duurzame ontwikkeling, 3) wonen, 4) projectontwikkeling en 5) regionale samenwerking.

De domeinmanager of clustermanager viseert de uitvoering van de projecten en opdrachten in zijn domein. Het is evenwel eerder gangbaar dan de uitzondering dat een IGEMO-medewerker actief is in projecten en/of opdrachten die behoren tot verschillende domeinen. Voor de inzetbaarheid en functionele opvolging van een medewerker is het derhalve cruciaal dat 'zijn' domeinmanagers overleg plegen en afstemmen. Voor de formele functioneringsopvolging, zijnde functionerings- en evaluatiegesprekken, fungeert de domeinmanager in wiens projecten / opdrachten de medewerker het merendeel van zijn arbeidstijd besteedt, als peoplemanager. Hij voert functioneringsgesprekken, maakt evaluaties, ed.

De performantiestrategie van IGEMO werd eind 2018 verder op punt gezet. Naast de periodieke functionerings- en evaluatiegesprekken worden er ook feedback- en ontwikkelingsgesprekken gevoerd.

Gelet op het belang van projectmatig samenwerken werd ook een portfoliostrategie opgemaakt. Deze beschrijft het proces van projectidee tot projectrealisatie en -sluiting. In dit proces zijn de verantwoordelijkheden benoemd, is de voorziene terugkoppeling naar zowel het management als de klant bepaald en is vastgelegd wie binnen welke marges beslissingen neemt.

Tenslotte werd ook werk gemaakt van het concept 'nieuwe werken'. Dit sluit naadloos aan op het werken met projectteams en de processen rond informatie en portfolio. Het tijdsafhankelijk werken werd opgestart op 1 november 2018. De plaatsonafhankelijk werken – met o.a. thuiswerken – wordt voorbereid en zal in de loop van 2019 op een georganiseerde manier geïntroduceerd worden.

Een belangrijk kantelmoment wordt de verhuis naar het gerenoveerde kantoor in de Schoutestraat. Vanaf dan wordt gekozen voor een systeem met semi-flex en flexibele werkplekken.



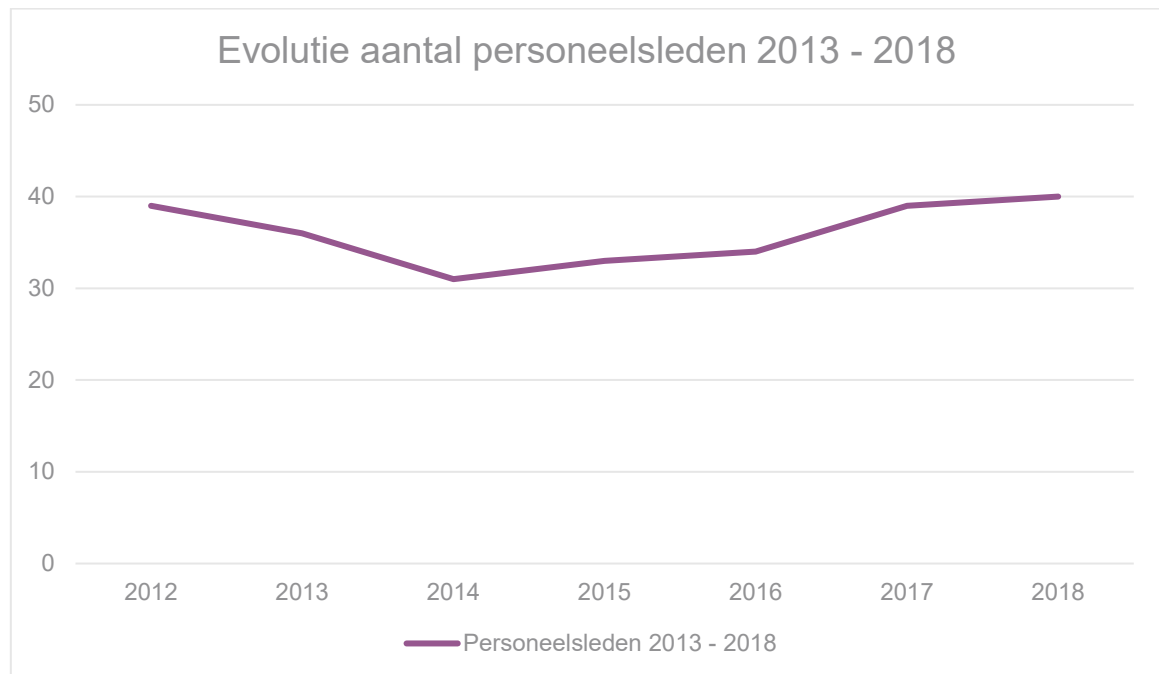
6.3. *Personeel*

Bij aanvang van de legislatuurperiode (1/01/2013) had IGEMO 40 personeelsleden. Tijdens het 2^{de} legislatuurjaar (2014) daalde dit tot 31. Deze personeelsinkrimping was noodzakelijk ingevolge een vermindering van opdrachten tijdens het eerste 2 jaren van de nieuwe legislatuurperiode.

Deze terugval was te wijten aan het samenspel van 1) een hele lichter nieuwe lokale politici na de verkiezingen in oktober 2012, 2) de voelbare effecten van de financieel-economische crisis met een inkrimping van de gemeentelijke inkomsten tot gevolg en 3) het plannings- en budgetteringsproces dat voor het eerst liep binnen de context van de BBC wat gepaard ging met een zeer defensieve investeringspolitiek. In 2013 beëindigde de opdrachthoudende vereniging IVAREM haar overeenkomst met IGEMO inzake afvalpreventie. Deze omstandigheden leidden in het najaar van 2013 tot het collectief ontslag van 12 personeelsleden.

Na de inlooperperiode voor de nieuwe gemeenteraden en Colleges van Burgemeester en Schepenen en ingevolge het groeiend vertrouwen tussen de nieuwe lokale beleidsmakers en IGEMO groeide het personeelsbestand van IGEMO stelselmatig terug aan. Op 31 december 2018 stelde IGEMO 40 personeelsleden tewerk.

Het personeelsbestand van IGEMO groeit aan / krimpt in naar gelang de projecten en opdrachten die IGEMO kan uitvoeren voor de deelnemende gemeenten. Op basis van omzetprognoses en projectplannen worden beslissingen omtrent in- en uitstroom van medewerkers genomen.



Als we de personeelsevolutie binnen de verschillende domeinen en diensten in ogenschouw nemen, zijn grote verschuivingen merkbaar. Deze evoluties hangen samen met de mate waarop lokale besturen al dan niet beroep doen op de desbetreffende dienstverlening van IGEMO.

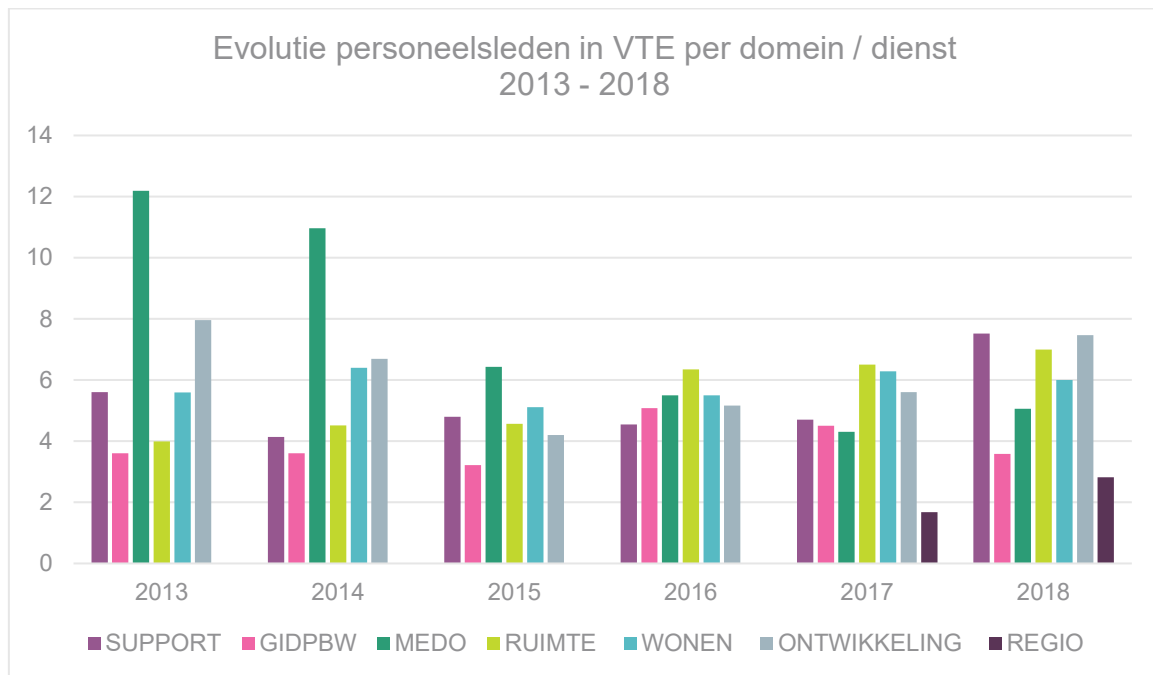


De personele inkrimping in de periode 2013 – 2014 was het meest voelbaar in het domein ‘milieu, energie en duurzame ontwikkeling (MEDO)’. Het aantal VTE in dit domein werd nagenoeg gehalveerd.

Ook binnen het domein ‘projectontwikkeling’ werd gevoelig afgeslankt, o.m. door de stopzetting van de managementservices in het bedrijventerrein en het beperken van bedrijventerreinbeheer tot de eigen KMO-zones.

Sedert 2016 neemt de dienstverlening binnen het domein ‘Ruimte’ de bovenhand. Een min of meer constante inzake personeelsinzet vormen het domein ‘wonen’ en de dienst Preventie & Bescherming.

Vanaf 2017 is er ook een personele inzet op het vlak van ‘regionale samenwerking’.



De personele inzet op het vlak van support management deint mee op de golven van de personeelsevoluties. In 2018 was er wel een significante stijging. Dit is het gevolg van enerzijds de tijdelijke verhuis waarbij IGEMO zelf in het onthaal diende te voorzien (voorheen nam IGEMO deze diensten af van IVAREM) en anderzijds de keuze om zoveel mogelijk administratieve en organisatorische taken te laten uitvoeren door administratieve medewerkers (i.p.v. projectmanagers of -deskundigen).

IGEMO beschikt niet over een eigen boekhouding, personeels- en informaticadienst. Voor deze ondersteunende diensten doet IGEMO nog altijd een beroep op de diensten van derden, m.n. 1) voor de boekhouding: Handson & partners (nu: *pwc*), 2) voor personeelsadministratie en HR-support: CC Consult en 3) voor ICT: eerst IVAREM, vervolgens Accel en nu Netflow.

6.4. Evaluatie

IGEMO is een dienstverlenende vereniging met een duidelijke doch omvattende maatschappelijke opdracht. IGEMO biedt diensten aan omtrent een veelheid aan beleidsdomeinen en thema's, die



benaderd worden vanuit diverse invalshoeken waarbij een waaier aan instrumenten en methodieken ingezet kan worden. Zowel bij de aanwerving als tijdens de loopbaan, besteedt IGEMO aandacht aan de aanwezigheid en ontwikkeling van kennis en expertise.

IGEMO werkt als dienstverlenende vereniging hoofdzakelijk met overeenkomsten van korte tot middellange duurtijd. Die korte termijnengagementen maken dat IGEMO in het bijzonder oog moet hebben voor een flexibele organisatiestructuur en een werkklimaat waarin verandering wordt aanvaard.

Het aangroeien en/of inkrimpen van dienstverleningen heeft de voorbije jaren geleid tot herstructurering van de organisatie. Teams werden samengesmolten en gesplitst. Vooral de medewerkers die tewerkgesteld zijn in het kader van de ecologische dienstverlening hebben de voorbije jaren flexibiliteit aan de dag moeten leggen. Immers, na een groeiperiode met een piek van 21 personeelsleden in 2009, werd het aantal medewerkers gereduceerd tot 10 in 2012 en zelfs tot 5 in 2018.

Als dienstverlenende vereniging moet IGEMO de tering naar de nering zetten. Het afsluiten van nieuwe overeenkomsten met een uitbreiding van de dienstverlening tot gevolg, leidt tot de aanwerving van extra personeel. Een inkrimping van de dienstverlening resulteert in het gedwongen vertrek van medewerkers. Dit is een werkwijze waarmee lokale besturen duidelijk minder vertrouwd zijn. Het draagt bij tot de foutieve perceptie dat er een groot personeelsverloop zou zijn bij IGEMO.

De saneringsoperatie in 2013 – 2014 leidde tot het noodzakelijke ontslag van 12 personeelsleden. Dit was een catastrofe voor de betrokken medewerkers. Het zorgde tevens voor onbegrip en wantrouwen bij de blijvers. Om financiële redenen (hoge opzegvergoedingen) werden de ontslagen medewerkers zoveel mogelijk aan boord gehouden tijdens de opzegtermijn. Dit versterkte een sfeer van onbehagen wat maakte dat in die periode nog andere personeelsleden op eigen initiatief andere oorden zijn gaan opzoeken. Deze negatieve spiraal heeft nog even aangehouden doch in 2016 was de saneringspil verteerd. Nieuwe overeenkomsten werden afgesloten met lokale besturen, de zoektocht naar Europese subsidies voor tal van projecten bleek bijzonder succesvol... kortom er was terug een positief vooruitzicht.

Lokale besturen verwachten van IGEMO een kwaliteitsvolle dienstverlening aan de laagst mogelijke kostprijs. De personeelskost weegt zeer sterk door in de kostprijsbepaling. De loonevoluties (anciënniteitbarema's, indexerings... en –garanties hebben een groot effect op de totale loonkosten van IGEMO. Aangezien IGEMO functioneert in een concurrentiële omgeving, is het een absolute noodzaak de totale loonmassa onder controle te houden, onder meer middels een doordacht in- en uitstroombesleid. Enkel op die wijze is IGEMO in staat aan de laagst mogelijke en marktconforme voorwaarden kwaliteitsvolle diensten aan te bieden.

De voorbije jaren is IGEMO er effectief in geslaagd een matrixstructuur te implementeren. Voor het gros van de projecten wordt een projectteam aangesteld, bestaande uit een projectmanager en eventuele projectmedewerkers. Samenwerking en overleg zijn in de projectaanpak ingebed. Door gerichte specialisaties slaagt IGEMO er ook in multidisciplinaire teams samen te brengen en in te zetten. Een aandachtspunt vormt alleszins het domeinoverschrijdend werken. De schotten tussen de teams zijn weggenomen. De attitude om over de domeinen (vroeger: teams of diensten) 'Ruimte', 'Milieu, Energie & Duurzame Ontwikkeling', 'Wonen', 'Projectontwikkeling' en 'Preventie & Bescherming' heen, samen te werken aan projecten en opdrachten moet nog aangescherpt worden.

De voorbije jaren heeft IGEMO belangrijke stappen gezet naar een performant managementsysteem. Het functioneren van medewerkers is gevat in enerzijds te bereiken resultaten (meetbare resultaatsgebieden) en te ontwikkelen competenties (vastgestelde competentieniveaus). Het systeem van functioneringsopvolging (het vaststellen van functieprofielen, het voeren van functioneringsgesprekken, het vaststellen van persoonlijke ontwikkelingsplannen, het evalueren van medewerkers ...) verloopt volledig aan de hand van resultaatsgebieden en competenties. Met feedback- en ontwikkelingsgesprekken wordt volop ingezet op het welbevinden en de ontwikkeling van de medewerkers.



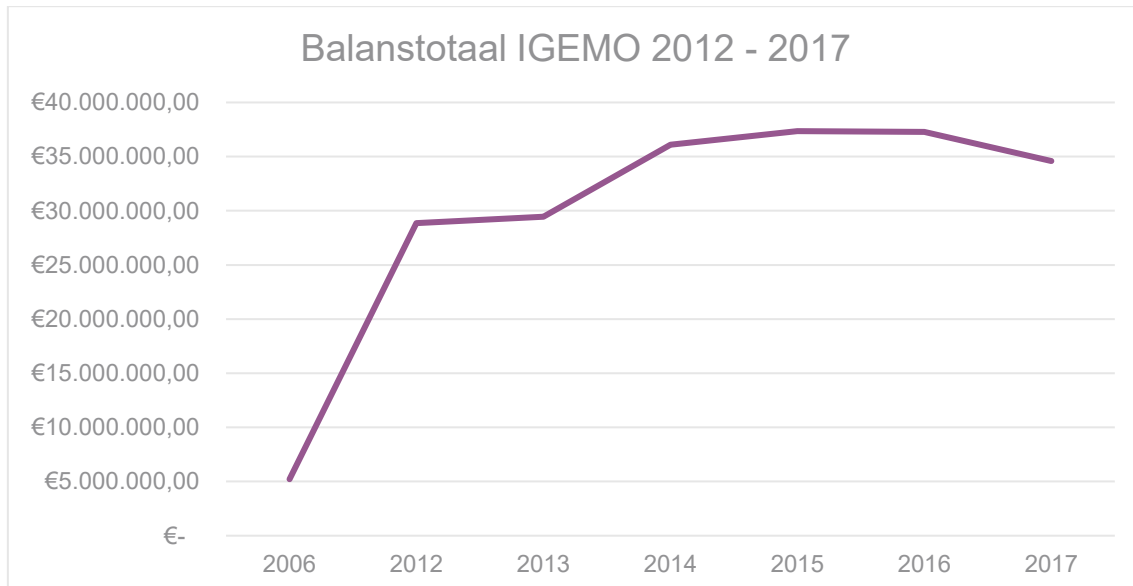
De bedrijfs- en managementprocessen zijn geoptimaliseerd en worden uitgerold.

Met het “nieuwe werken” kiest IGEMO voor context van flexibiliteit en vertrouwen. IGEMO biedt zich op die manier aan als een aantrekkelijke werkgever.

7. FINANCIËEL BEHEER

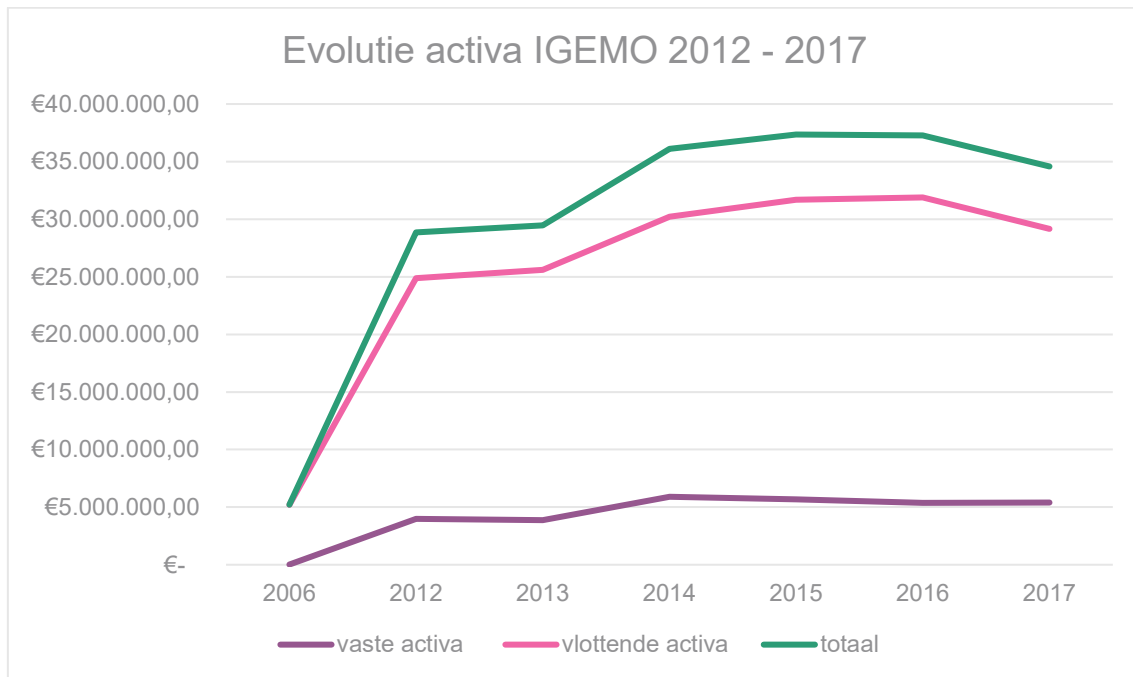
7.1. Financiële resultaten

Op 1 januari 2013 bedroeg het balanstotaal 28.860.280,80 EURO. Tijdens de eerste helft van de voorbije legislatuurperiode is het balanstotaal verder gestegen. Daarna is het gedaald. Op 31 december 2017 (laatst afgesloten boekjaar) had IGEMO een balanstotaal van 34.578.243,69 EURO.



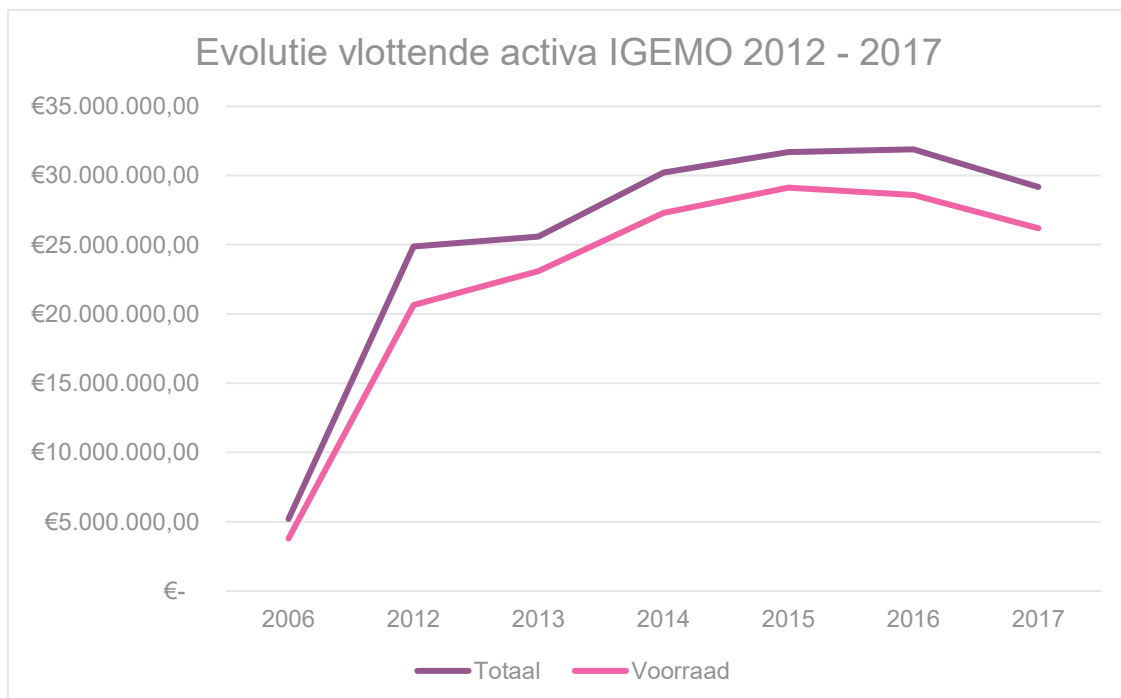
Langs de actiefzijde van de balans springen vooral de vlottende activa in het oog.

De vaste activa van IGEMO zijn gedurende een lange periode zeer beperkt gebleven. In 2009 was er een significante toename ingevolge de verwerving van een eigendom, met name het Bedrijvencentrum Itterbeek te Duffel. De stijging in 2014 is het gevolg van de aankoop van het kantoorgebouw in de Schoutetstraat te Mechelen.



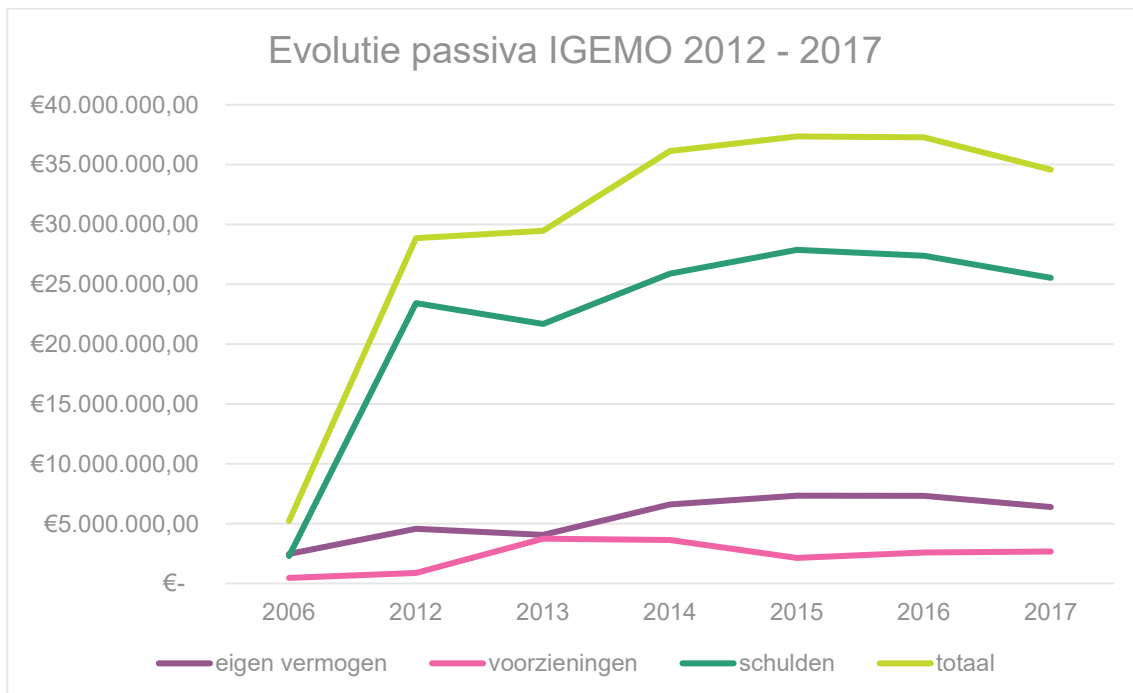
De vlottende activa bestaan in hoofdzaak uit voorraden in functie van de ontwikkelingsinitiatieven van IGEMO (bedrijventerreinen en woonprojecten). Het betreft een ruime portefeuille aan vastgoed en grondgebonden investeringen die, in afwachting van verkoop van uitgeruste bedrijfskavels, bouwpercelen, afgewerkte woonentiteiten, als 'onroerende goederen bestemd voor de verkoop' in de voorraden zijn opgenomen.

De voorraadportefeuille is van bijna 3,8 miljoen EURO in 2006 aangegroeid tot 26,2 miljoen EURO op 31 december 2017.





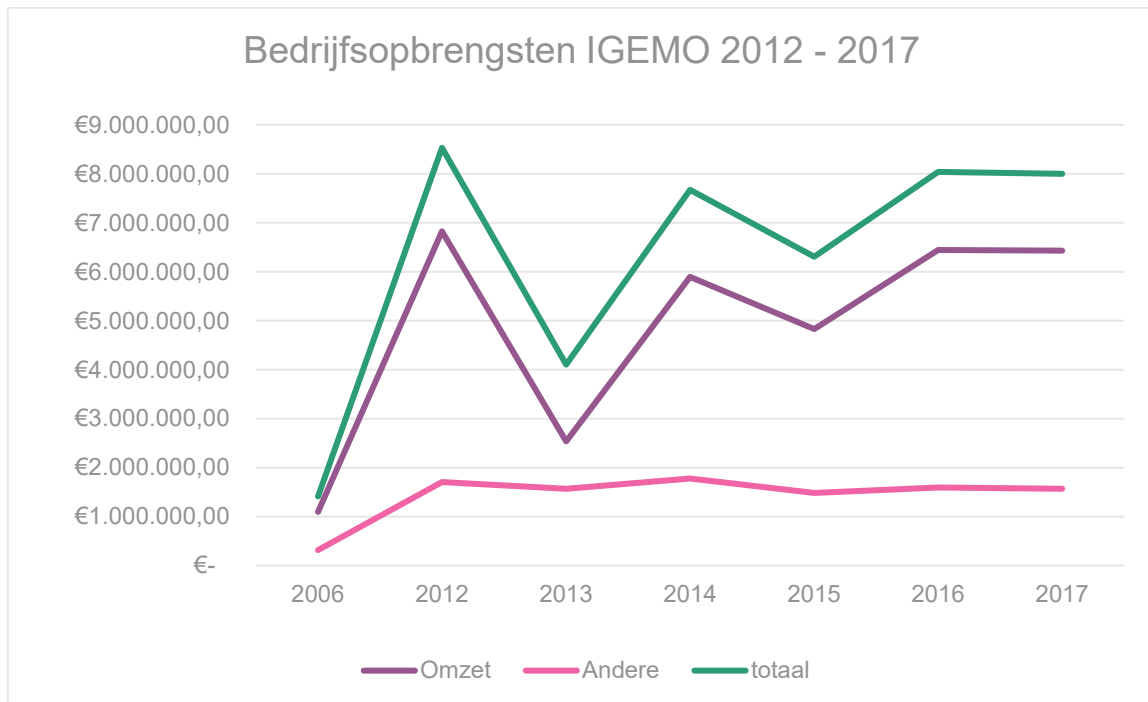
Langs de passiefzijde van de balans boekte IGEMO op 31 december 2017 een totale schuld van iets meer dan 25,5 miljoen EURO. Bij aanvang van de legislatuurperiode bedroeg de totale schuld van IGEMO bijna 23,5 miljoen EURO. De schuldtoename is het gevolg van enerzijds de vastgoedactiviteiten die IGEMO tijdens de periode 2013 – 2018 heeft verricht (zie voorraad onroerende goederen bestemd voor verkoop) en anderzijds de aankoop en renovatie van het kantoorgebouw. Het eigen vermogen is lichtjes toegenomen door toevoeging van - globaal over de gehele periode - een positief bedrijfsresultaat aan de reserves.



Een belangrijke vaststelling is alleszins dat het schuldaandeel ingevolge activiteiten op het vlak van projectontwikkeling 18.217.660,48 EURO bedroeg op 31 december 2017. Hiertegenover staat een voorraad van 26.186.358,45 EURO. De financiële schuld voor de vastgoedprojecten bedraagt aldus 70% van de boekwaarde van de voorraad.

Tussen 2006 en 2012 steeg de jaaromzet van 1 miljoen EURO tot bijna 7 miljoen EURO. Een toename die grotendeels te wijten was aan de verkoop van bouwrijpe percelen (bedrijfskavels KMO-zone Itterbeek, Duffel en KMO-zone Dreefvelden, Sint-Katelijne-Waver en bouwpercelen 1^{ste} fase woonproject Papenhof, Mechelen,...).

In 2013 zakte de omzet naar iets meer dan 2.5 miljoen EURO, het dieptepunt tijdens de legislatuurperiode 2013 – 2018. Deze omzetsdaling was het gevolg van enerzijds een terugval in de dienstverlening en anderzijds een adempauze in de verkoop van bouwrijpe percelen.



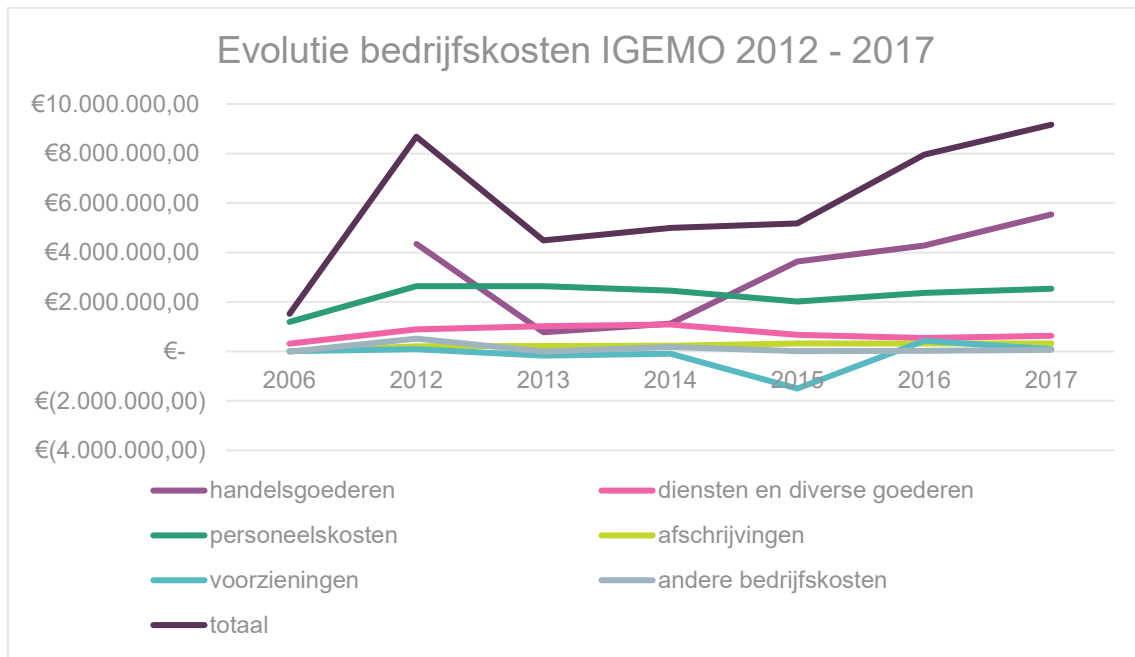
De effecten van de gemeenteraadsverkiezingen in 2012 en de voorzichtige opstelling van lokale besturen bij de opmaak van de meerjarenplanning en -budgettering in het kader van de beleids- en beheercyclus (BBC), weerspiegelen zich overduidelijk in de bedrijfsopbrengsten van 2013.

Vanaf 2014 nemen de bedrijfsopbrengsten terug toe en stabiliseren ze tussen de 5 en 6,5 miljoen EURO per jaar. 2014 was trouwens een bijzonder jaar, in die zin dat de personeels- en werkingskosten die gerelateerd waren aan de ontwikkelingsprojecten én die sedert 2003 niet werden geactiveerd, d.w.z. consequent als effectieve kost in het desbetreffende boekjaar in rekening werden gebracht, alsnog werden geactiveerd. Dit leidde tot een uitzonderlijke, boekhoudkundige bedrijfsopbrengst.

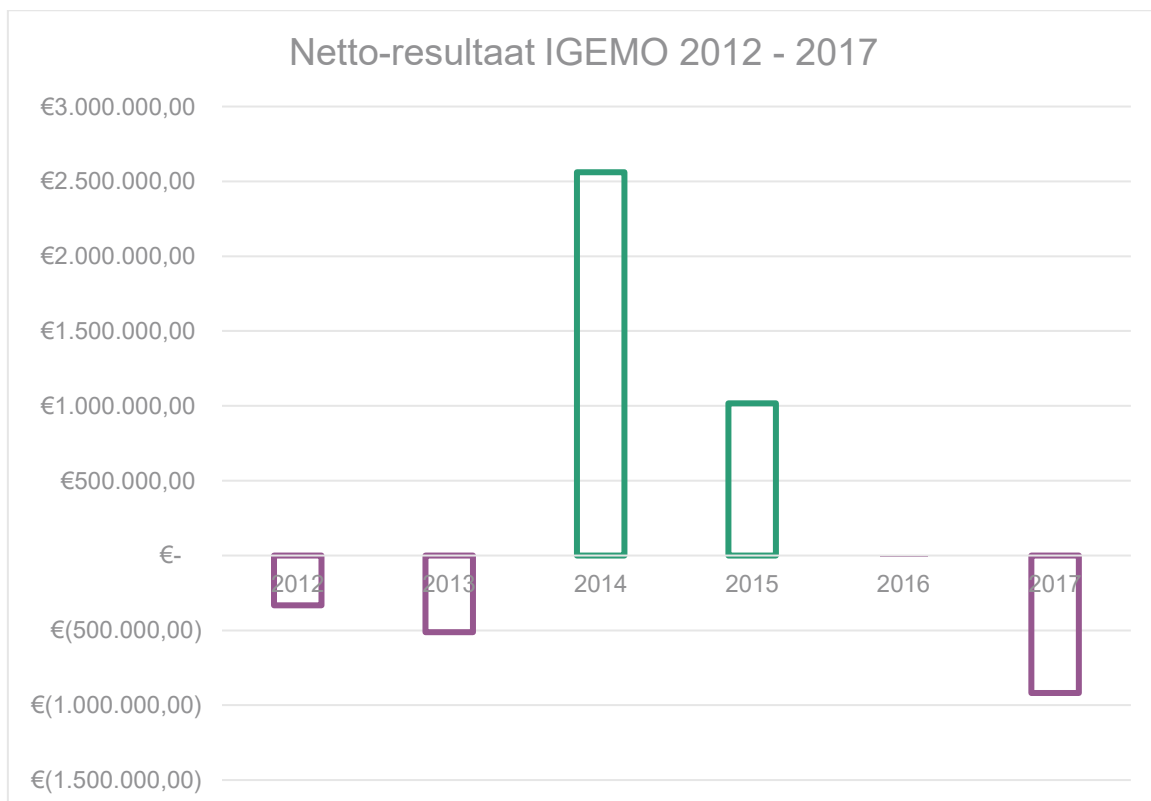
De bedrijfsopbrengsten verhouden zich – met uitzondering van het boekjaar 2014 - quasi perfect met de bedrijfskosten van IGEMO. Vooral de impact van de kosten voor handelsgoederen beïnvloedt de hoogte van de bedrijfskosten. De verschuivingen in handelsgoederen hangen evident samen met de verkopen in het kader van de projectontwikkelingen.

Vanaf 2012 was er een significante daling van de personeelskosten en – nagenoeg gelijklopend – de kosten voor diensten en diverse goederen. De financiële effecten van de collectieve ontslagronde in de periode 2013 – 2014 liet zich – rekening houdend met opzegtermijnen, in 2015 vooral voelen. De personeelskosten daalden met 24%, de kosten voor diensten en diverse goederen – in essentie werkingskosten – daalden zelfs met 47%. Vanaf 2016 stijgen de personeelskosten lichtjes, ingevolge nieuwe dienstverlening (o.a. op het vlak van erfgoed, mobiliteit en regionale samenwerking) en nieuwe contracten met lokale besturen.

De voorzieningen namen zeer sterk af in 2015, zijnde het 1^{ste} boekjaar onder het stelsel van de vennootschapsbelasting. De 'historische' voorzieningen werden gealigneerd op de waarderingsregels die gelden voor en aanvaard worden binnen de fiscale context van de vennootschapsbelasting.



Over de gehele legislatuurperiode heeft IGEMO een positief bedrijfsresultaat geboekt van iets meer dan 1,8 miljoen EURO (ter vergelijking: in de vorige legislatuurperiode 1,7 miljoen EURO). Dit op een totaalopbrengst van meer dan 44 miljoen EURO. Dit betekent dat IGEMO een marge realiseert van 4 % (vorige legislatuurperiode: 5%).





7.2. Financiële analyse

Vanuit financieel oogpunt is IGEMO vooral tijdens de legislatuurperiode 2006 - 2012 bijzonder snel gegroeid. Deze groei zette zich weliswaar in mindere mate door tijdens de periode 2013 – 2018.

Op basis van de projectplannen en cashflowprognoses wordt alleszins ook voor de komende jaren een verdere groei voorspeld.

Om deze groei in goede banen te leiden, voert IGEMO periodiek financiële analyses uit, met monitoring van de relevante financiële cijfers en ratio's. De bronnen voor de financiële analyse zijn drieërlei:

1) de jaarrekening

De boekhouding maakt jaarlijks een balans 31/12 en de resultatenrekening op. Deze cijfers worden nauwkeurig gecontroleerd en indien nodig gecorrigeerd. De jaarrekening wordt vastgesteld door de Algemene Vergadering.

2) de cashflowprognoses

De voorspelling van de toekomstige cashbehoefte is gebaseerd op de lopende kredietcontracten, de rekeninguittreksels en de projectplannen. Het cashflowplan geeft aan waar zich in de toekomst pieken in uitgaven en inkomsten bevinden en stelt IGEMO in staat hierop zo veel mogelijk te anticiperen door een geschikte hoeveelheid vreemd vermogen aan te trekken. Een noodzakelijke voorwaarde om de groei te kunnen realiseren.

IGEMO heeft de voorbije jaren diverse instrumenten gecreëerd om het financieel beheer van de organisatie te optimaliseren.

Wat omzet betreft, kan IGEMO terugblikken op een geslaagd parcours. Deze varieert weliswaar van jaar tot jaar doch globaal gezien – met uitzondering van het boekjaar 2013 - heeft IGEMO haar omzet op peil kunnen houden. De omzet kan worden opgesplitst in twee grote componenten, m.n. de onroerend gerelateerde omzet en de overige (niet onroerende) omzet. De omzet door vastgoedontwikkelingen (onroerende omzet) bedraagt jaarlijks ± 5 miljoen EURO. De projectmatige dienstverlening vertegenwoordigt gemiddeld ongeveer 1,5 miljoen EURO.

De prioritaire uitdaging voor de nabije toekomst is het handhaven of – bij voorkeur – zelfs verhogen van de niet onroerend gerelateerde omzet. Deze inkomsten vormen een solide basis voor IGEMO. Dit impliceert dat IGEMO erin moet slagen nieuwe dienstencontracten af te sluiten met de lokale besturen, voor zowel bestaande als nieuwe dienstverleningen.

IGEMO maakt ook veelvuldig gebruik van subsidies. De 'bedrijfssubsidies' schommelen jaarlijks rond de 1 miljoen EURO. Daar waar in het verleden vooral subsidies werden bekomen voor de ontwikkelingsprojecten en in het bijzonder de bedrijventerreinen, is dit tijdens de 2^{de} helft van de voorbije legislatuur nagenoeg volledig verschoven naar subsidiëring van de projectmatige dienstverlening. Vooral de enorme groei van Europese subsidies springt in het oog.

Het maximaliseren van subsidies zal alleszins ook in de toekomst een belangrijk aandachtspunt blijven.

De bedrijfskosten van IGEMO bestaan in hoofdzaak uit handelsgoederen en personeelskosten. De jaarlijkse bedrijfskosten voor handelsgoederen variëren – logisch - naargelang de vastgoedverkopen die gerealiseerd worden. De personeelskosten bedroegen bij aanvang van de legislatuur meer dan 2,6 miljoen EURO. In 2015 waren deze met 24% gedaald. Onderwijl zijn deze terug toegenomen, weliswaar in verhouding tot de nieuwe contractuele verbintenissen die werden afgesloten en de - vooral Europese – subsidies die werden bekomen.



IGEMO heeft sedert 2006 fors geïnvesteerd in projectontwikkeling. De voorraad groeide aan van 3,8 miljoen EUR op 31 december 2006 tot meer dan 26 miljoen EUR op 31 december 2017. Het betreft in hoofdzaak gronden die werden aangekocht in functie van de realisatie van bedrijventerreinen en woonprojecten. Deze gronden zijn gewaardeerd aan inkoopwaarde. De realisatie van dergelijke ontwikkelingsprojecten vergt meerdere jaren. Gedurende die tijdspanne investeert IGEMO ook in studies, infrastructuur, etc. IGEMO beschikt uiteraard niet over voldoende eigen vermogen om deze investeringen te financieren. Vandaar dat ook de financiële schulden tijdens de periode 2007 – 2017 zijn toegenomen, met name van 1,25 miljoen EURO (op 31 december 2006) tot iets meer dan 18 miljoen EURO (op 31 december 2017). Rekening houdend met enerzijds de geboekte waarde van de gronden en anderzijds de positieve verhouding tussen voorraad en financiële schulden, kan zondermeer gesteld worden dat IGEMO een financieel gezonde vereniging is.

In functie van diverse ontwikkelingsprojecten zal IGEMO haar inspanningen om gronden en vastgoed te verwerven in de toekomst onverminderd verderzetten. Voor verschillende ontwikkelingsprojecten starten in 2019 - 2020 de aannemingswerken voor aanleg van infrastructuur en nutsvoorzieningen. Deze verwervingen en realisaties zullen aanleiding geven tot bijkomende investeringen en financiële lasten.

Die kosten worden verrekend in de verkoopprijs. Als publieke projectontwikkelaar beoogt IGEMO een aanbod van bescheiden woongelegenheden en betaalbare bedrijfskavels. IGEMO zal in functie van haar vermogens- en cashflowpositie moeten zorgen voor een stabiele, continue verkoop van bouwrijpe bedrijfs- en woonpercelen en woonentiteiten. De vastgoedverkopen zullen ook in de toekomst het resultaat van IGEMO in belangrijke mate bepalen.



8. ALGEMEEN BESLUIT

De vennootschapsrechtelijke splitsing met de overdracht van de bedrijfstak 'afvalbeheer' naar IVAREM in 2003 vormt een anker- en keerpunt in de geschiedenis van IGEMO. Een nieuw, weliswaar fors afgeslankt IGEMO zag toen het levenslicht. De voorbije 15 jaar is bijzonder hard gewerkt aan een nieuwe toekomst voor IGEMO. Met succes, van een amper levensvatbare boreling is IGEMO uitgegroeid tot een jongvolwassen organisatie met mooie realisaties en nog heel wat toekomstperspectieven.

8.1. *IGEMO verzette bakens tijdens de legislatuurperiode 2013 - 2018*

In haar strategisch beleidsplan 2013 – 2018 formuleerde IGEMO grosso modo 3 krachtlijnen:

- 1) Het verruimen en verdiepen van de grondgebonden dienstverlening
- 2) Het realiseren van een dienstverlening voor persoonsgebonden aangelegenheden
- 3) Werk maken van regionale samenwerking en streekbeleid

• *IGEMO als regionaal samenwerkingsverband voor streekbeleid en -ontwikkeling*

Sommige uitdagingen, problemen, ambities,... overstijgen de gemeente en/of laten zich niet begrenzen door de geografische en/of bestuurlijke grenzen van een gemeente. Ze liggen in het verlengde van de bevoegdheden en verantwoordelijkheden van het lokaal bestuur, in het niemandsland tussen enerzijds de gemeente en anderzijds de Vlaamse en provinciale overheid. Klassieke voorbeelden: mobiliteit en ruimtelijke ordening maar het geldt evenzeer voor 'economie, werk, welzijn, zorg, onderwijs, cultuur,... Kortom in nagenoeg alle beleidsdomeinen is een regionale component aanwezig.

De Vlaamse overheid trekt overduidelijk de kaart van regionale samenwerking en streekbeleid en erkent de rol van de lokale besturen als regisseur. Vervoerregio, samenwerkingsverbanden 'versterkt streekbeleid (opvolger RESOC), samenwerkingsverbanden wijk-werken, eerstelijnszorgzones,... het is maar een greep uit de vele regelgevende initiatieven waarbij lokale besturen 1) aan het roer werden gezet en 2) werden aangezet tot samenwerking.

Liever dan te kiezen voor telkens een nieuw samenwerkingsverband met wisselende partnergemeenten, heeft deze regio begin 2016 gekozen voor een model waarbij de (nu) 12 steden en gemeenten in het arrondissement Mechelen zoveel mogelijk samen werken, met IGEMO als uitvoerende, operationele partner.

De bestuurlijke samenhang tussen – in de eerste plaats – de lokale besturen vormt het bindmiddel. Dit wordt sedert maart 2016 veruitwendigd door de regionale mandaatgroep, met de 12 burgemeesters, een afgevaardigde van de deputatie, de regionale parlementairen en – agenda-afhankelijk – een vertegenwoordiging van de sociale partners. Schepenen en ambtenaren worden betrokken via beleidsgroepen. Lokale mandatarissen, middenveldorganisaties, 'streek'holders en geïnteresseerden kunnen op de statenregionaal proeven van regionale ontwikkelingen en streekbeleid.

Dit is een uniek bestuurlijk model in Vlaanderen waarvan IGEMO de auteur is. Zowel politici, agentschappen en academici kijken met argusogen en bewondering naar het regionale verhaal dat hier wordt geschreven.



Binnen het raamwerk van dit bestuurlijk model zagen de voorbije 2 jaar het samenwerkingsverband 'versterkt streekbeleid', het samenwerkingsverband 'bereikbare regio', de vervoerregio Mechelen en het samenwerkingsverband wijk-werken Rivierenland het levenslicht. De regionale welzijnskoepel ligt op een presenteerblaadje klaar om in 2019 van start te gaan.

De ambitie 'werk maken van regionale samenwerking en streekbeleid' heeft IGEMO met grootste onderscheiding waar gemaakt. IGEMO zal hier ook in de toekomst met veel enthousiasme en engagement haar schouders blijven onderzetten.

- **Het realiseren van een dienstverlening voor persoonsgebonden aangelegenheden**

In haar strategisch beleidsplan (of ondernemingsplan) 2013-2018 formuleerde IGEMO de voorzichtige ambitie om ook in persoonsgebonden beleidsdomeinen dienstverlening te ontwikkelen.

Behoudens het nobele initiatief om OCMW-voorzitters regelmatig samen te brengen en enkele initiatieven in de marge van het woon- en huisvestingsbeleid, speelde IGEMO zes jaar geleden geen rol van betekenis in de typische persoonsgebonden aangelegenheden: werk, zorg, welzijn, onderwijs, cultuur...

De voorbije jaren is er uiteraard veel veranderd: de integratie van OCMW's en gemeentebesturen, de schrapping van de persoonsgebonden bevoegdheden van de provincie...

Gaandeweg en mondjesmaat slaagt IGEMO er in om deze ambitie te realiseren. Binnen de domeinen 'werk' (wijk-werken), 'zorg' (afbakening van en transitie naar eerstelijnszones) en welzijn (koepelvereniging) werden de eerste stappen gezet. IGEMO heeft zich hier niet met ellenbogenwerk tussen geworsteld. De taken en opdrachten die IGEMO vandaag vervult op het vlak van wijk-werken, zorg, welzijn, onderwijs... zijn het gevolg van de roep naar schaalvergroting en samenwerking. De rol van IGEMO op het vlak van regionale samenwerking en streekbeleid opent de deuren naar deze nieuwe domeinen. IGEMO fungeert steeds meer naar een koepelstructuur van de 12 lokale besturen, waarbinnen alle uitdagingen, ongeacht of deze grond- dan wel persoonsgebonden zijn, kunnen worden aangepakt.

Voor de nabije toekomst kan deze dienstverlening van IGEMO nog verruimd worden. Er zullen zeker en vast – al dan niet onder impuls van de Vlaamse overheid - nog nieuwe behoeften vanwege de lokale besturen aan de oppervlakte komen, op het vlak van o.a. werk, welzijn, onderwijs, cultuur...

- **Het verruimen en verdiepen van de grondgebonden dienstverlening**

Ondanks de nieuwe uitdagingen op het vlak van regionale samenwerking en persoonsgebonden aangelegenheden heeft IGEMO de voorbije 6 jaar haar corebusiness niet verloochend. De van oudsher bestaande dienstverlening op het vlak van welzijn op het werk, projectontwikkeling, milieu en ruimtelijke ordening werd verruimd. Een kleine bloemlezing:

- de intergemeentelijke cel voor omgevingshandhaving
- de intergemeentelijke erfgoedcel
- de dienstverlening op het vlak van mobiliteit
- de interlokale samenwerking op het vlak van wonen, met verruiming naar 'Wonen in Klein-Brabant'
- het projectmanagement voor lokale bouw- en infrastructuurprojecten, van stationsomgeving Mechelen, over de buitenschoolse kinderopvang in Puurs-Sint-Amands tot de gymhal in Duffel
- de minnelijke verwervingen voor gemeenten in functie van fietspaden en andere infrastructuren
- het ruime aanbod op het vlak van energie en klimaat; van energiescan, thermoscan, renovatieadvies, samenaankoop, projectbegeleider 'collectieve renovatie' tot verstrekker van energieleningen; van klimaatactieplanner, territoriaal coördinator 'burgemeesterscoördinator' tot uitvoerder van concrete projecten en acties in scholen, voor bedrijven, met verenigingen
- de opstart van een kwaliteitskamer 'AdhoK' voor lokale ruimtelijke en bouwkundige projecten
- ...



Daar waar van voorheen de ecologische dienstverlening de bovenhand haalde, kan nu zondermeer worden gesteld dat IGEMO werkelijk is uitgegroeid tot een bevoorrechte partner van de lokale besturen voor de grondgebonden dienstverlening. Tekenend hiervoor is de stelselmatige uitbreiding van de dienstverlening tot tal van beleidsdomeinen (ruimtelijke ordening, stedenbouw, erfgoed, mobiliteit, open ruimtebeleid, klimaat, energie, lokaal woonbeleid ...). Op dit vlak is alleszins nog geen eindpunt bereikt. IGEMO moet zich als verlengstuk en hulpinstrument van de lokale besturen blijven aanbieden als dienstverlener op alle voor lokale besturen relevante domeinen.

Wat nieuwe dienstverlening betreft, zijn er zeker op het vlak van 'smart city / region' en 'datamanagement' nog heel wat uitdagingen.

Voor andere beleidsdomeinen zoals mobiliteit, ruimtelijke ordening, open ruimte beleid, erfgoed, klimaat, wonen... zal de klemtoon vooral liggen op het verbreden en verdiepen van de dienstverlening.

IGEMO levert diensten in functie van de specifieke noden en behoeften van de lokale besturen. Het opvolgen van beleidsontwikkelingen, het verwerven van kennis en inzicht, het detecteren van noden en behoeften, het realiseren van een dienstverlening die beantwoordt aan de verwachtingen, het garanderen van betrokkenheid en participatie, het behartigen van belangen, het effectief en efficiënt optreden ... zijn continue aandachtspunten voor IGEMO.

- ***Als publieke projectontwikkelaar levert IGEMO een wezenlijke bijdrage in de realisatie van ruimte om te wonen en te ondernemen, met duurzaamheid als specifiek en sterk handelsmerk.***

Ook de ontplooiing van de ontwikkelingsinitiatieven – zowel bedrijventerreinen als woonprojecten – maakt van IGEMO een intercommunale die de ontwikkeling van de gemeenten en de regio effectief in handen neemt.

Niettegenstaande projectontwikkeling in heel Vlaanderen tot de core business wordt gerekend van een streekontwikkelingsintercommunale, is deze activiteit bij IGEMO gedurende de eerste 30 levensjaren in de kinderschoenen blijven staan. Alom werden vraagtekens geplaatst bij de ambitie van IGEMO om ook inzake projectontwikkeling een rol van betekenis in de regio te gaan vervullen. Anno 2018 kunnen we terugblikken op een geslaagd parcours en zondermeer stellen dat IGEMO een immense inhaalbeweging heeft gerealiseerd en door quasi alle deelnemende gemeenten erkend wordt als publieke ontwikkelaar van bedrijventerreinen en woonprojecten.

De ontwikkelingsprojecten die IGEMO sedert 2003 heeft opgestart, vertegenwoordigen ± 49 hectare extra ruimte om te ondernemen en ± 41,5 ha extra ruimte om te wonen. De realisatie van deze projecten resulteert in ongeveer 100 à 150 bouwrijpe bedrijfskavels en circa 850 bouw kavels en woonentiteiten. Dit is een bijzonder mooi resultaat, zeker in een regio waar de ruimteclaims vanuit diverse stakeholders enorm zijn.

Inzake projectontwikkeling onderscheidt IGEMO zich van andere actoren door haar resolute keuze voor duurzaamheid. De lat wordt door IGEMO zowel voor zichzelf als terreinontwikkelaar en – beheerder als voor de kopers (particulieren en bedrijfsleiders) hoog gelegd. Energiezuinige woningen, kwaliteitsvolle, groene woonomgevingen, milieuvriendelijke bedrijven, duurzame bedrijventerreinen ... zijn voor IGEMO geen holle woorden of slogans, maar een dagdagelijkse ambitie en realiteit.



8.2. IGEMO, een intercommunale voor streekontwikkeling met toekomstperspectief

IGEMO mag met recht en rede stellen dat zij zich profileert als een dynamisch bedrijf met visie en perspectief. Gedragen door de bestuursvaardigheid, het vertrouwen en de inzet van de bestuursleden en het enthousiasme, de competenties en de deskundigheid van de medewerkers tracht IGEMO zijn ambities waar te maken: als geprefereerde partner van de gemeentelijke deelnemers een betekenisvolle rol vervullen in de ontwikkeling van de regio.

Deze regio heeft baat bij een sterke streekintercommunale. De uitdagingen voor het arrondissement Mechelen, in het hart van Vlaanderen, midden in de Vlaamse ruit zijn enorm. Er is nood aan nieuwe, vooral duurzame bedrijventerreinen om zowel de gunstige economische positie van als de tewerkstelling in de regio op peil te houden. Er is een prangende behoefte aan kwalitatieve, bijna-energieneutrale en betaalbare woningen voor de eigen jonge gezinnen van de gemeenten en de nieuwkomers die de lokroep van de regio niet kunnen weerstaan. Er is nood aan groene open ruimten waar de wonderbaarlijke wereld van de natuur zich verder kan ontwikkelen en waarin de inwoners van de regio zich met verwondering kunnen ontspannen. De talrijk aanwezige bouwkundige, landschappelijke en culturele erfgoedwaarden moeten gekoesterd, geconserveerd en voor zowel de inwoners van de regio als bezoekers toegankelijk en beleefbaar worden. Zowel de bereikbaarheid van de regio en haar lokale economische en maatschappelijke ankerpunten als de mobiliteit in de regio moet op een klimaat- en mensvriendelijke wijze gegarandeerd worden. IGEMO moet mee zorg dragen voor een aangename leefomgeving die een hoge en vooral duurzame leefkwaliteit waarborgt.

IGEMO wil ook in de toekomst deze sociale, economische en ecologische uitdagingen voor en samen met de steden en gemeenten van het gehele arrondissement Mechelen aangaan.