

## Strategisch plan Veneco 2025-2030

DANNY CLAEYS GEEFT DE SCEPTER DOOR ALS VOORZITTER VAN VENECO.

### **‘Ik had nooit durven dromen dat we aan zo’n sneltempo de verruiming van de activiteiten zouden kunnen uitbouwen’**

Niet onverwacht kondigde Danny Claeys zijn vertrek aan bij de actieve politiek en zo ook alle mandaten die daarbij horen. Na een periode van 11 jaar stopt hij als voorzitter van de Raad van Bestuur van Veneco. Samen blikken we terug op het gelopen parcours en vooruit naar de uitdagingen die onze intercommunale te wachten staan.

Danny Claeys oogde zichtbaar ontspannen in zijn bureau in het gemeentehuis aan Dorp in Nazareth, terwijl zijn laatste dagen als burgemeester naderden. De laatste Algemene Vergadering van Veneco is net achter de rug als we hem treffen en we reflecteren gemoedelijk over zijn afscheidsspeech.

#### **U sprak toen uitvoerig over een weldoordacht bèta-plan, hoe is dat tot stand gekomen?**

Dat idee is ontstaan eind de jaren negentig, begin jaren tweeduizend. Het alfa-plan had in eerste instantie te maken met de herfinanciering van Veneco, maar ik besepte al snel dat er meer nodig was dan dat om een bloeiende intercommunale te installeren. Daarnaast was ik ontevreden met de eenzijdige focus op de aanleg van bedrijventerreinen. Ik vond dat de activiteiten moesten verruimen en net die uitbreiding stond beschreven in dat bèta-plan.

Samen met Karel De Baere hebben we hier in mijn bureau in 2014 de toekomst uitgetekend om dat plan in gang te zetten. Wij hebben toen een zaadje geplant en de durf gehad om dat veranderingstraject op de kaart te zetten. Sofie Vandelannoote en het team hebben vervolgens alles op alles gezet om die droom werkelijkheid te maken. De uitbreiding van activiteiten die we toen voor ogen hadden, is vandaag veel omvangrijker dan we ooit konden voorspellen. Het overtrof mijn stoutste verwachtingen dat het zo’n vaart zou nemen. Maar ik heb wel altijd gezegd: als we nieuwe dingen doen, moeten we ervoor zorgen dat ze betaalbaar blijven.

#### **Betaalbaarheid stond toen al prioritair op de agenda, ook vandaag is dat een spraakmakend thema. Is de opmaak van de strategische oefening in 2024 een gevolg van de evolutie die Veneco op korte termijn doormaakte?**

Dat klopt. We hebben een periode achter de rug waarin Veneco hoofdzakelijk draaide op de inkomsten uit de aanleg van bedrijventerreinen. Zowel de werking van de organisatie als de werking van de bestuursorganen en andere werd gefinancierd met die opbrengsten.

Die inkomsten nemen af en zullen in de toekomst nagenoeg helemaal opdrogen. Daarom moeten we op zoek naar een andere inkomstenbron om financieel zelfbedruipend te zijn. Ik denk daarbij aan de plaatsing van windturbines of diverse ontwikkelingsprojecten. De uitdaging is in dat geval om zo neutraal mogelijk te blijven, zodat we alsnog aan eerlijke en correcte beleidsvoering kunnen doen.

**Wanneer Veneco zelf als ontwikkelaar optreedt, bestaat het risico dat er concurrentie is met een actieve (vastgoed)markt. Hoe kan die maatschappelijke rol dan toch vervuld worden?**

Inderdaad, het is niet de bedoeling om toe te geven aan ongewenste evoluties enkel om inkomsten te genereren. Veneco moet inzetten op publieke projectontwikkeling, en vanuit haar eigen grondposities meerwaardes creëren vanuit het algemeen belang. Om die reden focussen we nu hoofdzakelijk op basisfinanciering. Gemeenten voorzien in een bijdrage die voldoende financieel draagvlak creëert om een kwaliteitsvolle dienstverlening te kunnen organiseren. Op die manier verzekeren we een onafhankelijke toekomst voor Veneco. Pas dan besta je als organisatie en kan je vrij bewegen in het maatschappelijke veld.

**Een andere beweging die sterk opkomt, is de regiovorming. Hoe staat u daar tegenover?**

Tijdens de eerste denkdagen over de toekomst van Veneco, samen met Karel De Baere en Filip De Rynck, werd al snel duidelijk dat regiodenken geen gemakkelijk opgave is. Veneco werkt hoofdzakelijk op projectbasis, met een focus op bovengemeentelijke en intergemeentelijke projecten. Maar regiodenken gaat veel verder dan het intergemeentelijk denken. Het vraagt om het creëren van een identiteit voor die specifieke regio. Het vraagt om te focussen op de karakteristieke kenmerken die typerend zijn voor die regio. Gemeenten worden ook uitgedaagd om dat niveau van regiodenken onder de knie te krijgen en te gaan nadenken over de identiteit van de subregio's zoals Meetjesland, Schelde Leie Oostrand en Gent.

Ik geef een ander voorbeeld: wanneer wij als Oost-Vlaming naar andere regio's kijken, spreken we over de Kustregio of de Westhoek, over de Kempen en Limburg. Dat regiodenken is automatisch gekoppeld aan een specifieke identiteit en leeft veel meer. In onze regio zijn we daar vandaag nog niet, dus dat is een mooie uitdaging voor de toekomst.

**In hoeverre linkt u specifieke beleidsdomeinen zoals de bouwshift, mobiliteit of het welzijnsnetwerk, die ondervangen moeten worden binnen die regiovorming, aan die identiteit of karakteristieken van de regio?**

Wanneer een regio een bepaalde identiteit krijgt, worden daar automatisch bepaalde beleidsthema's aan gekoppeld. Neem nu de bouwshift: per regio wordt een ambitie vooropgesteld inzake aantal woningen, bedrijventerreinen en andere plandoelstellingen. Regiodenken gaat uit van een optimalisatie van de doelstellingen en een screening van de beste locatie voor de beste invulling. Dit gaat uit van kwaliteit op niveau van de regio. Regiodenken gaat niet uit van een eerlijke verdeelsleutel die gemeenten gelijke lasten en lusten oplevert. Niet iedereen kan een gelijk deel van de koek hebben, die denkwijze moet groeien vanuit de gemeenten. Daarnaast moeten we uiteraard waakzaam blijven dat we onze intergemeentelijke projecten blijven voeden.

Want vandaag hebben we hoofdzakelijk een intergemeentelijke werking en samenwerking uitgebouwd. Naast die intergemeentelijke projecten moeten we wel durven reflecteren op grote schaal vanuit dat regiodenken.

**De vraag naar ruimte in onze regio is zeer groot, o.a. door de strategische ligging tussen de E17 en de E40. Hoe kijkt u naar het afbouwen van greenfieldontwikkelingen?**

In de eerste plaats moeten we, zeker in het geval van bedrijventerreinen, durven verdichten en verticaliseren. We moeten uitzoeken hoe we meer op éénzelfde oppervlakte kunnen realiseren met behulp van stapeling en hoe we verschillende functies kunnen combineren op één terrein. Want zuivere bedrijventerreinen staan leeg van vrijdagavond tot maandagochtend. Functiemenging biedt kansen voor een aantrekkelijkere leefomgeving en zorgt voor meer bedrijvigheid. We moeten durven experimenteren, zodat er minder ruimte verloren gaat. Andere landen staan daar al veel verder in, en wij moeten mee evolueren met die tendensen. Veneco moet zich toelagen op dit soort onderzoeken en durven experimenteren. Zo ben ik er ook van overtuigd dat Veneco zich moet specialiseren in complexe projecten die niet altijd winstgevend zijn. We moeten niet in concurrentie treden met de private sector, maar wel durven inzetten op inbreidings- of mengprojecten en strategische ontwikkelingen op locatie.

**Die vraag moet natuurlijk ook vanuit de gemeenten komen. Aan moeilijke pilootprojecten hangt hoedanook altijd een prijskaartje vast.**

Dat klopt, om die reden zullen die basisfinanciering en het innovatiefonds een belangrijke rol spelen in de toekomst. De moeilijkheid is ook dat je op voorhand de uiteindelijke kost van een dergelijk project niet kan voorspellen. We moeten dit soort risicovolle projecten zelf durven initiëren vanuit Veneco. Neem nu de stationsomgeving in Gent, waarom kan een gelijkaardige verdichting en functiemenging niet uitgewerkt worden voor de stationsomgeving in onze regio? Ook onze regio heeft belangrijke stations. We moeten breder durven denken dan de evidente oplossingen. Dat is een belangrijke oefening voor de toekomst.

We hebben de kennis en expertise in huis om moeilijke dossiers op vlak van ruimtelijke ordening, mobiliteit, energie en andere thema's vorm te geven. Die expertise moet nog meer in de markt gezet worden zodat gemeenten een automatische reflex maken om Veneco in te schakelen voor moeilijke dossiers.

**Nog een laatste vraag: wat maakte u als voorzitter een belangrijke schakel in het gelopen traject van Veneco, en welke tips heeft u voor de toekomstige voorzitter?**

Mijn strategische visie voor de organisatie heeft ervoor gezorgd dat we als intercommunale veel verder staan dan 10 jaar geleden. Je moet weten van waar de wind komt om vervolgens strategisch keuzes te maken en risico's te durven nemen. Zonder risico's geraak je niet vooruit. Pas op, ik heb dat niet gedaan hé. Karel De Baere, Sofie Vandelanoot en het hele team hebben die visie tot werkelijkheid gemaakt. Maar ik was niet bang om kritisch te zijn voor de gewezen werking en durfde een nieuw plan te bedenken voor een andere toekomst. Daarnaast moet je de hoofd- van de bijzaken kunnen onderscheiden en aandacht vestigen op de belangrijke punten. Zo

kan je de toon zetten en kan je vertrouwen geven, zowel aan het bestuur als aan het personeel. Want dat is het grote voordeel dat ik heb gehad: veel gemeenten stonden als één blok achter mij toen ik moeilijk keuzes moest maken.

En als je me vraagt wat ik het meeste ga missen, is het toch vooral de mensen. De leuke samenwerking, de gemoedelijke sfeer en dynamiek waarin ik als voorzitter mocht voortbewegen. Ik ben socioloog van opleiding, dus ik heb altijd al een voorliefde gehad voor mensen en sociale processen, en dat aspect heb ik altijd enorm gewaardeerd aan mijn rol als voorzitter binnen Veneco.

---

GEWAPEND MET ENKELE WAARDEVOLLE TIPS EN INZICHTEN GAAT ONZE NIEUWE VOORZITTER KOENRAAD DE CEUNINCK AAN DE SLAG. WE GEVEN HEM GRAAG HET VOORWOORD TERWIJL HIJ VANUIT DIT VERTREKPUNT VERDER BOUWT AAN DE TOEKOMST VAN VENECO.

De lokale besturen in de Gentse regio kozen er jaren geleden voor om hun krachten te bundelen op het niveau van de intercommunale Veneco. Dit stelde Veneco in staat om een efficiënte dienstverlening uit te bouwen en gespecialiseerde expertise in te zetten ter versterking van de eigen organisatie en bestuurskracht. Die keuze bleek de juiste te zijn. Door het bundelen van kennis op intergemeentelijk niveau kunnen lokale besturen rekenen op specifieke expertises gekenmerkt door een hoge techniciteit. Veneco is als intercommunale een voorbeeld geworden op vlak van ondersteuning van de gemeenten om projecten van gemeentelijk en intergemeentelijk belang te realiseren.

Als verlengd lokaal bestuur zou Veneco de eerste en evidente partner moeten zijn voor alle aangesloten gemeenten. In de afgelopen legislatuur werd de meerwaarde van Veneco steeds duidelijker. De intercommunale staat dicht bij de gemeenten, medewerkers zijn er goed gekend en hun expertise wordt sterk gewaardeerd. Dit zorgde ervoor dat er kan gewerkt worden in een sfeer van onderling vertrouwen. De nabijheid en de regelmatige overleggen dragen bij aan een goede samenwerking en concrete vooruitgang op het terrein.

Een volgende stap is het versterken van samenwerking op regionale schaal. Intercommunales zijn vanuit hun positie goed geplaatst om regio's mee vorm te geven en te ondersteunen. Via het Politiek Streekforum werken we samen met de stad Gent, de provincie Oost-Vlaanderen en Vlaanderen om de uitdagingen aan te pakken die de gemeenten overstijgen. Het werken met een vast platform geënt op een vaste regio (met de subregio's Meetjesland en Leie Schelde Oostrand), is een opportuniteit naar meer stabiliteit. Het kan meer continuïteit geven, zorgt voor afstemming, verhoogt de daadkracht en bevordert de coherentie op het terrein, waar capaciteit kan worden opgebouwd. De regio verwacht daarbij van de stad Gent een (stads)regionale reflex, waarbij rekening wordt gehouden met de impact van het gevoerde stedelijk beleid op de omliggende gemeenten.

Tot slot, door de afbouw van de greenfieldontwikkeling dooft de basissokkel vastgoedontwikkeling uit. Dit vormde jarenlang een stabiele inkomstenbron, maar zal vanaf 2026 sterk afnemen, wat een daling van het herinvesteerbaar vermogen betekent. De gekende gestage groei is achter de rug.

Op vraag van de vennoten rolde Veneco de afgelopen jaren een breed dienstverleningsaanbod uit, met specialisaties in wonen, mobiliteit, economie, klimaat & energie, publieke projectontwikkeling en ruimtelijke planning. De focus ligt dan ook op verdieping van deze expertises, niet op verbreding.

Tegelijkertijd neemt het aandeel van dienstverlening in de totale inkomsten toe, waardoor Veneco een gevestigde waarde is als verlengstuk van de gemeenten.

Toch wordt de financiële uitdaging groter. Net als andere streekintercommunales in Vlaanderen zal Veneco moeten evolueren naar een basisfinanciering om een deel van de overheadkosten te dekken. In de komende bestuursperiode wordt het cruciaal om de stap te zetten naar een duurzame financiële basis, waarbij we tegelijk de publieke en maatschappelijke rol van Veneco steeds voor ogen houden.

Ik kijk er in ieder geval naar uit om hier, samen met de leden van de raad van bestuur en het personeel van Veneco, mijn schouders onder te zetten.

Koenraad De Ceuninck  
Voorzitter Veneco

|                  |                                                                   |                  |
|------------------|-------------------------------------------------------------------|------------------|
| <b><u>1.</u></b> | <b><u>VENECO ALS VERLENGSTUK VAN DE GEMEENTEN</u></b>             | <b><u>9</u></b>  |
| 1.1.             | DECREET VAN 22 DECEMBER 2017 OVER HET LOKAAL BESTUUR              | 9                |
| 1.2.             | VOORSTELLING VENECO                                               | 10               |
| 1.2.1.           | WERKINGSGEBIED                                                    | 10               |
| 1.2.2.           | MAATSCHAPPELIJK DOEL                                              | 10               |
| 1.2.3.           | BESTUURLIJKE ORGANISATIE                                          | 11               |
| 1.2.4.           | STAKEHOLDERS EN BELANGHEBBENDEN                                   | 12               |
| 1.3.             | BESTUURLIJKE STRATEGISCHE DOELSTELLINGEN                          | 14               |
| <b><u>2.</u></b> | <b><u>MISSIE EN AMBITIES</u></b>                                  | <b><u>15</u></b> |
| 2.1.             | MISSIE                                                            | 15               |
| 2.2.             | AMBITIE                                                           | 15               |
| 2.3.             | VOORDELEN VOOR DE LOKALE BESTUREN                                 | 15               |
| <b><u>3.</u></b> | <b><u>DE ALGEMENE ONDERNEMINGSSTRATEGIE</u></b>                   | <b><u>16</u></b> |
| 3.1.             | STRATEGISCHE UITDAGINGEN VOOR VENECO                              | 16               |
| 3.2.             | VENECO ALS DIENSTVERLENENDE VERENIGING                            | 17               |
| 3.3.             | VENECO ALS INTERGEMEENTELIJK SAMENWERKINGSVERBAND                 | 18               |
| 3.4.             | VENECO ALS REGIONAAL SAMENWERKINGSVERBAND VOOR STREEKONTWIKKELING | 19               |
| 3.5.             | ORGANISATIESTRUCTUUR EN -ONTWIKKELING                             | 21               |
| 3.5.1.           | EEN NIEUW ORGANIGRAM                                              | 21               |
| 3.5.2.           | VERSTERKEN KERNCOMPETENTIES                                       | 22               |
| 3.5.3.           | DIGITALISERING, ARTIFICËLE INTELLIGENTIE EN GIS                   | 23               |
| 3.5.4.           | TALENTBEHOUD, FUNCTIONERINGS- EN WAARDERINGSCYCLUS                | 23               |
| 3.5.5.           | EEN NIEUW KANTOORGEBOUW                                           | 24               |
| 3.6.             | INSTRUMENTEN                                                      | 24               |
| 3.7.             | ORGANISATORISCHE STRATEGISCHE DOELSTELLINGEN                      | 26               |
| <b><u>4.</u></b> | <b><u>REGIONALE OMGEVINGSANALYSE</u></b>                          | <b><u>27</u></b> |
| 4.1.             | ALGEMEEN                                                          | 28               |
| 4.2.             | INHOUDELIJK                                                       | 28               |
| 4.3.             | REGIONALE STRATEGISCHE DOELSTELLINGEN                             | 33               |

|             |                                                       |           |
|-------------|-------------------------------------------------------|-----------|
| <b>5.</b>   | <b>INHOUDELIJKE STRATEGIE PER WERKGEBIED</b>          | <b>35</b> |
| <b>5.1.</b> | <b>PUBLIEKE PROJECTONTWIKKELING</b>                   | <b>35</b> |
| 5.1.1.      | INHOUDELIJKE TRANSITIE                                | 35        |
| 5.1.2.      | ORGANISATORISCHE TRANSITIE                            | 37        |
| 5.1.3.      | FINANCIËLE TRANSITIE                                  | 38        |
| <b>5.2.</b> | <b>RUIMTE &amp; MOBILITEIT</b>                        | <b>39</b> |
| 5.2.1.      | INHOUDELIJKE TRANSITIE                                | 39        |
| 5.2.2.      | ORGANISATORISCHE TRANSITIE                            | 45        |
| 5.2.3.      | FINANCIËLE TRANSITIE                                  | 46        |
| <b>5.3.</b> | <b>ENERGIE, KLIMAAT EN WONEN</b>                      | <b>46</b> |
| 5.3.1.      | INHOUDELIJKE TRANSITIE                                | 47        |
| 5.3.2.      | ORGANISATORISCHE TRANSITIE                            | 50        |
| 5.3.3.      | FINANCIËLE TRANSITIE                                  | 50        |
| <b>5.4.</b> | <b>GEMEENSCHAPPELIJKE INTERNE PREVENTIEDIENST</b>     | <b>51</b> |
| <b>5.5.</b> | <b>INHOUDELIJKE STRATEGISCHE DOELSTELLINGEN</b>       | <b>53</b> |
| <b>6.</b>   | <b>FINANCIEEL PLAN</b>                                | <b>56</b> |
| <b>6.1.</b> | <b>INNOVATIEFONDS</b>                                 | <b>56</b> |
| <b>6.2.</b> | <b>OPBOUW EIGEN VERMOGEN</b>                          | <b>56</b> |
| <b>6.3.</b> | <b>EEN DUURZAME FINANCIËLE BASIS VOOR DE TOEKOMST</b> | <b>57</b> |
| <b>6.4.</b> | <b>FINANCIËLE STRATEGISCHE DOELSTELLINGEN</b>         | <b>58</b> |

## 1. Veneco als verlengstuk van de gemeenten

### 1.1. Decreet van 22 december 2017 over het lokaal bestuur

De 'intergemeentelijke vereniging Veneco' is een intergemeentelijk samenwerkingsverband dat wordt beheerst door het Decreet Lokaal Bestuur en fungeert als dienstverlenende vereniging. Dit betekent dat Veneco werkt in opdracht van de bij haar aangesloten lokale besturen.

Op 13 oktober 2024 vonden de gemeenteraadsverkiezingen plaats. Conform artikel 459 van het decreet is de Raad van Bestuur van Veneco ertoe gehouden om in de loop van het eerste werkingsjaar na het jaar waarin de verkiezingen over de algehele vernieuwing van de gemeenteraden worden georganiseerd, een **evaluatie** voor te leggen aan de leden van de Algemene Vergadering. Bovendien moet in de loop van het eerste werkingsjaar een **ondernemingsplan** voor de bestuursperiode 2025-2030 worden voorgelegd aan de Algemene Vergadering in juni 2025.

In 2023 werd al gestart met de voorbereiding door een denkgroep die een advies formuleerde over de kerntaken en de toekomst van Veneco. Uit het traject met de denkgroep blijkt dat er een algemene waardering is voor Veneco en dat Veneco voor de lokale besturen onvervangbaar is. Hoewel er vragen zijn over de financiering naar de toekomst en de kostprijs, bestaat er consensus over de bestuurlijke organisatie en de waarde van de dienstverlening. We kunnen spreken van een algemeen gedeelde positieve appreciatie.

In 2024 lag de focus op het ondernemingsplan. Er werden zes werkgroepen opgericht: een werkgroep burgemeesters- en algemeen directeursoverleg, een werkgroep publieke projectontwikkeling, een werkgroep ruimte & mobiliteit, een werkgroep energie, klimaat en wonen, een werkgroep financiering en tot slot een werkgroep communicatie. De werkgroepen bestonden uit vertegenwoordigers van onze gemeenten en externe stakeholders, met ruimte voor input van alle Veneco-medewerkers. Per werkgroep en afdeling werd een SWOT-analyse gemaakt en werden strategische lijnen uitgezet voor de toekomst. In samenspraak met onze lokale besturen werden, op basis van de verschillende werkgroepen en een regionale omgevingsanalyse, de regionale beleidslijnen bepaald.

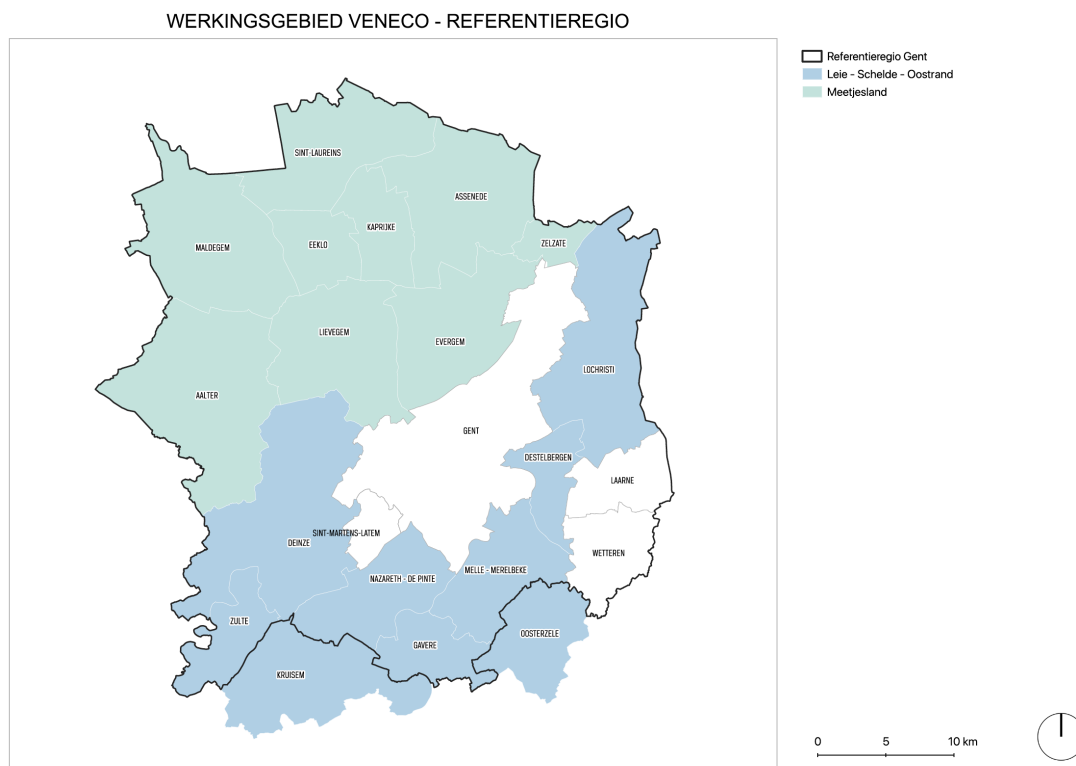
Dit proces resulteerde in beslissingen over welke dienstverlening behouden blijft of verder wordt uitgewerkt, en waarin we zullen investeren. Het meerjarenplan voor elk lokaal bestuur loopt van 2026 tot 2031 en is dus één jaar legislatuuroverschrijdend. Gemeente- en OCMW-raden stellen dit plan vóór eind 2025 vast, waarbij financieel evenwicht essentieel is. Het meerjarenplan bestaat uit een inhoudelijk en een financieel luik. Belangrijk is dat de meerjarenplannen van de gemeenten en het ondernemingsplan van Veneco afgestemd zijn op elkaar.

Een ondernemingsplan is per definitie geen vaststaand gegeven. De vorige beleidsperiode heeft ons geleerd dat we een grote wendbaarheid aan de dag moeten leggen omdat we in een maatschappelijke, bestuurlijke en financiële context opereren die voortdurend aan veranderingen onderhevig is. Dit strategisch plan zet de strategische lijnen uit, waarbij we ons voornemen om dit plan op regelmatige tijdstippen te evalueren en bij te sturen.

## 1.2. Voorstelling Veneco

### 1.2.1. Werkingsgebied

Veneco is een intercommunale voor streekontwikkeling, opgericht op 4 oktober 1960. Tot eind 2024 maakten 21 steden en gemeenten deel uit van het werkingsgebied van Veneco, vanaf 1 januari 2025 zijn dat 18 vennoten. We verwelkomden immers 3 nieuwe fusiegemeenten in ons werkingsgebied: Nazareth-De Pinte, Lochristi en Merelbeke-Melle. Het werkingsgebied telt meer dan 390.000 inwoners. Alle gemeenten zijn vertegenwoordigd in de Raad van Bestuur.



Volgens het regiodecreet van 3 februari 2023 moeten alle intergemeentelijke samenwerkingsverbanden binnen een referentieregio zich aligneren op de afgebakende referentieregio's, i.c. referentieregio Gent. De nieuwe Vlaamse regering streeft naar een betere en een meer gebiedsgerichte samenwerking tussen Vlaanderen en de lokale besturen, vergelijkbaar met de vervoerregio's.

### 1.2.2. Maatschappelijk doel

De vereniging heeft tot doel de deelnemers bij te staan:

- bij de uitvoering van hun taken door het verlenen van ondersteunende diensten;
- op vraag en in opdracht van de deelnemers in eigen beheer projecten van gemeentelijk belang te realiseren, al dan niet in samenwerking met anderen;
- in het bevorderen van intergemeentelijke en regionale samenwerking tussen de gemeenten om zo de krachten te bundelen voor de ontwikkeling van de deelnemende gemeenten in een regionale context.

De vereniging werkt op de volgende beleidsdomeinen:

- De studie en realisatie van het economisch grondbeleid en een economische ontwikkeling door de aanleg van nieuwe bedrijventerreinen, de reconversie van bestaande bedrijventerreinen en het oprichten van bedrijfsverzamelgebouwen.
- De ondersteuning van de aangesloten deelnemers inzake ruimtelijke ordening en stedenbouw *en mobiliteit* en de daarbij betrokken deeldomeinen door:
  - o adviesverlening in de domeinen die behoren tot de gemeentelijke bevoegdheden inzake ruimtelijke ordening en stedenbouw;
  - o de ontwikkeling, opmaak, ondersteuning van alle aspecten van de ruimtelijke planning, zoals aanleg- en inrichtingsplannen, de ruimtelijke uitvoeringsplanning, planningsdocumenten, stedenbouwkundige verordeningen en alle taken en documenten die hiermee verband houden.
- De studie en realisatie van het woonbeleid door het realiseren en/of begeleiden van verkavelingen, woningbouwprojecten, herbestemmingsprojecten, sport- en recreatieprojecten, gemeenschapsvoorzieningen;
- Juridische en technische adviesverlening ter ondersteuning van het gemeentelijk beleid in het algemeen, en in het bijzonder rond energie en klimaat, erfgoed en cultuur, archeologie, e-government, grondbeleid, woonbeleid, handhavingsbeleid, mobiliteit, mens en samenleving.
- De vereniging kan een intergemeentelijke preventiedienst organiseren die invulling geeft aan de wettelijke verplichtingen opgenomen in de wetgeving inzake preventie en bescherming op het werk.
- De vereniging geeft advies, maakt studies op, voert studieopdrachten en -projecten uit, staat in voor projectregie en procesbegeleiding en communicatie in opdracht van en onder de voorwaarden bepaald door de deelnemers.

In het kader van haar dienstverlening kan de vereniging optreden als zelfstandige groepering zoals bedoeld in artikel 44, §2bis van het Wetboek van de belasting over de toegevoegde waarde van 3 juli 1969 ten aanzien van haar deelnemers. De individuele dienstverlening door deze zelfstandige groepering wordt verstrekt op kostendekkende basis.

Er is weinig tot geen discussie over de inhoudelijke beleidsdomeinen waarin Veneco haar gemeenten bijstaat. Het ontwikkelen van diensten en activiteiten in functie van de noden en behoeften van de lokale besturen is de essentie van intergemeentelijke samenwerking. Veneco vertrekt daarbij vanuit haar maatschappelijke opdracht zoals in de statuten geformuleerd, door concrete dienstverlening aan te bieden en door het bevorderen van intergemeentelijke en regionale samenwerking.

#### 1.2.3. Bestuurlijke organisatie

##### **Raad van Bestuur**

De Raad van Bestuur van Veneco vergadert maandelijks. Het Decreet Lokaal Bestuur schrijft sinds 2018 voor dat de Raad van Bestuur van een dienstverlenende vereniging maximaal vijftien stemgerechtigde leden telt. Veneco zal in de nieuwe legislatuur 18 leden/gemeenten tellen.

Daarom maken we opnieuw een afsprakennota op waarin is opgenomen dat de Raad van Bestuur bestaat uit 1 afgevaardigde per gemeente. Naast de effectief stemgerechtigde leden voorzien de statuten ook in de

mogelijkheid om deskundigen aan te duiden die de bestuurders bijstaan. Zo komen we aan 13 bestuurders en 5 deskundigen, die functioneren in een rotatiesysteem. De deskundigen maken geen deel uit van de Raad van Bestuur, maar kunnen de vergaderingen van alle organen bijwonen en alle documenten opvragen. Op deze manier beschikt elke gemeente over de gehele legislatuur over een vertegenwoordiger.

De leden met raadgevende stem (van de oppositie), die het recht hebben om de vergaderingen bij te wonen maar niet mee te stemmen, volgen niet het bovenstaande rotatiesysteem. Zij worden aangeduid overeenkomstig artikel 18 van de statuten en krijgen voor een periode van twee jaar de rol van lid met raadgevende stem.

### **Algemene Vergadering**

Ook de Algemene Vergadering kent één afgevaardigde per gemeente, waarbij er een onverenigbaarheid is tussen het mandaat van de vertegenwoordiger op de Algemene Vergadering en dat van een lid van de Raad van Bestuur. De vertegenwoordiger kan voor de volledige duur van de legislatuur worden aangeduid. Jaarlijks zijn er 2 vergaderingen: één in juni met de voorstelling van het jaarverslag en de balans- en resultatenrekening van het afgelopen werkingsjaar, en één Algemene Vergadering waarbij het werkprogramma en de begroting worden voorgesteld. Beide momenten worden inhoudelijk opgeladen met een toelichting, wat een goede formule is gebleken om de vertegenwoordigers en partners nauw te betrekken bij de werking van Veneco én om ontmoeting en uitwisseling te creëren tussen bestuurders, stakeholders en medewerkers. Er is nog potentieel naar het bereiken van meer stakeholders in de regio.

#### **1.2.4. Stakeholders en belanghebbenden**

Veneco werkt samen met diverse stakeholders:

#### **Gemeenten en andere lokale publieke actoren als klant**

De lokale besturen en de vragen van de lokale besturen zijn de basis van de werking van Veneco. Het dienstverleningsaanbod wordt geënt op de vragen van de lokale besturen en hun afgeleiden zoals een politiezone of hulpverleningszone. Zij doen een beroep op Veneco omdat ze behoefte hebben aan deskundige begeleiding bij het uitvoeren van hun projecten en beleid.

#### **Bedrijven**

Bedrijven en private actoren zijn bevoorrechte partners, niet alleen in het uitwerken van PPS-projecten inzake wonen en economische ontwikkeling, maar ook als doelgroep als afnemers van bedrijfsgronden. Veneco bouwt niet zelf, maar tekent de contouren uit waarbinnen samenwerking mogelijk is.

#### **Inwoners**

In het kader van de opdrachten en erkenning als Energiehuis en de intergemeentelijke samenwerking voor wonen, richt Veneco zich met haar dienstverlening ook rechtstreeks tot de inwoners van het werkingsgebied: energieleningen, renovatieadvies, thermoscans, woonkwaliteit, leegstand, kwalitatieve woningen,... In dat kader is het belangrijk dat inwoners ook de weg naar de dienstverlening van Veneco vinden.

**Regio-actoren**

In functie van streekontwikkeling en regiovorming is de betrokkenheid van andere regio-actoren cruciaal om projecten te kunnen doen slagen. Afstemming en samenwerking gebeurt met het oog op wederzijdse versterking en complementariteit.

**Andere overheden**

Voor de Vlaamse overheid heeft als wetgever en beleidsmaker een belangrijke impact op de lokale besturen, al dan niet in de organisatie van intergemeentelijke samenwerkingsverbanden of het aansturen van complexe gebiedsgerichte projecten zoals het E17-Viaduct of de Vervoerregio. Veneco behartigt in deze de belangen van haar lokale besturen en volgt beleidsprocessen nauw op.

**Personeel**

Wie afneemt van de dienstverlening van Veneco, verwacht kwaliteit en professionaliteit in de dienstverlening. Veneco beschikt over een gemotiveerd en deskundig personeelsbestand. We bouwen expertise en knowhow op in huis, waardoor het belangrijk is en blijft dat het team van Veneco zich kan blijven bijscholen.

### 1.3. Bestuurlijke strategische doelstellingen

#### Bestuurlijke strategische doelstelling 1:

Veneco maakt haar diensten en expertise maximaal kenbaar en versterkt de samenwerking tussen vennoten, belanghebbenden en stakeholders.

OD 1.1 Elke gemeente is vertegenwoordigd in de Raad van Bestuur.

OD 1.2 De Algemene Vergadering brengt iedereen samen die betrokken is bij de werking van Veneco.

OD 1.3 Veneco houdt de differentiatie tussen grote en kleine gemeenten voor ogen.

OD 1.4 Veneco creëert zoveel mogelijk lokaal draagvlak en werkt hiervoor een doorgedreven communicatiestrategie uit naar de verschillende doelgroepen, in overleg en met betrokkenheid van de lokale beleidsverantwoordelijken.

#### Bestuurlijke strategische doelstelling 2:

Veneco stimuleert intergemeentelijke samenwerking, temeer als die wordt geïnitieerd vanuit Vlaanderen. Daarbij zet ze in op inhoudelijke en projectgerichte afstemming tussen de intergemeentelijke samenwerkingsverbanden.

OD 2.1 We grijpen het nieuwe subsidiekader aan om de werking van de IOED's in de referentieregio Gent te optimaliseren.

OD 2.2 We zetten in op de IGS-werking wonen en zorgen dat de referentieregio afgedekt is.

OD 2.3 Veneco houdt rekening met de verschillende schaalniveaus, nl. de subregio's Meetjesland, Leie-Schelde-Oostrand en de Referentieregio Gent.

#### Bestuurlijke strategische doelstelling 3:

Het werkingsgebied van Veneco valt zoveel mogelijk samen met referentieregio Gent. Veneco ontzorgt haar vennoten om deze beter in staat te stellen om te gaan met de brede maatschappelijke uitdagingen waarmee gemeenten worden geconfronteerd.

OD 3.1 Veneco slaat de handen in elkaar met de lokale besturen en andere regionale partners om zoveel mogelijk regionale uitdagingen en ambities gezamenlijk aan te pakken. Onder de noemer 'Regiowerking' neemt Veneco haar rol op als regionale ondersteuner en facilitator van die regiowerking. Extra aandacht gaat hierbij naar transparantie en democratische legitimiteit.

OD 3.2 Gemeenten die vallen binnen de referentieregio Gent benaderen in functie van een mogelijke toetreding, met uitzondering van Gent.

OD 3.3 Veneco onderschrijft de doelstelling van het Vlaams regeerakkoord naar het stroomlijnen van de intergemeentelijke samenwerkingsverbanden in de referentieregio, in functie van efficiëntie en gebiedsdekking.

## 2. Missie en ambities

### 2.1. Missie

Veneco ondersteunt vennoten in uitvoering van het gemeentelijk beleid, vanuit bredere maatschappelijke opgaves en vanuit een duurzaamheidsperspectief. We bieden diensten aan vanuit de brede omgevingsthema's op gemeentelijk, intergemeentelijk en regionaal niveau.

Veneco werkt **samen** als verlengstuk van haar vennoten, **slagkrachtig** met nadruk op concrete resultaten, om op die manier **sterker** te staan vanuit de aanwezige expertises om zo **samen te stralen**.

### 2.2. Ambitie

Er worden 7 ambities naar voor geschoven in de nieuwe legislatuur.

Veneco:

1. biedt kwalitatieve en performante dienstverlening aan;
2. speelt een voortrekkersrol, bouwt expertise op in huis en deelt deze expertise met haar vennoten;
3. zet zoveel mogelijk in op schaalvoordelen en dus het drukken van de kosten voor de lokale besturen;
4. is de eerste en evidente partner voor haar aangesloten vennoten;
5. wordt de vanzelfsprekende partner voor alle regionale uitdagingen en samenwerkingen in de referentieregio Gent en zet in op een coherent regionaal beleid.
6. zet in op ruimtelijke kwaliteit en duurzaamheid d.m.v de Sustainable Development Goals.
7. heeft een team van vertrouwde experts dat getraind is in het overstijgen van de eigen sector kennis en dat beleidsdomeinoverschrijdend werkt.

### 2.3. Voordelen voor de lokale besturen

Deze missie en ambitie monden uit in een aantal voordelen voor de lokale besturen.

1. **Commitment:**  
We bieden 'meer': dienstverlening op maat maar ook vanuit een geïntegreerde benadering met andere beleidsdomeinen.
2. **Compagnon de route**  
We verzekeren van continuïteit, zijn dichtbij, een betrouwbare partner die haar lokale besturen kent, alsook de weg naar andere overheden.
3. **Competitief**  
Als verlengd lokaal bestuur werken we volgens de in-houseleer wat twee voordelen oplevert: er is geen overheidsopdracht nodig om opdrachten te plaatsen bij Veneco, en is er geen BTW verschuldigd op de dienstverlening.
4. **Collectief**  
We begeleiden vennoten in projecten samen, in partnerschap.

### 3. Algemene ondernemingsstrategie

De algemene ondernemingsstrategie zet in op 6 speerpunten:

1. Een dienstverleningsaanbod dat aansluit bij de behoeften en de verwachtingen van de steden en gemeenten.
  - a. Bestaande appreciatie voor huidige dienstverlening behouden en versterken.
  - b. Hernieuwde positionering t.a.v. grotere gemeenten.
2. Een financieel duurzame strategie op lange termijn die inspeelt op de kleinere financiële marge.
3. Kwaliteit & professionaliteit in dienstverlening en talentmanagement van de medewerkers, opbouw van knowhow en expertise binnen Veneco.
4. Relatiebeheer: een grote betrokkenheid van de bestuurders en andere actoren. Grote tevredenheid bij personeel en Raad van Bestuur als streefdoel aanhouden.
5. Communicatie: intern & extern, doelgericht naar de verschillende doelgroepen
6. Een duurzame bedrijfsvoering,
  - o Met een algemeen oog voor de ruimtelijke kwaliteit in de regio.
  - o Die versterkt inzet op duurzaamheid, o.a. met de SDG's.
  - o Die mee is met de digitale ontwikkelingen en artificiële intelligentie.

#### 3.1. Strategische uitdagingen voor Veneco

Uit het traject met de denkgroep 2023-2024 blijkt een algemene waardering voor Veneco. We kunnen spreken van een algemeen gedeelde positieve appreciatie. Veneco staat wel voor een aantal grote uitdagingen: door het afnemen van de greenfieldontwikkelingen zijn er vragen over de financiering naar de toekomst en de kostprijs, maar niet over het bestaan van de organisatie. Mee te nemen to do's zijn het uitwerken van financiële scenario's volgens het principe van basisfinanciering, dienstverlening via pakketten, projectmatige dienstverlening en projectontwikkeling. Bij deze laatste is het zoeken naar recurrente inkomsten.

Over de bestuurlijke organisatie zijn geen grote vragen. Er is een draagvlak voor de manier waarop Veneco wordt bestuurd. De werking van de burgemeesters- en algemeen directeursoverleggen kan worden geoptimaliseerd, wat na de bevraging van de Ugent o.l.v. Joris Voets in 2024 is gebeurd. Ook in de volgende legislatuur zal het zoeken zijn naar een bestuurlijk model van waaruit de gezamenlijke regionale uitdagingen kunnen worden aangepakt.

Nieuw is de rechtstreekse burgergerichte dienstverlening die samengaat met het Energiehuis Wooneco en de intergemeentelijke woonwerking, maar ook de klimaatwerking. Dit past echter in decretale initiatieven vanuit Vlaanderen en past bij de keuze om deze vormen in Veneco in te kantelen. Ook dit brengt een specifieke uitdaging met zich mee nl. een gepaste aanpak naar het bereiken van de juiste inwoners en burgers.

Daarnaast neemt Veneco een actieve rol als streekintercommunale op in de regiovorming, en als facilitator van de burgemeesters- en algemeen directeursoverleggen.

We toetsten de bevindingen van de denkgroep af aan het statutair doel van Veneco:

*De vereniging heeft tot doel de deelnemers bij te staan:*

- *bij de uitvoering van hun taken door het verlenen van ondersteunende diensten;*
- *op vraag en in opdracht van de deelnemers in eigen beheer projecten van gemeentelijk belang realiseren, al dan niet in samenwerking met anderen;*
- *in het bevorderen van intergemeentelijke en regionale samenwerking tussen de gemeenten om zo de krachten te bundelen voor de ontwikkeling van de deelnemende gemeenten in een regionale context.*

Sinds de vernieuwingsoperatie van 2014-2015, werkt Veneco op drie schaalniveaus: in een één-op-één relatie als dienstverlenende vereniging, op intergemeentelijk niveau en als regionale speler.

Deze strategie wordt ook in de volgende legislatuur aangehouden en behoeft geen aanpassing van het statutair doel. Niettemin zullen we meer inzetten op het regionaal samenwerken ingevolge het Regiodecreet.

### **3.2. Veneco als dienstverlenende vereniging**

Gemeenten verenigen zich in intergemeentelijke samenwerkingsverbanden omwille van financiële of organisatorische redenen, of omwille van de noodzaak aan specifieke expertises. In de afgelopen beleidsperiode is het dienstverleningsaanbod van Veneco uitgerold en gegroeid, waardoor het aandeel van de omzet uit dienstverlening gestaag is toegenomen. De medewerkers zijn gekend in de gemeenten en de expertises wordt duidelijk geapprecieerd. Dit zorgt ervoor dat er steeds meer vragen komen naar het inzetten van Venecollega's in de gemeenten zelf. Meestal wordt er gewerkt op basis van duidelijk afgelijnde projecten, maar de vraag naar ondersteuning is soms structureler, bv. naar het inzetten van een medewerker gedurende één of meerdere dagen per week in de gemeenten. Daarom moet er een kader komen met randvoorwaarden waarbinnen de inzet in een gemeente kan.

Bestaande thema's zijn: ruimtelijk beleid, mobiliteit, woonprojecten, projectregie en -ontwikkeling, energie & klimaat, cultuur en erfgoed, wonen, handhaving ruimtelijke ordening en milieu, dienstverlening gekoppeld aan de erkenning als energiehuis. Er is een algemene consensus om vanuit het brede omgevingsbeleid verder te verdiepen en in te zetten op expertise en capaciteit vanuit de bestaande beleidsdomeinen.

Er is een evolutie naar beleidsdomeinen binnen de zachtere sectoren zoals welzijn (wonen) en cultuur (erfgoed), mede vanuit de vaststelling dat het onderscheid tussen grond- en persoonsgebonden materies vervaagt. Een nog sterkere integratie van de dienstverlening uit het brede welzijnsbeleid en cultuur is echter niet wenselijk. De meerwaarde van de Gemeenschappelijke Dienst voor Preventie en Bescherming op het Werk staat niet ter discussie.

Voor de projecten wordt het als een basistaak beschouwd dat Veneco de weg opgaat van meer complexe en verweven projecten met zowel de kansen als de uitdagingen die daarbij horen. Tegelijkertijd zal Veneco haar opgebouwde expertise in projectontwikkeling en -regie inzetten vanuit het algemeen belang in de

begeleiding van woonprojecten, scholen, kernversterkende complexe projecten, herbestemmings- en reconversieprojecten.

Daarnaast kunnen projecten vanuit de eigen grondpositie als opportuniteit ingezet worden om bijvoorbeeld de energietransitie mee mogelijk te maken, door het zelf plaatsen van windmolens met 100% burgerparticipatie, door te werken met concessies om uitwisseling van energiestromen mogelijk te maken of door het oprichten van lokale energiegemeenschappen.

### **3.3. Veneco als intergemeentelijk samenwerkingsverband**

De behoefte aan intergemeentelijke samenwerking ontstaat vaak vanuit de zoektocht naar gekwalificeerd personeel of naar schaalvoordelen door intergemeentelijk projecten of beleid op te zetten. Een goed voorbeeld is het mede-eigenaarschap rond het regionaal verkeersmodel. Daarnaast wordt het intergemeentelijk samenwerken vaak geïnitieerd door de Vlaamse overheid, die gemeenten uitdaagt om lokale problematieken vanuit gemeenschappelijke lokale belangen te benaderen.

In deze beleidsperiode lag de focus van intergemeentelijke samenwerking voornamelijk op erfgoed, wonen, energie & klimaat, zij het niet altijd gebiedsdekkend voor de volledige regio.

Het stimuleren van intergemeentelijke samenwerking sluit aan bij het statutair doel van Veneco.

Wijzigingen in subsidiekaders worden aangegrepen om de samenwerking te versterken en waar mogelijk gebiedsdekkend te maken rond de Intergemeentelijk Onroerend ErfgoedDiensten in de regio, de IGS'en Wonen, het energiehuis, de energie & klimaatwerking.

Daarnaast streven we naar inhoudelijke en projectgerichte afstemming en bevorderen we de samenwerking tussen de IGS'en. Het verspreiden van competenties en zoeken naar complementariteit tussen de competenties van IGS'en, kan leiden tot 1+1=3. Veneco speelt hierin een cruciale rol door competenties te verspreiden en het bij elkaar brengen, wat bijdraagt aan het succes van een project of een werking, vooral bij complexe dossiers.

- bv. wonen en energie met welzijn en sociaal beleid.
- bv. regionaal doorbraakproject erfgoed en cultuur.

Een volgende stap is het nadenken over het bredere intergemeentelijke landschap, zoals de toekomst van een bepaalde IGS qua schaal of activiteiten. Waar gaan we met de intergemeentelijke samenwerking in de regio naartoe? Vanuit het burgemeesters- en algemeen directeursoverleg kan nagedacht worden over kansen tot schaalvergroting, efficiëntiewinsten en wat aan te bieden op subregionaal niveau, wat op een hogere schaal? Het versterken van de administratieve onderbouw kan alle niveaus versterken. Op vandaag ontbreekt het soms aan capaciteit bij lokale besturen om de reguliere werking naar behoren op te volgen. Daarom is het essentieel om opgebouwde kennis te delen en iedereen vooruit te helpen, bijvoorbeeld door het organiseren van collegawerkgroepen. Naarmate de capaciteit van lokale besturen toeneemt, groeit ook de kennisopbouw en kunnen zij de stap zetten naar een beleid op intergemeentelijk en regionaal niveau. Dit heeft op zijn beurt invloed op de aard en complexiteit van de vragen die Veneco ontvangt.

### **3.4. Veneco als regionaal samenwerkingsverband voor streekontwikkeling**

Regionaal beleid gaat nog een stap verder dan intergemeentelijke samenwerking, die vooral ingegeven is door bundeling van capaciteit of door schaalvoordelen.

Streken of regio's zullen op tal van domeinen winnen. De Vlaamse Regering nam een startbeslissing over de regiovorming op 12 maart 2021 en het Regiodecreet werd goedgekeurd op 3 februari 2023. Het niveau van de referentieregio is het afstemmingsniveau voor alle intergemeentelijke samenwerkingsverbanden. Regionaal beleid impliceert naast de betrokkenheid van lokale besturen, ook de betrokkenheid van verschillende andere bestuurslagen en maatschappelijke spelers. Als we werk willen maken van een versnelling van de renovatieopgave of van de bouwshift in de regio, dan hebben we niet alleen de verschillende bestuursniveaus nodig, maar moeten we ook bijvoorbeeld de bouwsector en de sociale huisvestingssector betrekken.

In de toekomst wordt het steeds belangrijker om alles nog meer in een regionaal perspectief te plaatsen en die uitdagingen samen met alle betrokken actoren, de beleidsniveaus en -domeinen aan te pakken. Echter, in de referentieregio Gent ontbreekt nog grotendeels een duidelijke streekstra en is er nog te weinig een traditie van regionale samenwerking.

De lokale besturen benadrukken het belang van het bewaken van de identiteit van de regio en de bestaande subregionaliteit: het Meetjesland en Leie-Schelde Oostrand, in relatie met de stad Gent.

Van Veneco, als enige regionale speler die de meeste besturen in de referentieregio omvat, wordt verwacht dat zij hierin een actieve rol blijft opnemen. Hiertoe is een regionale omgevingsanalyse opgemaakt, met een aantal inhoudelijke beleidsuitdagingen.

Dit leidt tot een aantal vragen, vnl. over het bestuurlijk model: hoe organiseren we ons met de verschillende bestuursniveaus om deze regionale uitdagingen aan te pakken? Welk bestuurlijk model biedt legitimiteit en zorgt ervoor dat we stappen vooruit kunnen zetten?

Voor een effectieve regio-governance is een degelijke ondersteuning noodzakelijk. Dit betekent dat terreinkennis en regionale ervaring moeten verankerd worden, en dat er voldoende financiële middelen worden voorzien. Deze regionale ondersteuner moet met open vizier naar alle regionale spelers kunnen kijken. Als Veneco hiertoe het mandaat krijgt van haar lokale besturen, heeft ze de ambitie om deze rol op te nemen.

Streekintercommunales beschikken immers over enkele duidelijke troeven ten gunste van de regiowerking:

- Streekintercommunales opereren op een soortgelijke schaal die geschikt is voor regionale samenwerking.
- Als inhoudelijk expertisecentrum hebben streekintercommunales zelf al jarenlange ervaring met procesmatige ondersteuning en de totstandkoming van lokale en regionale projecten. Deze terreinkennis en historische betrokkenheid bij regionale initiatieven moeten optimaal ingezet worden bij het opstellen van regionale plannen. Op die manier kunnen ze als gangmaker voor bovenlokale projecten fungeren.

- Streekintercommunes staan voor een integraal, geïntegreerd en gebiedsgericht regionaal beleid, dat van onderuit wordt gevoed. Zeker gezien de verschillende domeinen waarop ze actief zijn, hebben streekintercommunes een grote expertise, specifieke lokale kennis en een nauwe betrokkenheid bij diverse maatschappelijke uitdagingen. Inhoudelijk betreft het voornamelijk omgevingsaspecten in brede zin.
- Streekintercommunes opereren steeds vanuit een expliciete vraag van de lokale besturen. Vandaag werken ze al intensief en in nauw overleg samen met de medewerkers van hun gemeenten.
- Op vandaag faciliteert Veneco het burgemeesters- en algemeen directeursoverleg. Dit zou het platform kunnen worden waar ook andere regionale spelers samenwerken aan de regionale uitdagingen. We vertrekken hierbij vanuit onderstaande figuur:



Er zijn grosso modo drie verschillende beleidsdomeinen: **Omgevingsgerelateerde thema's** waarin Veneco actief is, **Welzijn en Zorg** en tot slot **Vrije Tijd, Cultuur en Toerisme**. De beleidsdomeinen overlappen regelmatig, wat mogelijkheden creëert voor samenwerking tussen verschillende regionale actoren.

Veneco vervult hierin een tweeledige rol:

- Als streekintercommunale dienstverlening aanbieden.
- Als regio-ondersteuner vanuit een coördinerende rol in de referentieregio een platform bieden en facilitator zijn voor discussie over de regionale uitdagingen.

In dit model kan het burgemeesters- en algemeen directeuroverleg doorgroeien naar een regio-overleg, met een regiowerking, met vakschepenen, al dan niet georganiseerd op subregionale uitdagingen. Het bestuurlijk model wordt verder uitgewerkt in deze legislatuur.

### **3.5. Organisatiestructuur en -ontwikkeling**

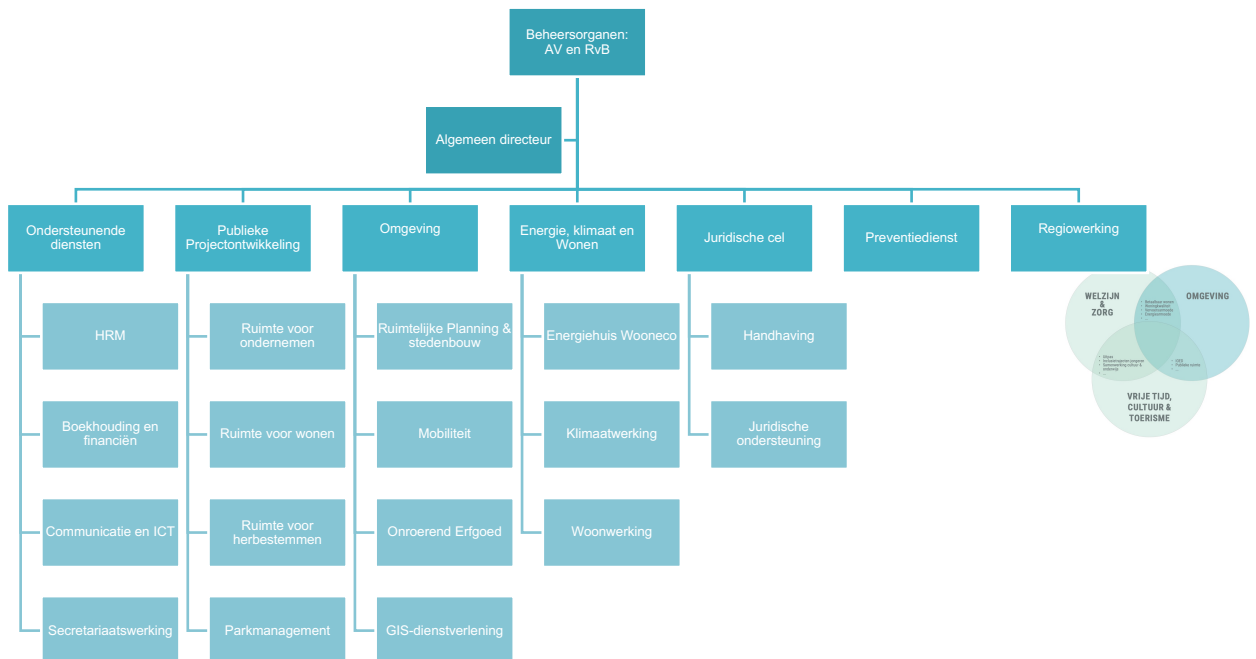
In de vorige legislatuur maakte Veneco grote sprongen in de ontwikkeling van de dienstverlenende activiteiten. Vooral het dienstverleningsaanbod is verbreed, en de groei van het aantal medewerkers is navenant gevolgd.

#### **3.5.1. Een nieuw organigram**

Er werd een structuur opgezet met vier coördinatoren, maar op vandaag dekt de vlag de lading niet langer. Zo is er een ruim dienstverleningsaanbod ontwikkeld onder de koepel van 'streekontwikkeling', terwijl het in feite gaat over zuivere vormen van dienstverlening.

Kruisbestuiving tussen de afdelingen is ontzettend belangrijk. Collega's die werken rond klimaat hebben baat bij de expertise van de afdeling ruimte, collega's van projectontwikkeling worden gevoed door de collega's van wonen. De afdeling ruimte profiteert op haar beurt van inhouse mobiliteitsexpertise,....Deze werkwijze is ingegeven vanuit een geïntegreerd perspectief, waarbij gemeentelijke vragen steeds ruimer worden benaderd door het betrekken van andere thema's, beleidsdomeinen en gemeenten met bijvoorbeeld gelijkaardige problematieken.

Het nieuwe organigram is geënt op de dienstverlening die we aanbieden en doet geen afbreuk aan de samenwerking tussen de afdelingen op projectbasis, integendeel.



Volgens de strategische doelstelling rond regiowerking slaat Veneco de handen in elkaar met de lokale besturen om zoveel mogelijk regionale uitdagingen en ambities gezamenlijk aan te pakken. Onder de noemer 'Regiowerking' neemt Veneco haar rol op als regionale ondersteuner en facilitator van die regiowerking. De 'regiowerking' komt dus in de plaats van het vroegere 'streekontwikkeling'.

### 3.5.2. Versterken kerncompetenties

Iedere Venecollega start vanuit zijn of haar expertise, die een toegevoegde waarde levert aan de projecten of diensten voor de gemeenten. Veneco streeft ernaar om op elk vlak de juiste expertise in huis te hebben. Vanuit een positieve ingesteldheid en in lijn met de geformuleerde ambities, zetten we in de komende legislatuur in op:

- Kennisopbouw en kennisborging in de organisatie
- Het nemen van verantwoordelijkheid
- Vanuit een houding van betrokkenheid: betrokkenheid bij de organisatie, in een maximale betrokkenheid van de 'klant'
- Telkens met de nodige wendbaarheid en flexibiliteit
- Vanuit een 'helicopterview' en het kunnen samenwerken met elkaar om elkaar te versterken

Daarnaast hechten we veel belang aan het welzijn en de mentale veerkracht van de medewerkers. Enerzijds stijgt de werkdruk, anderzijds leven we in een samenleving waar erg veel uitdagingen zijn. Hoe zorgen we ervoor dat onze mensen niet alleen goed functioneren, maar ook veerkrachtig blijven in elke situatie?

### 3.5.3. Digitalisering, artificiële intelligentie en GIS

De digitale revolutie versnelt in hoog tempo en brengt, eerder dan verwacht, een kantelpunt met zich mee dat organisaties blijvend zal veranderen. Daarom worden de stemmen die zich afvragen of wij mensen nog wel kunnen concurreren met robots en artificiële intelligentie steeds luider. Bedrijven en scholen, maar ook particulieren beginnen zich zorgen te maken over AI, zoals ChatGPT.

Veneco zet al langer in op digitalisering en wil nu ook haar medewerkers de ruimte geven om artificiële intelligentie in te zetten bij verschillende werkprocessen en projecten.

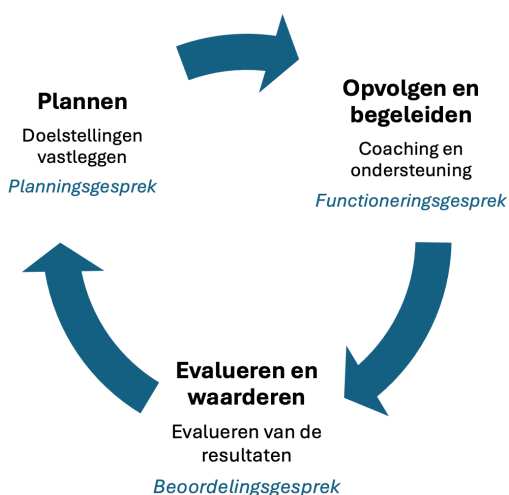
Daarnaast biedt digitalisering nieuwe mogelijkheden om data efficiënter te benutten, zoals bij dataverzameling in GIS. Veneco blijft haar gemeenten hierin actief ondersteunen.

### 3.5.4. Talentbehoud, functionerings- en waarderingscyclus

Het doel is om het functioneren van de medewerkers te bevorderen en te stimuleren. Het opvolgen en begeleiden van de prestaties en het functioneren van medewerkers kan voorgesteld worden als een managementcyclus met drie fasen: plannen, opvolgen en begeleiden, en tot slot evalueren en waarderen. Het opvolgen en begeleiden van medewerkers op basis van beoordelings- en functioneringsgesprekken is geen doelstelling op zich, maar een middel om andere doelstellingen te bereiken zoals de medewerkers motiveren, werkomstandigheden verbeteren, prestaties verhogen, de juiste opleidingsbehoeftes detecteren, een aantal organisatiedoelstellingen behalen, zicht krijgen op de ambities van de medewerkers, bijsturen van gedrag, enzovoort.

In een krappe arbeidsmarkt moeten we niet alleen talent aantrekken, maar ook een omgeving creëren waarin mensen willen blijven groeien.

In 2018 ontwikkelde A&S solutions een methodiek die een aantal waardevolle elementen bevat zoals het competentiewoordenboek. Toch verdient de functionerings- en waarderingscyclus een actualisatie en een update. Dit wordt opgenomen na het leiderschapstraject in 2025 voor de coördinatoren en leidinggevendenden, met als doel een gemeenschappelijk referentiekader te creëren.



#### 3.5.5. Een nieuw kantoorgebouw

De omgevingsvergunning voor de uitbreiding van het kantoorgebouw in Destelbergen is verleend. Daarnaast is er een bedrijfsoppervlakte voorzien voor Veneco in de nieuwbouwkantoren 'De Poort' op de Prijkels.' Tot slot is er behoefte aan een uitvalsbasis in het Meetjesland voor wie in deze regio voornamelijk zijn of haar werkingsgebied heeft. Momenteel worden er kantoren gehuurd bij Woonmaatschappij Meetjesland, maar dit is niet ideaal omdat het gebruik beperkt is tot een aantal momenten per week. We werken een strategie uit rond het kantoorgebouw in samenhang met de financiële oefening. We nemen hierin de nodige beslissingen om een zo optimaal mogelijke werkomgeving voor de medewerkers te garanderen.

### 3.6. Instrumenten

Overleg en kennisdeling zijn van bij de vernieuwingsoperatie belangrijke insteken geweest. We zetten in op kennisversterking en uitwisseling onder gemeentelijke ambtenaren en bevoegde schepenen. Hoewel dit voor de meeste expertises structureel gebeurt, kan er een stap verder gezet worden door de wisselwerking tussen Veneco en de gemeenten zelf te intensiveren.

We integreren collegawerkgroepen structureel in onze werking en organiseren themagerichte VeneConferenties voor de stakeholders en belanghebbenden in onze regio. Het 'warm water' moet immers niet (18 maal) heruitgevonden worden, er is al veel gezamenlijke kennis en ervaring onder ambtenaren, vakschepenen en de intercommunale. Toch werken deze experts soms te los van elkaar, staan ze meestal alleen binnen de gemeentelijke organisatie en is er te weinig interactie tussen hen. Er ligt nog veel potentieel in het informeel leren van elkaar, bijvoorbeeld via andere formules zoals een studiebezoek of een avondactiviteit rond specifieke thema's. Informele ontmoetingen bevorderen uitwisseling, helpen om elkaar te leren kennen en creëren zo meer verbondenheid. En als men zich verbonden voelt, is de neiging groot om informeel een aantal zaken met elkaar te delen. Informeel leren is een vorm van leren die beter past bij de dynamiek van Veneco als organisatie.

Kennisversterking en **uitwisseling onder de GOA's** (gemeentelijke omgevingsambtenaren): door een coördinerende, intergemeentelijke omgevingsambtenaar zou de aanpak van vergunningsaanvragen en thema's intensiever kunnen uitgewisseld worden onder de gemeenten en steden. Dit gebeurt nu deels via het Atriumoverleg, maar er is ruimte voor uitbreiding. Het team kan daarin een centrale rol spelen, de wetgeving is immers ingewikkeld en wijzigt voortdurend. Dergelijke uitwisseling kan de GOA's ondersteunen, zowel bij de ad-hoc aanpak van dossiers (intervisie) als bij de meer structurele aanpak van stedenbouwkundige problemen (bijvoorbeeld de verordening, BGO, parkeernormen, enzovoort.). Veneco kan namens de 18 gemeenten specifieke problemen met de regelgeving of de toepassing ervan escaleren naar het Vlaamse niveau.

Hetzelfde geldt voor de **mobiliiteitsambtenaren**: door het platform van de Vervoerregio en de ondersteunende rol van Veneco is er een groot vertrouwen ontstaan tussen de specialisten in dit beleidsdomein.

Het **handhaven van stedenbouw en milieu is een samenwerking met** het Openbaar Ministerie, politie en diverse Vlaamse overheden zoals Omgevingsinspectie en de Hoge Raad voor de Handhavingsuitvoering. Ook deze partners komen twee keer per jaar op regionaal niveau samen om van elkaar te leren.

De **erfgoedpartners in onze regio** leerden elkaar kennen dankzij het regionaal doorbraakproject. Ondertussen worden er 'pooldagen' georganiseerd, waarbij ook concrete realisaties in de regio worden bezocht.

Voor de duurzaamheidsambtenaren en de ambtenaren die werken rond woonbeleid zijn intergemeentelijke overlegplatformen in het leven geroepen.

**Klimaat & energie** is een erg ruim thema, waarbij veel verschillende partners op regioniveau worden betrokken. De huidige overlegstructuur en -methodiek wordt herwerkt: er komt een projectgebonden collegawerkgroep waarin we samen met de gemeenten intensief kunnen werken aan door hen gekozen thema's. Daarnaast kan een tweejaarlijks regionaal overleg en netwerkmoment met stakeholders worden georganiseerd om best practices voor te stellen. Voor nieuwe projecten wordt telkens een korte webinar ingericht voor gemeenten om deze voor te stellen en vragen te beantwoorden.

Voor **wonen** wordt het regionaal overleg geïntegreerd in het regionaal overleg klimaat en energie. De **lokale woonoverleggen** en stuurgroepen wonen hebben een vastgelegde timing binnen het subsidiekader. We laden de lokale woonoverleggen ook verder inhoudelijk op en leggen de link met de relevante projecten energie en klimaat. De nodige instrumenten worden geïnstalleerd om een betere informatiedoorstroming en -beschikbaarheid te garanderen.

Er is eveneens de **intergemeentelijke preventiedienst** die eenmaal per jaar samenkomt met de aangesloten besturen. Daarnaast wordt er jaarlijks een dag georganiseerd waarbij een breder publiek wordt uitgenodigd.

Ook de werking van de **burgemeesters- en algemeen directeursoverleggen** is ondertussen nauwer op elkaar betrokken. Burgemeesters, algemeen directeurs en Veneco bereiden samen voor. Het is de bedoeling om hier nog verdere stappen in te zetten naar een uitgebouwde regiowerking in de volgende legislatuur.

### 3.7. Organisatorische strategische doelstellingen

#### Organisatorische strategische doelstelling 1:

Veneco behoudt de bestaande dienstverlening, en verruimt en verdiept de expertise en de dienstverlening in het brede omgevingsbeleid.

OD 1.1 Veneco behoudt en versterkt de vertrouwensband die ze heeft opgebouwd met de vennoten.

OD 1.2 Veneco garandeert een kwalitatieve verderzetting van de huidige dienstverlening.

OD 1.3 We werken een kader met randvoorwaarden uit naar het inzetten van de collega's in de gemeenten zelf.

OD 1.4 Het team zet proactiever in op de uitdagingen die op de lokale besturen afkomen en op complexe, gebiedsgerichte en strategische planprocessen.

OD 1.5 Veneco vertrekt van een duurzame bedrijfsvoering

- Met een algemeen oog voor de ruimtelijke kwaliteit in de regio
- Die versterkt inzet op duurzaamheid, o.a. met de SDG's
- Die mee is met de digitale ontwikkelingen en artificiële intelligentie

#### Organisatorisch strategische doelstelling 2:

We bouwen kernexpertises op in huis, eerder dan uit te besteden. De echte experts moeten op elk vlak bij Veneco te vinden zijn. Deze expertises worden gevoed door een positieve, flexibele en betrokken houding van de medewerkers in optimale werkomstandigheden.

OD 2.1 Werk maken van een nieuw organogram.

OD 2.2. De collega's werken geïntegreerd en weten elkaars expertises in te schakelen in de verschillende dossiers.

OD 2.3 Werk maken van een strategie rond het kantoorgebouw.

OD 2.4 We versterken de kerncompetenties van de medewerkers via talentmanagement.

OD 2.5 We hebben oog voor het (mentaal) welzijn van alle medewerkers.

#### Organisatorische strategische doelstelling 3:

Veneco zorgt voor kennisdeling met de eigen vennoten en de regio-actoren die actief zijn in onze regio.

OD 3.1 Veneco faciliteert kennisdeling voor specifieke beleidsdomeinen.

OD 3.2 Veneco faciliteert de burgemeesters- en algemeen directeursoverleggen.

#### 4. Regionale omgevingsanalyse

De regionale omgevingsanalyse stelt langetermijndoelstellingen vast die best op bovenlokaal niveau worden opgenomen. Het gaat om die opgaves die een gemeente niet alleen kan opnemen, en waar we de krachten bundelen om de welvaart en het welzijn in de regio te verhogen.

Belangrijk is dat deze speerpunten ook landen in de lokale beleids- en beheerscyclus, zodat de gemeentelijke, intergemeentelijke en regionale werking op elkaar worden afgestemd en de strategische regionale beleidslijnen kunnen landen in concrete projecten.

Dit strookt met de doelstelling uit het Vlaams Regeerakkoord om samenwerking in de regio te bevorderen bij gebiedsgerichte uitdagingen (Vlaams Regeerakkoord, p. 180):

*“Om de verkokering tegen te gaan, werken we aan een betere en een meer gebiedsgerichte samenwerking tussen Vlaanderen en de lokale besturen. We organiseren dat door gebruik te maken van het overlegmodel van de referentieregio's. De lokale besturen kunnen er uitdagingen naar voren schuiven waarvoor we tot versnelde en maatgerichte oplossingen moeten komen, in overleg met alle of enkele gemeenten. Dat biedt de basis voor een nieuwe manier van samenwerken tussen Vlaanderen en de lokale besturen. Daarbij denken we in eerste instantie aan gebiedsgerichte uitdagingen, maar ook persoonsgerichte opdrachten komen in aanmerking.”*

De regionale strategische uitdagingen en de daaraan gekoppelde voorstellen van strategische doelstellingen zijn gebaseerd op een uitgebreide socio-economische analyse. Deze analyse werd opgemaakt in afstemming met de burgemeesters en de algemeen directeurs, met als doel regionale speerpunten naar voren te schuiven in de komende legislatuur.

Voor deze regionale omgevingsanalyse voerde Veneco een brede screening uit van statistieken en indicatoren, meestal raadpleegbaar via de website Provincies.incijfers.be en de Gemeente- en Stadsmonitor. De verzamelde gegevens bestrijken verschillende thema's en beleidsdomeinen: demografie, wonen, werk, welvaart, onderwijs, zorg, ruimte, milieu, mobiliteit, infrastructuur, samenleven, bestuur,... Om dit overzichtelijk te houden werd een synthese gemaakt.

We maken een onderscheid tussen regionaal strategische doelstellingen, waarover al beleidsbeslissingen zijn genomen in het verleden en die herbevestigd kunnen worden, en 'voorstellen van regionaal strategische doelstellingen', waar nog een effectieve keuze moet worden gemaakt om op in te zetten.

**De beschreven uitdagingen vragen een geïntegreerde aanpak en samenwerking tussen alle regionale actoren die betrokken zijn op een bepaalde uitdaging of beleidsdomein en zijn dus geen exclusieve doelstelling voor Veneco alleen, integraal. Het aanduiden van een trekker per regionale strategische doelstelling en het uitwerken van een bestuurlijk model, is een opdracht voor de komende legislatuur.**

#### **4.1. Algemeen**

Lokale besturen worden steeds vaker geconfronteerd met verschillende maatschappelijke, bestuurlijke en technologische veranderingen en uitdagingen die het lokale schaalniveau overstijgen. Dit resulteert in een toegenomen druk op de bestuurskracht van de lokale besturen, vooral (maar niet uitsluitend) in kleinere gemeenten. Een aantal gemeenten in ons werkingsgebied beslisten om te fusioneren, wat opnieuw kan zorgen voor andere verwachtingen én opportuniteiten.

Bovendien zijn er steeds meer taken die vanuit Vlaanderen worden doorgegeven aan het lokale niveau, zonder dat daar extra subsidies voor worden voorzien. Dat legt extra druk op de gemeentelijke financiën. Gemeenten hebben bovendien moeite om competent personeel aan te trekken én te behouden, wegens een toegenomen concurrentiedruk.

Technologische evoluties zoals artificiële intelligentie bieden potentieel voor de lokale besturen om o.a. de dienstverlening aan de burger te verbeteren. De voordelen hiervan zijn echter nog niet volledig gekend.

Voor steeds meer maatschappelijke uitdagingen is de betrokkenheid van andere bestuurslagen en maatschappelijke organisaties noodzakelijk op regioniveau. In de toekomst is het noodzakelijk om alles nog meer in een regionaal perspectief te plaatsen en die uitdagingen aan te gaan samen met alle actoren, de beleidsniveaus en -domeinen. Echter, een streekstrategie is nog te weinig aanwezig en zichtbaar in de referentieregio Gent, en er is nog te weinig een traditie van regionale samenwerking. Streken of regio's zullen op tal van domeinen winnen. De Vlaamse Regering nam een startbeslissing over de regiovorming op 12 maart 2021 en het Regiodecreet werd goedgekeurd op 3 februari 2023. Het niveau van de referentieregio is het afstemmingsniveau voor alle intergemeentelijke samenwerkingsverbanden. De lokale besturen geven aan dat ze het belangrijk vinden om blijvend oog te hebben voor de subregionaliteit: het Meetjesland, en Leie-Schelde Oostrand, in relatie met de stad Gent. In de beleidsperiode 2025-2030 wil Veneco haar vennoten ontzorgen zodat ze beter in staat zijn om de brede maatschappelijke uitdagingen waarmee gemeenten worden geconfronteerd aan te pakken.

Aan de hand van de regionale omgevingsanalyse willen we de belangen van de (referentie)regio sterker verdedigen, en meer structurele financiering vanuit de hogere overheden naar de regio te halen. Samen met de gemeenten, de stad Gent en de provincie Oost-Vlaanderen zullen de beleidsprioriteiten voor de regio bepaald worden.

#### **4.2. Inhoudelijk**

De Gentse regio is een groeiregio: bevolkings- en huishoudensprognoses voorspellen een aangroei van circa 10% voor de periode van 2023-2040. Dit betekent een stijging van het aantal inwoners in de referentieregio Gent van 681.926 naar ongeveer 750.000 inwoners. De regio zonder Gent groeit van 443.780 naar 477.228 inwoners.

Net als in de rest van Vlaanderen krijgen we ook hier te maken met vergrijzing, die in de regio zelfs sterker doorzet dan in de stad Gent. Subregionaal zien we vooral een oudere bevolking in het Meetjesland.

Tegelijk zet de trend van gezinsverdunding zich voort: er zijn steeds meer alleenstaanden en gezinnen van 2 personen.

De Gentse regio is een economisch welvarende regio. De werkzaamheidsgraad is hoger dan het Vlaamse gemiddelde, met in veel gemeenten een werkzaamheidsgraad die hoger is dan 80%. Ook de welvaartsindex (gebaseerd op het gemiddelde inkomen per inwoner), is hoger dan in Vlaanderen, hoewel we een iets lagere welvaartsindex zien in Gent, Wetteren en in het noorden van het Meetjesland. Uit de cijfers blijkt een lage werkzoekendengraad en minder kansarmoede dan het Vlaamse gemiddelde, maar wel hogere cijfers in Gent, Eeklo, Zelzate en Wetteren.

Toch staan we voor heel wat regionale uitdagingen. Een hoge welvaart betekent bijvoorbeeld hoge woningprijzen, wat het voor de lagere middenklasse of starters op de woningmarkt dan weer moeilijk maakt. Uit de Welzijnsmonitor van CAW Oost-Vlaanderen blijkt dat gezinsverdunding leidt tot meer financiële en relationele kwetsbaarheid, vereenzaming,... Jongeren worden kwetsbaarder (dakloosheid, verslavingsproblematiek,...) en de lagere middenklasse krijgt het vaak moeilijk omdat ze uit de boot vallen voor reguliere overheidssteun.

De volgende uitdagingen voor de regio en ambities werden benoemd:

- Inzetten op duurzaam én betaalbaar wonen
- Bouwshift realiseren: duurzaam omgaan met de groei in verhouding met open ruimte
- Regio klimaatrobuust maken: ontharding en vergroening, wateroverlast en droogte
- Omschakeling naar hernieuwbare energie faciliteren
- Inzetten op duurzame mobiliteit en verhogen bereikbaarheid
- Een visie uitwerken rond de regionale spreiding van het lokaal voorzieningenaanbod
- Werk maken van een geïntegreerd sociaal beleid

Deze regionale uitdagingen zijn ook terug te vinden in het regeerakkoord van de nieuwe Vlaamse regering. Het inzetten van de gepaste instrumenten zal mee bepaald worden door het beleid van de respectievelijke ministers.

### **Inzetten op duurzaam én betaalbaar wonen**

We stellen vast dat er in de omliggende regio meer eengezinswoningen zijn (meer dan 80%), vooral in open en halfopen bebouwing. Appartementen komen meer voor in stedelijke context, hoewel het aantal appartementen gestaag toeneemt, ook in de regio. Er zijn minder appartementen in het Meetjesland, behalve in Eeklo en Zelzate.

De aanwezigheid van aaneengesloten en gestapelde bebouwing zorgt voor betere energiescores van het woonpatrimonium in steden dan in de omliggende gemeenten. Dit maakt de gigantische renovatieopgave in de regio rond de stad Gent duidelijk zichtbaar. Eén op vier woningen in de regio is gebouwd vóór 1946, hoewel dit cijfer door vervangingsnieuwbouw in dalende lijn zit. In de stad Gent beschikt 70% van de woningen over een A-, B- of C- energielabel, terwijl dit in de regio 'slechts' 55% is. Er is een inhaalbeweging nodig zowel in het noorden als in het zuiden van de regio, zeker met de renovatieplicht voor nieuwe eigenaars binnen de 6 jaar na aankoop van een nieuwe eigendom.

De Gentse regio is één van de duurste woonregio's in Vlaanderen, de mediaanprijzen van de huizen liggen een stuk hoger dan het Vlaamse gemiddelde (+/- € 360.000 versus € 315.000). De prijzen in de stad en

regio zijn gelijklopend, maar er zijn wel grote prijsverschillen tussen de gemeenten met vooral lagere woningprijzen in het Meetjesland.

Meer dan 70% van de bewoners in de regio is eigenaar van hun woning, wat vergelijkbaar is met het Vlaamse gemiddelde, terwijl in de stad Gent slechts de helft van de inwoners eigenaar is van hun woning. In Eeklo en Zelzate schommelt dit percentage rond de 60%.

We merken grote verschillen tussen gemeenten in het behaalde percentage van het Bindend Sociaal Objectief (BSO), dat in de helft van de gemeenten gehaald is. In 2023 staan er nog openstaande saldo's in 13 gemeenten waarbij 613 sociale huurwoningen moeten gerealiseerd worden tegen 2025. Bovendien zijn er sociale woningen die leegstaan en verouderd zijn waardoor ze niet kunnen gebruikt worden voor huisvesting van de sociale doelgroep.

### **Bouwshift realiseren: duurzaam omgaan met de groei in verhouding met open ruimte**

Wonen in een groeiregio heeft ook een keerzijde: per inwoner is er gemiddeld minder ruimte voor wonen, werken en ontspannen wat leidt tot een toenemend ruimtebeslag<sup>1</sup> dat in de regio 33% bedraagt. Ter vergelijking: in de stad Gent is dit ruimtebeslag zelfs 66%. Het ruimtebeslag ligt logischerwijze hoger in de verstedelijkte gebieden en lager in het noorden van het Meetjesland. Een belangrijke opdracht ligt in het realiseren van de Vlaamse en Europese doelstellingen: Vlaanderen wil geen bijkomend ruimtebeslag tegen 2040 (No Net Land Take).

Voor de regio zonder Gent voorspellen de demografische prognoses 33.448 bijkomende inwoners tussen 2023 en 2040. Voor de volledige referentieregio, inclusief Gent, gaat het over 65.625 bijkomende inwoners. Door vergrijzing en gezinsverdunding zal er vooral meer vraag zijn naar kleinere wooneenheden. Dit betekent dat er in de regio (zonder Gent) 13.454 bijkomende huishoudens of wooneenheden nodig zullen zijn tegen 2040, en voor de volledige referentieregio (inclusief Gent) gaat het om 24.866 bijkomende huishoudens of wooneenheden.

Daarnaast is er vanuit de economische sector een grote vraag naar bijkomende bedrijvigheid, wat de regio voor een bijzondere uitdaging stelt: waar zullen mensen wonen, hoe zullen we bedrijven kansen geven en hoe zullen we dit mogelijk maken met de beschikbare ruimte? De vraag is hoe we open ruimte kunnen vrijwaren en versterken voor de toekomst en tegelijk vraag en aanbod van ruimte voor wonen, werken en leven goed op elkaar afstemmen? Hoe kunnen we het bestaand ruimtebeslag beter benutten?

Heel wat van deze uitdagingen overstijgen de gemeentegrenzen en vragen dus een bovenlokale aanpak.

### **Regio klimaatrobuust maken: ontharding en vergroening, wateroverlast en droogte**

We stellen vast dat het aandeel bos in de regio (6%) aanzienlijk lager is dan het Vlaamse gemiddelde (11%). We zien een duidelijk hoger aandeel bos rond het Drongengoedbos, provinciaal domein Puyenbroeck en Rhodelandbos.

---

<sup>1</sup> Het ruimtebeslag is de oppervlakte ingenomen door gebouwen, verhardingen, tuinen, parken, recreatie,... exclusief onbebouwde landbouwgronden, natuur en bos.

De verhardingsgraad, oftewel het aandeel bebouwde en verharde oppervlakte, blijft toenemen. In de stad Gent bedraagt dit 37%, terwijl het voor de regio zonder Gent rond het Vlaamse gemiddelde van 15% ligt.

Door de klimaatverandering mogen we ons aan steeds extremere weersomstandigheden verwachten, zoals intense regenval en langere periodes van droogte. De toenemende verharding en de klimaatverandering heeft ook gevolgen voor het waterbeleid in de regio en zorgt voor een verminderde aanvulling van het grondwater, en grotere piekafvoeren bij neerslag. De regionale opgave bestaat enerzijds uit het creëren van meer ruimte voor water en anderzijds uit het langer vasthouden van water, zodat het minder snel afvloeit. Door de aanwezigheid van de Leie, de Schelde en het krekengebied in het Meetjesland is deze regio erg gevoelig voor overstromingen. Simulaties van de Vlaamse milieumaatschappij duiden op significante droogtestress van landbouwpercelen in 2100.

Ook het verbeteren van de waterkwaliteit vergt een bovenlokale aanpak: het aandeel inwoners aangesloten op een rioolwaterzuiveringsinstallatie is in het noorden en het zuiden van de regio een pak lager (75%) dan in een stad als Gent (96%).

### **Omschakeling naar hernieuwbare energie faciliteren**

Eén van de belangrijkste uitdagingen ligt in de energietransitie. Het kiezen voor een duurzame toekomst impliceert het verminderen van zowel CO<sub>2</sub>-uitstoot als energiebehoefte. De CO<sub>2</sub>-uitstoot daalde in de regio de afgelopen 10 jaar van 33% naar 28%, dankzij de gezamenlijke inspanningen van lokale en regionale overheden. Het Meetjesland is koploper in de productie van hernieuwbare elektriciteit, vooral toe te schrijven aan de aanwezigheid van windturbines.

In 2022 startten we in samenwerking met de provincie Oost-Vlaanderen met de opmaak van een regionale energievisie. In 2023 werd de volgende ambitie geformuleerd: Regio Gent wil maximaal CO<sub>2</sub> besparen door tegen 2040 100% op hernieuwbare energie te draaien. Dit gaat zowel over hernieuwbare en duurzame elektriciteit, warmte & koelte als transportenergie.

Via de Ruimtelijke Regionale Energievisie [Energie landschap 2050](#) gaan we na waar deze installaties het best een plek krijgen, hoe we hernieuwbare energiestromen slim kunnen integreren, hoe we de energievraag en het aanbod met elkaar in evenwicht kunnen brengen en waar we onze energievraag slimmer en efficiënter kunnen organiseren.

Deze regionale energievisie wordt afgerond in 2025. Vervolgens wordt er een actieprogramma opgemaakt met engagementen van sleutelactoren om de visie uit te voeren.

### **Inzetten op duurzame mobiliteit en verhogen bereikbaarheid**

Hoewel in de regio al veel investeringen zijn gebeurd in fietspaden, en vooral in fietssnelwegen, blijft er nog een grote opgave rond de staat van fietspaden en voetpaden. In de regio is slechts 36% van de inwoners tevreden over de staat van fietspaden, terwijl dat in Gent 45% is. Minder dan de helft van de gewestwegen in de regio is uitgerust met fietspaden die voldoen aan de normen van het Vlaamse Fietsvademecum. Vooral in het Meetjesland is er marge voor verbetering.

De (elektrische) fiets en speed pedelecs zijn echte gamechangers geworden voor korte verplaatsingen, woon-werkverkeer en schoolverkeer. De reistijd voor woon-werkverkeer is voor 10% minder dan 30

minuten, en voor 30% minder dan 1 uur. Dat is een veel lager cijfer dan bijvoorbeeld in de Vlaamse Ardennen, waar het pendelverkeer grotere afstanden overbrugt.

We stellen vast dat het openbaar vervoersnetwerk onvoldoende is uitgebouwd in het Meetjesland en dat de deelsystemen nog achterop hinken. Een probleem van vervoersarmoede ontstaat door de vergrijzingsgolf in combinatie met een verschrallend openbaar vervoeraanbod in rurale gebieden.

Mobiliteit is bij uitstek een thema dat op regionaal niveau wordt opgenomen, vooral in de vervoerregio die het Regionaal Mobiliteitsplan voor de vervoerregio Gent goedkeurde. Dit strategisch document legt de mobiliteitsvisie op middellange termijn (2030) vast, met een doorkijk naar 2050.

De geformuleerde strategische doelstellingen richten zich op het vergroten van de bereikbaarheid op een attractieve en klimaatgezonde manier met aandacht voor gezondheid, veiligheid, inclusiviteit, innovatie & welvaart en in partnerschap binnen en buiten de vervoerregio.

Er zijn drie operationele doelstellingen geformuleerd die door alle gemeenten werden onderschreven:

1. **Modal shift personenvervoer:** 50% duurzame verplaatsingen tegen 2030 en 60% duurzame verplaatsingen tegen 2040
2. **Modal shift logistiek vervoer:** 30% logistiek transport via spoor en waterwegen tegen 2030
3. **Nul verkeersdoden en gewonden:** zo snel mogelijk

### **Een visie uitwerken rond de regionale spreiding van het lokaal voorzieningenaanbod**

Uit de cijfers blijkt dat vooral in landelijke gemeenten de tevredenheid over culturele en jongerenvoorzieningen lager is. In grotere gemeenten zoals Maldegem, Evergem, Deinze en Merelbeke ligt de tevredenheid duidelijk hoger.

Voor opvangplaatsen voor baby's en peuters zijn er soms lokaal grote verschillen. Ook voor buitenschoolse opvang (kleuter en lager) is er doorgaans voldoende aanbod, maar lokaal kunnen er wel tekorten zijn. Zo hebben Sint-Laureins en Evergem in het Meetjesland, maar ook Melle, Destelbergen en Gavere in de regio Leie Schelde minder opvangplaatsen t.o.v. andere gemeenten. Kinderen gaan ook niet steeds naar de opvang waar de ouders wonen, maar bijvoorbeeld wel waar ze werken.

Bij de woonzorgcentra is er eveneens sprake van lokale tekorten, en er dringen zich vragen op rond de regionale spreiding van sportvoorzieningen zoals zwembaden. Hoewel er op regionale schaal geen grote structurele tekorten zijn wat betreft onderwijs- en zorgvoorzieningen, zijn er wel lokale tekorten die vragen om betere afstemming. Het lijkt zinvol om werk te maken van een regionale visie op bovenlokale voorzieningen.

### **Werk maken van een geïntegreerd sociaal beleid**

De toenemende gezinsverdunning en vergrijzing brengt vaak financiële en relationele kwetsbaarheden en vereenzaming met zich mee. Bovendien lijkt het aandeel kwetsbare jongeren te stijgen (incl. dakloosheid, verslavingsproblematiek,...).

Door de verschillende crisissen zien we een toenemende groep uit de lagere middenklasse die het moeilijk heeft om rond te komen. Zij vallen immers vaak uit de boot voor reguliere overheidssteun, maar vormen ook een steeds grotere groep van mensen die werken om te overleven.

Permanente oplossingen om menswaardig te wonen zijn cruciaal voor mensen die het moeilijk hebben. Vandaar het belang van een duurzaam grond- en pandenbeleid voor welzijn- en zorgsector.

#### 4.3. Regionale strategische doelstellingen

##### Regionale strategische doelstelling 1:

In de beleidsperiode 2025-2030 zet de regio in op:

- Het versterken van de regionale samenwerking, al dan niet subregionaal
- Het versterken van de beleidsmatige cyclus
- Het verdedigen van de belangen van de regio
- Het halen van financiering vanuit hogere overheden naar de regio

##### Regionale strategische doelstelling 2:

De regio zet in op duurzaam renoveren en/of het vervangen van het verouderd woningpatrimonium.

In de regio inzetten op het versnellen van dit renovatieproces met focus op de vele grote eengezinswoningen met slechte energiescores, om zo een duurzame renovatiegolf op gang te brengen.

##### Voorstel van regionale strategische doelstelling 3:

In partnerschap vergroten we de impact van lokale besturen op de betaalbaarheid van de private woningmarkt via een actief woonbeleid en het opnemen van de projectregie van woonprojecten.

In de regio verhoogt het aandeel sociale huurwoningen.

De regio zet in op het verduurzamen en het efficiënter gebruik van het sociaal woonaanbod.

##### Regionale strategische doelstelling 4:

In de regio werken de gemeenten en betrokken overheden samen een visie uit hoe we het bestaand ruimtebeslag beter kunnen benutten en om inwoners en bedrijven kansen te geven op vlak van wonen en werken.

Een traject is gestart met Labo regiovorming naar een regionaal afgestemde bouwshiftstrategie. We werken aan een regiodeal: we formuleren beleidsaanbevelingen en mogelijke acties naar welke locaties kunnen ontwikkeld worden, waar we planologische ruil kunnen realiseren en waar open ruimte kan versterkt worden. Zo willen we de bouwshift realiseren op een regionaal niveau.

##### Voorstel van regionale strategische doelstelling 5:

In partnerschap zetten we in de regio in op het versterken van blauw-groene netwerken.

De regio zet in op ontharding en vergroening van de regio.

De regio werkt rond water in functie van het verhogen van de waterkwaliteit, het zoeken naar evenwichten op vlak van waterkwantiteit met oog op wateroverlast- en waterschaarstebestrijding. We zetten ruimtelijke instrumenten in om via doordachte ingrepen in het openbaar domein de vele wateruitdagingen een gepaste plaats in de regio te kunnen geven.

Regionaal strategische doelstelling 6:

Voor en met 25 gemeenten rond Gent maken we samen met Veneco, lokale omgevingsexperts, bedrijven en organisaties een Ruimtelijk Regionaal energiesysteem: Energielandschap Regio Gent. We zoeken actief naar opportuniteiten om de visie te vertalen naar concrete projecten in het werkingsgebied.

Regionale strategische doelstelling 7:

Het regionaal mobiliteitsplan biedt een duidelijk kader. We gaan binnen onze gemeentelijke opdrachten concreet aan de slag met de strategische doelstellingen en principes. In de regio faciliteren we de modal shift door in te zetten op een veilige infrastructuur en door deelsystemen regionaal aan te bieden. Lokaal investeren we in fiets- en voetpaden, binnen een bredere regionale strategie. Regionaal houden we de vinger aan de pols als het gaat over investeringsbudgetten voor de realisatie van infrastructuur en we investeren in openbaar en collectief vervoer.

Voorstel van regionale strategische doelstelling 8:

De regio wil werk maken van een bovenlokale visie op het voorzieningenaanbod in functie van

- een optimale spreiding en verdeling van de lasten;
- het verhogen van het aanbod aan culturele en jongerenvoorzieningen;
- het opvangen van lokale tekorten.

Voorstel van regionale strategische doelstelling 9:

De regio wil werk maken van een geïntegreerd sociaal beleid waarbij de toegankelijkheid van de lokale sociale hulp- en dienstverlening verhoogt, met aandacht voor specifieke doelgroepen en met een bijzondere focus op een kwalitatieve woning voor elke inwoner.

## 5. Inhoudelijke strategie per werkgebied

In aanloop naar de volgende legislatuur hebben we ons met zes werkgroepen gebogen over de toekomst van Veneco. Voor de verschillende inhoudelijke werkgroepen was de centrale vraag: “Hoe zullen we ons als Veneco voorbereiden als een toekomstgerichte, financieel stabiele en innovatieve organisatie?” Via interne bevestigingen, SWOT-analyse en workshops, en in afstemming met externen, academici, ambtenaren en politici werden de inhoudelijke strategische lijnen per beleidsdomein bepaald. De transitie waar Veneco voor staat zal zich zowel op organisatorisch, inhoudelijk als financieel vlak afspelen.

### 5.1. Publieke projectontwikkeling

De maatschappelijke context is sterk gewijzigd.

Vlaanderen kampt met een aanhoudende grote vraag naar ruimte om te ondernemen, terwijl het aanbod aan bedrijventerreinen om aan die vraag te beantwoorden steeds schaarser wordt. Dit aanbod creëren en vermarkten is sedert de jaren '60 hoofdzakelijk de rol van de intercommunales voor streekontwikkeling, als publieke ontwikkelaars. Daarnaast zijn er ook de doelstellingen van het Beleidsplan Ruimte Vlaanderen (BRV) waarbij onder meer wordt gesteld dat het bijkomend ruimtebeslag tegen 2040 moet herleid worden naar nul.

Ook Veneco moet als organisatie op zoek naar een andere aanpak. Daar waar op vandaag een groot deel van de Venecowerking gefinancierd wordt vanuit de opbrengst van bedrijventerreinontwikkeling, is deze greenfieldontwikkeling een eindig verhaal en dringt een nieuw financieringsmodel zich op. De nieuwe doelstellingen uit het ruimtelijk beleid bieden kansen voor nieuwe projecttypes, waarin het team het verschil kan maken en tegelijk een waaier aan economische activiteiten kan gefaciliteerd worden. De strategische doelstelling van ruimte voor ondernemen uit 1960 wordt aangehouden vanuit de filosofie ‘saving space’ en het optimaliseren van het ruimtegebruik, in lijn met de doelstellingen uit het Vlaams Regeerakkoord (p. 67):

*“Slapende en onderbenutte bouwpotenties worden maximaal geactiveerd, met het oog op een kwalitatieve woonomgeving en ruimte voor natuur, groen en water”. Om die potenties maximaal in beeld te hebben zorgen we voor 1 digitaal, geïntegreerd register waar alle informatie over leegstand – bedrijfsruimtes, woningen en andere leegstand – centraal raadpleegbaar is voor de verschillende bestuursniveaus.”*

#### 5.1.1. Inhoudelijke transitie

Publieke projectontwikkeling staat niet op zich en geeft uitvoering aan de regionale visie van de referentieregio. Gebaseerd op de visie uit de verschillende gemeentelijke beleidsplannen neemt Veneco een proactieve rol op en blijft het team pionieren, met als doel de gemeenten te triggeren en potentieel bloot te leggen. Vanuit regionaal perspectief realiseren we op die manier lokale projecten. We maken hierbij telkens de brug naar de andere beleidsdomeinen waarop Veneco actief is, zoals mobiliteit of duurzaamheid.

Onder publieke projectontwikkeling verstaan we projecten die het maatschappelijk belang dienen. We hanteren het principe van 'regeneratieve stedenbouw en projectontwikkeling': projecten moeten iets in de plaats geven.

Deze projecten zijn vaak moeilijker en worden niet spontaan door de markt opgenomen vanwege hun hoge complexiteit, grotere financiële risico's, beperkte commerciële belangen, ...

Onze taak is om een nieuw businessmodel te creëren rond het ontwikkelen van bedrijventerreinen en het begeleiden van ondernemingen, om sneller te komen tot circulaire, duurzame en futureproof bedrijventerreinen. We zien hierin een uitdaging om met de laatste greenfields een noodzakelijke sprong voorwaarts te maken naar bedrijventerreinen van de toekomst.

Gezien de eindigheid van de klassieke greenfieldontwikkeling, zetten we binnen Publieke projectontwikkeling de transitie in van 'old school' naar 'new school' projectontwikkeling, met daarbij:

1. Kernversterkende projecten: dit kan zowel inbreiding als nieuwe ontwikkelingen op strategisch centrale locaties omvatten.
2. Verweven projecten met een mix aan economische, maatschappelijke en/of woonfuncties,...
3. Reconversieprojecten gericht op bedrijvigheid, wonen,...
4. Grey- en brownfieldontwikkelingen: met aandacht voor verdichten, stapelen, optimaliseren van het ruimtegebruik.
5. Herstelprojecten die als volwaardige projecten worden opgenomen en uitgerold. Onthardings- of inrichtingsprojecten publiek domein zijn hier een voorbeeld van.
6. Parkmanagement, als sluitstuk op de bedrijventerreinontwikkelingen, is een belangrijke schakel i.f.v. kwaliteitsborging en duurzaam, ecologisch beheer.

Dergelijke projecten zijn vaak minder evident, vragen een intensievere procesbegeleiding en hebben vaak een complexe eigendomsstructuur. We werken samen met private partners in PPS-structuren voor de ontwikkeling. Een publieke grondpositie is noodzakelijk om de ontwikkeling mee te kunnen sturen en realiseren.

Vanuit een regionaal perspectief brengen we ontwikkelings- en herbestemmingssites op regionale schaal in kaart met als doel projecten lokaal te realiseren. Veneco richt zich op projecten die het maatschappelijk belang dienen en op complexere projecten die de markt niet gemakkelijk opneemt.

Publieke projectontwikkeling focust zich inhoudelijk op:

- Bedrijvigheid, zowel regionale als lokale, met een maximale inzet op futureproof bedrijventerreinen
- Woonontwikkelingen met een mix aan typologiën en aandacht voor de betaalbaarheid
- Herbestemming van in onbruik geraakte gebouwen en bijhorende open ruimtes, wat zorgt voor een heractivatie van het patrimonium binnen een circulair en duurzaam kader

*“Aanbodcreatie in alle segmenten van de woningmarkt is essentieel, zowel op de eigenaarsmarkt, als de private huurmarkt, als de sociale woningmarkt. Zo werken we aan de eerste prioriteit van het Vlaamse woonbeleid, met name een betaalbaar, woonzeker en kwalitatief dak boven het hoofd van alle Vlamingen.” (Vlaams Regeerakkoord, p 146)*

### **Aanpak – Hoe zullen we die projecten realiseren?**

Dergelijke ontwikkelingen zijn mogelijk door:

- Het zoeken naar opportuniteiten in de regio
  - Proactief screenen van strategische locaties: in kernen, op belangrijke bedrijfssites, beeldbepalende locaties, goed ontsloten...
  - Proactief screenen van locaties met potentieel van meervoudige beleidsdoelstellingen: bestrijden leegstand, slechtgelegen woonuitbreidingsgebieden, ontharden i.f.v. klimaatadaptatie, i.f.v. energieopwekking, herstelprojecten,...
- Strategisch gronden aan te kopen
  - Niet langer greenfields, tenzij dit een andere doelstelling dient
  - Opportuneitsaankopen i.f.v. gemeentelijke doelstellingen
  - Als prefinanciering van gemeentelijke ontwikkeling
  - Patrimonium van gemeenten zelf aankopen en herbestemmen
- Ontwikkelen
  - Door contouren uit te zetten, maar niet zelf te bouwen
  - Samenwerking aan te gaan met private partner(s) via PPS
- Uitgiftebeleid via
  - Erfpacht/concessie: hiertoe dient de impact op de financiën en ook de animo voor dergelijke ontwikkelingen in kaart te worden gebracht
  - Verkoop, indien het niet anders kan

#### **5.1.2. Organisatorische transitie**

Onze strategische visie is om de afdelingen projectontwikkeling en projectregie meer en meer naar elkaar toe te brengen richting de nieuwe afdeling Publieke projectontwikkeling. Deze evolutie is al deels merkbaar en bijna vanzelfsprekend door de vergelijkbare expertise, de kruisbestuiving tussen projecten en de gewijzigde maatschappelijke context waarbinnen we werken.

Uit de SWOT-bevraging kwam duidelijk naar voor dat het team stabiel, multidisciplinair en divers is, met veel samenwerking en kennisdeling, gebaseerd op brede ervaring en knowhow. Kortom, een doelgericht en gemotiveerd team met een goede teamspirit. Door de groei bestaat echter het risico dat er kennis verloren gaat, er te weinig backup is of er een te grote vergaderdruk ontstaat. De toenadering van projectontwikkeling en -regie zorgt er dan weer voor dat er meer kansen liggen voor kennisdeling, kruisbestuiving en geïntegreerd werken waarbij de expertise kan geoptimaliseerd worden. Met de inhoudelijke en financiële transitie binnen publieke projectontwikkeling is het ook een uitdaging om het team futureproof te maken.

We integreren de afdelingen projectontwikkeling en projectregie in de nieuwe afdeling 'Publieke projectontwikkeling'. Hiervoor stemmen we de verschillende functieprofielen intern en extern op elkaar af en coördineren we de verschillende overlegmomenten, met meer focus op planning, mijlpalen, communicatie en te beslissen punten.

### 5.1.3. Financiële transitie

Op vandaag wordt een groot deel van de opbrengsten uit projecten aangewend om een deel van de werking van Veneco te financieren. Gezien de eindigheid van de greenfieldontwikkeling moet Veneco zich zo organiseren dat de verschillende afdelingen binnen Veneco zo goed mogelijk break-even draaien. Daarnaast is het aangewezen te zorgen voor recurrente inkomsten via een aantal investeringsprojecten. In de toekomst zal Veneco maximaal inzetten op het ontwikkelen vanuit een eigen grondpositie. Deze grondpositie wordt als hefboom gebruikt om meerdere publieke beleidsdoelstellingen te realiseren.

#### **Investeringsprojecten**

Mogelijke investeringsprojecten zijn:

- Hernieuwbare energieprojecten die de energietransitie mee vormgeven (wind, warmte,...)
  - Opbrengst uit grondpositie
  - Opbrengst uit hoeveelheid geproduceerde kWh
- Canon uit erfpacht: dit vereist startkapitaal en een ruime financiële buffer
- Verhuur van KMO-units voor zover dit fiscaal kan
- Gronden marktconform op de markt brengen i.p.v. louter tegen ontwikkelingskost
- Andere, te onderzoeken

Aandachtspunt bij dergelijke investeringsprojecten is dat we moeten waken over:

- De fiscale impact
- De risico's die we daarbij lopen als eigenaar
- De aanwezigheid van voldoende werkingsmiddelen om alles financieel te kunnen beheersen

Het is duidelijk dat er een ander businessmodel nodig is. Tegelijk is Veneco een publieke ontwikkelaar met een maatschappelijke opdracht. Voor de projecten die Veneco zelf ontwikkelt dient een evenwicht gezocht te worden tussen publieke doelstellingen die het algemeen belang dienen en de mogelijke financiële opbrengsten. Het voorstel is om de projecten op te delen in drie categoriën op basis van het financieel model:

- A-projecten: Hoge maatschappelijke meerwaarde met een lager of zelfs geen rendement
- B-projecten: Maatschappelijke meerwaarde en rendement zijn in evenwicht
- C-projecten: Rendementsprojecten (die passen binnen afwegingskader) om andere (A-) projecten mogelijk te maken.

Aandachtspunt hierbij is dat een permanente evaluatie van het budget en de maatschappelijke doelstellingen noodzakelijk is. Bij de A- en B-projecten, waar het maatschappelijk belang primeert, kan het aangewezen zijn dat de gemeente of een andere overheid bepaalde biedt. We actualiseren het regionaal afwegingskader waarbij verschillende beleidsdoelstellingen tegenover elkaar worden afgewogen en de projectlogica en financiële logica in evenwicht zijn.

#### **Projecten in regie**

Voor projecten die Veneco niet zelf ontwikkelt, maar op vraag van de gemeente, werkt Veneco in regie. Voor de aanvang van een project wordt een opdrachtnota ter validatie voorgelegd aan het college. Na goedkeuring kan de opdracht starten. Dergelijke projecten moeten altijd kostendekkend zijn.

Tijdens het project komen vaak extra zaken naar boven die vragen om extra begeleiding, hetzij op vraag van de gemeente, hetzij door externe factoren. Om te vermijden dat voor elke kleine wijziging een nieuw collegebesluit nodig is, wordt standaard 10% extra voorzien in de opdrachtnota. Indien de opdracht fundamenteel wijzigt, volgt er sowieso een nieuwe opdrachtnota.

Bij de begeleiding tijdens de uitvoering stellen we vast dat de begeleiding sterk kan schommelen naarmate de werf evolueert, als gevolg van onvoorziene werken e.d.m.. Het lijkt aangewezen te evalueren of het voor de uitvoeringsfase van een project niet beter is te werken met een percentage, in plaats van met een vast bedrag.

Aanvullend zal het nieuwe ERP-systeem, dat in 2025 wordt geïmplementeerd, het mogelijk maken om projecten en de bijhorende begeleidingskosten nauw op te volgen.

### **Subsidies**

Subsidies vormen een belangrijke inkomstenbron. Op vandaag wordt hier nog te weinig op ingezet. Subsidies zorgen ervoor dat projecten minstens break-even draaien of voegen extra maatschappelijke ambities toe aan het project. Daarnaast maken subsidies onderzoeksprojecten mogelijk en beperken zo de bijdrage uit het innovatiefonds tot een minimum.

Om de wisselwerking met de projecten optimaal te houden, is het wenselijk ook een subsidie-expert te hebben binnen het team van Publieke Projectontwikkeling. We maximaliseren subsidiemogelijkheden voor de gemeenten en voor de projecten die aan ons worden toevertrouwd.

## **5.2. Ruimte & Mobiliteit**

De doelstellingen van het Beleidsplan Ruimte Vlaanderen (BRV) stellen onder meer dat het ruimtebeslag tegen 2040 moet herleid worden naar nul. Met de afdeling Ruimte & Mobiliteit streven we naar een geïntegreerde aanpak die verschillende maatschappelijke doelstellingen tegelijk realiseert, voor een optimaal ruimtegebruik en een kwaliteitsvolle open ruimte.

Op basis van de terreinkennis van de ruimtelijke planners, mobiliteitsdeskundigen en projectcoördinatoren van de afdeling Publieke Projectontwikkeling worden mogelijke ontwikkelings- en herbestemmingssites op regionale schaal in kaart gebracht. Dit kan leiden tot een visie op welke locaties er kan ontwikkeld worden, waar we planologische ruil kunnen realiseren en waar open ruimte kan versterkt worden.

### **5.2.1. Inhoudelijke transitie**

Het team Ruimte & Mobiliteit beschikt over expertise in ruimtelijke planning, vergunningsbeleid, ontwerpend onderzoek, projectbegeleiding en mobiliteitsbeleid. Op verzoek van een gemeente of stad werken zij adviezen, plannen en studies uit. Dit kan gaan van kleine interventies tot complexe vraagstukken:

- Ruimtelijke kwaliteit en ontwerpend onderzoek: haalbaarheidsstudies, masterplannen, projectregie, richtinggevende kaders, visienota's, ontwerp publieke ruimte,...

- Ruimtelijke planning: ruimtelijke beleidsplannen, ruimtelijke uitvoeringsplannen, verordeningen, Beleidsmatig Gewenste Ontwikkelingen, onteigenings- en rooilijnplannen, ...
- Stedenbouwkundige advisering en dienstverlening: begeleiding ruimtelijke kwaliteit, bijstand advisering vergunningsdossiers, digitalisering RUP's, GIS-ondersteuning,...
- Mobiliteit: mobiliteitsplannen, kruispunttellingen, verkeersmodellen, herziening circulatie en verkeersinrichtingen, opzetten fiets- en autodeelsystemen,...
- Ondersteuning bij complexe projecten en gebiedsgerichte ontwikkelingsprojecten zoals E17-viaduct, vervoerregio, bouwshiftregio,...
- Handhaving: opvolgen en herstellen van bouw- en milieumisdrijven
- Erfgoed: advisering omgevingsvergunningen, inventarisatie en waardering onroerend erfgoed en publieksprojecten

Deze brede dienstverlening heeft al lang een oorsprong in het bestaan van de intercommunale, met als kern de opmaak van BPA's vroeger en nu RUP's, maar evolueerde en moderniseerde gaandeweg naar een veel breder aanbod voor de gemeenten en steden.

Op een aantal vlakken onderscheidde Veneco zich in Vlaanderen en de provincie door innovatieve initiatieven. Denk bijvoorbeeld aan de oprichting van een gezamenlijke kwaliteitskamer VakWeRK voor drie Oost-Vlaamse intercommunales, de schrapping van ca. 250 ha woonuitbreidingsgebied over zes gemeenten heen, het pionierswerk in gemeentelijke ruimtelijke beleidsplanning,...

Daarnaast levert het team heel wat ondersteuning aan de basistaken van de gemeente of stad, zoals bijspringen in het vergunningswerk en juridische stedenbouwkundige ondersteuning, naast het adviseren en uitwerken van RUP's, mastplannen, mobiliteitsstudies en mobiliteitsplannen, enz. Hierdoor wordt de gemeente ontlast of een moeilijke periode van personeelstekort overbrugd. Dit kan voor de gemeente snel en gedegen gebeuren volgens een *in-house* opdrachtgeving vanuit de gemeente.

Veneco is een vaste waarde geworden voor de ondersteuning van alle omgevingsdiensten van haar vennoten en wil dezelfde in-housedienstverlening aanbieden voor de ondersteuning van mobiliteitsdiensten van haar vennoten.

In de toekomst wil Veneco de eerste en evidente partner blijven voor de lokale besturen op omgevingsgerelateerde beleidsdomeinen, met een specifieke focus op ruimte, mobiliteit, onroerend erfgoed, handhaving en GIS-ondersteuning. Veneco ondersteunt in-house de stedenbouwkundige en mobiliteitsdiensten.

Inhoudelijk zetten we in op de grote maatschappelijke uitdagingen in het omgevingsbeleid van vandaag:

- Duurzaam ruimtegebruik in een groeiregio: vermijden van bijkomend ruimtebeslag
- Inzetten op ontharding, een lokaal onthardingsplan en de raakvlakken met het beleidsthema mobiliteit
- Ruimte voor water, hemelwater- en droogteplan
- Realiseren van bijkomende ruimte voor groen, natuur en bos
- Kwalitatieve architectuur en bouwprojecten
- Waarderen en hergebruik van onroerend erfgoed
- Kwaliteitsvolle en verkeersveilige publieke ruimte
- Modal shift in mobiliteit en het tegengaan van vervoersarmoede
- Het handhaven van het omgevingsbeleid

Nieuwe thematieken kunnen door het team verkend worden om de organisatie verder toekomstgericht en innovatief te houden, zoals bijvoorbeeld het opmaken van gemeentelijke patrimoniumplannen gekoppeld aan energiedoelstellingen.

### **Duurzaam ruimtegebruik in een groeiregio**

Uitvoeringsgerichte strategie en actieplannen tot het werkelijk bereiken van de

**bouwshift**/ruimtebeslagneutraliteit op gemeentelijke, intergemeentelijke en/of regionale schaal. Conform de doelstellingen van het Beleidsplan Ruimte Vlaanderen moet het bijkomend ruimtebeslag geleidelijk worden afgebouwd tegen 2040. Dit vergt cumulatieve maatregelen in elke gemeente en stad, waarbij sommige meer inspanning moeten leveren dan andere vanwege het hogere ruimtebeslagrisico en de bijhorende herbestemmingsopgave. Het team kan de reductie in beeld brengen, acties voorstellen om deze te bereiken en de uitwerking van de acties (RUP, verordening, lasten, enz.) verzorgen op het vlak van ruimtelijke beleidsplanning, uitvoeringsplannen en projectrealisatie (aankopen, contracten, ruilingen, ed.).

Daarnaast willen we de toekomstvisie voor **open ruimte** (duurzame landbouw, natuur- en bosontwikkeling, waterbeheer, landschapsopbouw...) vertalen naar concrete realisaties in partnerschap met lokale besturen en verenigingen. Hoewel dit soms als een domein voor de Vlaamse overheid en provincie wordt gezien, is er veel stilstand in het openruimtebeleid op hoger niveau. Gemeenten en steden zullen dus meer moeten investeren in aankopen en projecten van landherstel, landinrichting, bosuitbreiding enz. om te voldoen aan de doelstellingen op het gebied van natuur, klimaat en milieu. De bescherming van natuur, bos en wetland, die door bestemming bedreigd worden, zou daarbij de prioriteit moeten zijn. Deze projecten vergen zowel planologisch werk (open ruimte bescherming, contouren-RUP's, kern-RUP's, structurele aanpak van zonevreemde innames, lintbebouwing, enz.) als projectcoördinerend werk dat Veneco kan opnemen (aankoop, sloop, landinrichting, onderhandelingsstedenbouw, kwaliteitsbegeleiding, enz.). Dit kan de brug slaan naar projectuitvoering van open ruimte, een te versterken aspect in het team, bijvoorbeeld door op termijn uit te breiden met een landschapsonwerper.

### **Lokaal en regionaal ontharden**

Uitvoeringsgerichte strategie en actieplannen voor **ontharding**, op gemeentelijke, intergemeentelijke en/of regionale schaal. Gemeenten en steden hebben van de Vlaamse overheid ook een onthardingsopgave mee gekregen. Dit kan geanalyseerd worden door in eerste instantie de netto toename aan verharding in de gemeente of stad te stoppen en vervolgens te streven naar een netto ontharding. Het team kan stedenbouwkundige maatregelen uitwerken, onthardingskansen detecteren, sensibiliseren en onthardingsprojecten uitvoeren.

Bij projecten die een impact hebben op het openbaar domein, zoeken we maximaal naar synergieën tussen onthardingsdoelstellingen enerzijds en het mobiliteitsbeleid en verkeersveiligheid anderzijds.

### **Reconversie en herbestemmingsprojecten**

Van visievorming tot uitvoering voor **ruimtecirculariteit** (hergebruik van bestaande panden en sites – reconversie – kernversterking & -vernieuwing). Hierbij denken we in eerste instantie aan beeldbepalende gebouwen die (dringend) een herinvulling nodig hebben; bv. de leegstaande erfgoedgebouwen en kerken die herbestemd moeten worden zodat hun staat niet achteruit gaat en er geen stemmen opgaan om dergelijke waardevolle gebouwen dan maar te slopen. Door middel van actieve opsporing en

planinitiatieven kan het R&M team voorstellen formuleren om specifieke leegstandsproblemen in de gemeente of stad op te lossen. Daarnaast denken we ook aan grotere verlaten sites, leegkomende bedrijfspanden of andere strategische plekken, die potenties bieden voor stads- en dorpskernvernieuwing. Via ontwerpend onderzoek en haalbaarheidsstudies kan het Ruimte & Mobiliteitsteam de lokale besturen helpen om dergelijke sites nieuwe ontwikkelingskansen te bieden, zowel op het gebied van gebouwde als publieke ruimte. In de herontwikkeling en invulbouw kunnen gemeenten ondersteund worden in de ontwikkeling van een kader betaalbaar en sociaal wonen (grondpositie, onderhandelingsstedenbouw, verankeren in RUP, ...).

### **Bouwkwaliteit en ruimtelijke kwaliteit verhogen**

Het stimuleren van **kwalitatieve bouwprojecten en architectuur, kwaliteitsvolle publieke ruimte en kwaliteitsbewaking voor mobiliteit gesteund door een performante kwaliteitskamer.**

‘VakWerk’ fungeert sinds 2019 als kwaliteitskamer en begeleidt projectontwikkelaars en lokale besturen bij het realiseren van haalbare, realistische en kwalitatief hoogwaardige projecten die ruimtelijk goed geïntegreerd zijn.

Wegeninfrastructuur en het aangelegd openbaar domein hebben een levensduur van meer dan 50 jaar. Toch worden ontwerplannen en -keuzes vaak gemaakt in functie van de huidige noden, wat kan leiden tot ‘inrichtingsfouten’ die pas na (her-)aanleg zichtbaar worden. Correcties vereisen dan verkeerstechnische ingrepen die weinig bijdragen aan de leefbaarheid van het openbaar domein.

Zo worden beslissingen over parkeeroplossingen of fietsinfrastructuur vaak genomen zonder rekening te houden met toekomstige behoeften, de gewenste inrichting van (woon)straten of netwerklógica van morgen. Een kwaliteitskamer kan een multidisciplinair opgebouwd programma van eisen voor het ontwerpproces opstellen en de projectdefinitie in de conceptuele fase helpen opstellen.

### **Het stimuleren van een onroerend erfgoedbeleid in de gemeenten, op intergemeentelijk niveau.**

Reconversie en herbestemming wordt een belangrijk speerpunt. In deze legislatuur willen we graag een stap verder gaan met de herinvulling van beeldbepalende gebouwen die (dringend) een nieuwe bestemming nodig hebben, zoals leegstaande erfgoedgebouwen en kerken. Dit voorkomt dat hun staat verslechtert en dat er stemmen opgaan om dergelijke waardevolle gebouwen te slopen. Door middel van actieve opsporing en planinitiatieven kan het team voorstellen doen om actief panden te herbestemmen.

Daarnaast hebben de IOED's een belangrijke taak in het formuleren van adviesvragen over onroerend erfgoed bij aanvragen voor omgevingsvergunningen, wat volledig in het verlengde ligt van de expertise inzake vergunningsverlening binnen het team ‘Omgeving’. Er wordt tevens expertise gevraagd rond archeologisch en landschappelijk erfgoed. Tot slot hebben de IOED's een belangrijke taak in het vergroten van het draagvlak rond erfgoed door middel van publiekswerking. Dit gebeurt in nauwe samenwerking met cultuurorganisaties in onze (sub)regio's, vanuit een bredere maatschappelijke en culturele benadering van erfgoedzorg, werking met vrijwilligers en educatie. Voor het landschappelijke luik is er een samenwerking met de regionale landschappen. Deze geïntegreerde benadering rond onroerend, roerend en immaterieel erfgoed willen we aanhouden en versterken.

Het nieuwe onroerenderfgoeddecreet dwingt de gemeenten in de regio om keuzes te maken voor wat betreft de 3 IOED-werkingen in de regio (IOED Meetjesland, IOED Leie-Schelde en IOED Viersprong). De

belangrijkste wijzigingen betreffen het inwonersaantal per IOED (minimum 100.000 inwoners per IOED) en de financiering (€ 120.000 per IOED, waarbij de gemeenten evenveel middelen cofinancieren). De nieuwe voorwaarden en financiering maken het na 2026 moeilijk haalbaar om de 3 IOED's aan te houden. De nieuwe regelgeving en de oefening in het doorbraakproject gaven aanleiding tot een brief aan de Vlaams Minister bevoegd voor Onroerend Erfgoed, waarin we vroegen om het mogelijk te maken meer dan één IOED te huisvesten binnen dezelfde organisatie (wat in de huidige regelgeving niet mogelijk is). De Minister gaf gehoor aan onze vraag en maakte dit mogelijk via het Verzamelbesluit Regiovorming.

Op vandaag lopen de opgezette samenwerkingsverbanden niet optimaal omwille van dubbele structuren en bleef het potentieel wat onderbenut door structuurfouten. Een efficiëntere op vlak van onroerend erfgoed is mogelijk als de krachten van de IOED's worden gebundeld onder de vleugels van één organisatie. In lijn met het Vlaams Regeerakkoord werken we aan de rationalisering van de samenwerkingsverbanden binnen de referentieregio Gent op vlak van Onroerend Erfgoed.

In 2025 moeten er keuzes gemaakt worden voor een zo optimaal mogelijk samenwerkingsmodel, met het oog op de nieuwe subsidieperiode. Verder overleg met de voorzitters, de bevoegde schepenen, het burgemeestersoverleg en de betrokken organisaties is nodig. Het nieuwe beleidsplan, de actuele omgevingsanalyse en de meerjarenbegroting moeten uiterlijk 15 januari 2026 ingediend worden bij Agentschap Onroerend Erfgoed.

#### **Kwaliteitsvolle en verkeersveilige publieke ruimte**

Onder openbare ruimte verstaan we de ruimte die voor iedereen toegankelijk is, zoals straten, pleinen en parken. Het publiek domein is een onlosmakelijk deel van onze samenleving: het is de fysieke plek waar een groot deel van het publieke leven zich afspeelt. Dit beleidsdomein heeft belangrijke raakvlakken met ruimtelijke ordening, toegankelijkheid, mobiliteit, nutsvoorzieningen, (verkeers)veiligheid,... Er liggen immers veel claims op de aanwezige publieke ruimte: ruimte om zich te verplaatsen, ruimte voor groen en klimaatadaptatie, voor recreatie en ontmoeting, voor evenementen en markten, enzovoort.

Af en toe vragen onze vennoten om hen te begeleiden bij het ontwerp en/of de aanleg van hun publieke domein. Hier ligt nog veel potentieel voor het ondersteunen van gemeenten: begeleiding in visievorming, inzetten op multifunctionaliteit, ontwerpen van verkeersveilige leefomgevingen,...

#### **Inzetten op duurzame mobiliteit en verhogen bereikbaarheid.**

Mobiliteit is bij uitstek een thema dat op regionaal niveau wordt opgenomen, vooral binnen de vervoerregio, die het Regionaal Mobiliteitsplan voor de vervoerregio Gent goedkeurde. Dit strategisch document legt de mobiliteitsvisie voor de middellange termijn (2030) vast, met een doorkijk naar 2050. De geformuleerde strategische doelstellingen richten zich op het vergroten van de bereikbaarheid op een attractieve en klimaatgezonde manier, gezond, veilig, inclusief, innovatief & welvarend en in partnerschap binnen en buiten de vervoerregio. Er werden drie operationele doelstellingen geformuleerd die door alle gemeenten werden onderschreven:

- Modal shift personenvervoer: 50% duurzame verplaatsingen tegen 2030 en 60% duurzame verplaatsingen tegen 2040
- Modal shift logistiek vervoer: 30% logistiek transport via spoor en waterweg tegen 2030
- Nul verkeersdoden en gewonden: zo snel mogelijk

Bij de opmaak van strategische plankaders mobiliteit voor een gemeente vertrekken we steeds vanuit de principes en doelstellingen van het door de gemeenten goedgekeurde regionale mobiliteitsplan. De strategische aanknopingspunten worden verder aangescherpt richting een pragmatisch, ambitieus en actiegericht plankader.

Opmaak gebiedsgerichte visies **lokale wegencategorisering**. Het regionale mobiliteitsplan bepaalde voor de ganse VVR een hoofd- en dragend wegennet, waardoor grote “interlokale mazen” zijn gedefinieerd. Een grote opgave ligt vervolgens bij de lokale besturen om binnen deze grote interlokale mazen en wegencategorisering verder aan de slag te gaan met het vastleggen van een lokale wegencategorisering. Hierbij blijkt het concept van mobiliteitskamers op een (inter-)gemeentelijk schaalniveau een interessant uitgangspunt.

Binnen de VVR-werking groeide de rol van Veneco van het behartigen van de belangen van de aangesloten gemeentebesturen naar een klankbord voor het verder ontwikkelen van strategische en regionale doelstellingen en het op maat krijgen van de verkeersplanologische maar ook de bestuurlijke context van de gemeenten en de regio. Daarnaast zijn ook operationele taken overgedragen aan Veneco, zoals het in de markt zetten van een fietsdeelsysteem voor de ganse vervoerregio of het begeleiden van de gemeenten bij het realiseren van Hoppin-punten.

De Vlaamse regering is bovendien van plan om in het investeringsplan ook gerichte keuzes te maken op basis van de regionale mobiliteitsplannen die door de vervoerregio's zijn goedgekeurd. Dit zijn rollen die Veneco blijvend zal opnemen.

Tot slot zien we een koppeling tussen ingrepen in het openbaar domein en ontharding. In het bijzonder zien we dat ingrepen op het openbaar domein ten behoeve van verkeersveiligheid (zoals drempels, plateaus, asvernavuwingen) vaak voor extra verharding zorgen. Mits enige creativiteit kunnen echter duurzamere en efficiëntere resultaten worden behaald met minder verharding, wat bovendien kostenefficiënter blijkt te zijn. We zien daarom veel synergieën tussen de onthardingsstrategie op openbaar domein en het inzetten op verkeersveiligheid en duurzame mobiliteit. Vanuit onze mobiliteitsopdrachten vertrekken we voortaan vanuit deze invalshoek, waarbij we conceptueel en technisch maatwerkoplossingen bedenken die ook onthardingswinst opleveren.

### **Het sluitstuk van het omgevingsbeleid: handhaving milieu en ruimtelijke ordening**

Vergunningen worden vaak afgeleverd onder bepaalde voorwaarden in functie van een goede ruimtelijke ordening en zo weinig mogelijk hinder voor mens en milieu. Ook de klimaattransitie dwingt ons om na te denken over een duurzame toekomst voor de regio. Vanuit onze ervaring en expertise blijft het belangrijk om in te zetten op acties die de meest gunstige impact hebben op ons milieu en een goede ruimtelijke ordening, zoals het beperken van verharding beperken, het aanplanten van groen en het naleven van regels grondwaterbemaling.

De intergemeentelijke handhavingscel van Veneco ondersteunt haar vennoten hierbij. Voor de uitoefening van hun bevoegdheden werken onze intergemeentelijke stafmedewerkers handhaving samen met het Openbaar Ministerie, de politie, het Vlaams Departement Omgeving - afdeling handhaving en andere partners. Ze voeren controles uit op het terrein en zijn als beëdigde omgevingshandhavers bevoegd om processen-verbaal, stakingsbevelen, bestuurlijke maatregelen en herstellvorderingen op te maken.

Recent is de wetgeving gewijzigd, waardoor opbrengsten toekomen aan de overheid namens wie geïnd heeft. Voorwaarde is wel dat deze middelen ingezet worden voor de financiering van handhavingsoopdrachten of acties ter ondersteuning het algemeen belang dat geschonden werd, bv. verharding en ontharding.

De juridische expertise wordt door onze gemeenten erg gewaardeerd, waarbij er potentieel is naar het aanbieden van juridische dienstverlening in diverse gemeentelijke beleidsdomeinen.

#### 5.2.2. Organisatorische transitie

Uit de besprekingen kunnen een aantal sterke punten van het team geduid worden die te behouden en te valoriseren zijn:

- De snelheid en het laagdrempelige contact met de deelnemende gemeenten en steden.
- De structurele samenwerking met gemeenten en steden.
- De continuïteit van de samenwerking die opgebouwd wordt tussen het team, de omgevingsambtenaar en bevoegde schepen of burgemeester.
- De oplossingsgerichte instelling van het team.
- De relatief korte termijn waarop de gemeente kan geholpen worden.
- De mogelijke continuïteit van projectvoorbereiding naar uitwerking en realisatie. Anders gesteld, projecten kunnen van A tot Z doorlopen worden binnen de werking van de intercommunale omdat ze intern over de benodigde expertises en profielen beschikt.
- De begeleiding van het team voor gemeenten en steden bij complexe, gebiedsgerichte of strategische planprocessen rond mobiliteit (complex project E17-viaduct of VVR) en ruimtelijke ordening.

Uit de besprekingen zijn een aantal verbeterpunten voor het team naar voren gekomen die in de komende jaren kunnen aangepakt worden om de verdere groei en professionalisering van het team te bevorderen.

- **Het tijdig en proactief inspelen op nieuwe opdrachten.** Het beleidsdomein van planning en mobiliteit is in beweging, maar veel wordt door de Vlaamse en provinciale overheid doorgeschoven naar het lokale niveau. Dit leidt tot nieuwe doelstellingen en acties voor gemeenten en steden, wat nieuwe opdrachten en werk met zich meebrengt. Om hieraan actueel te kunnen voldoen, is een tijdige pro-actieve uitwerking van nieuwe opdrachten nodig. Voorbeelden hiervan zijn inspelen op de Blue Deal, bouwshift, bescherming open ruimte, klimaatbeleid, modal shift, enz. Momenteel is er echter een beperkte capaciteit om hieraan te werken. Het team werkt eerder reactief op vragen van de gemeente of stad dan pro-actief nieuwe lijnen uit te zetten en een nieuw aanbod aan te bieden naar aanleiding van Vlaamse wijzigingen. Helaas biedt de Vlaamse overheid geen structurele ondersteuning voor de uitwerking van haar doelstellingen, hoogstens onsamenhangende ad hoc calls waarop kan ingetekend worden.
- **Een tweede aandachtspunt is de beperkte vraag naar studies en plannen vanuit de grotere gemeenten en steden.** Nochtans is daar – gezien hun oppervlakte en rol in de regio – heel wat werk te verrichten waarvan niet duidelijk is of men dit met meer eigen mensen ondervangt of beroep doet op externe studiebureaus. Hetzelfde geldt voor de aanmelding voor VakWeRK, waarbij de vragen voornamelijk uit kleinere gemeenten komen die voor belangrijke dossiers advies wensen. Zodra een gemeente een beroep heeft gedaan op het team, ontstaat er vaak een meer structurele

samenwerking. Het potentieel en de kennis van het team lijken bij een aantal gemeenten en steden weinig bekend, of men wenst geen beroep te doen op de diensten van Veneco. Soms is dit een bewuste politieke keuze, soms een standpunt van de dienst omgeving waardoor men bij diverse private studiebureau's terecht komt.

- **Een derde opportuniteit is de integratie van belendende beleidsdomeinen in de afdeling Omgeving.** 'Omgeving' omvat alle grondgebonden expertises: stedenbouwkundig, mobiliteit, erfgoed en GIS-ondersteuning voor het intekenen van plannen, digitalisering van RUP's, bijhouden van het register van onbebouwde percelen, updates van datasets, enz. In de praktijk merken we dat deze expertises nauw met elkaar verbonden zijn en voortdurend in interactie treden. Een onderdeel dat verder kan uitgebouwd worden, is de GIS- ondersteuning ten dienste van de gemeenten. Zowel in de digitalisering van het vergunningswerk als in de planologische analyses en metingen kan een gedegen GIS-aanpak het verschil maken. Daarom stellen we voor om deze expertises onder te brengen in dezelfde afdeling 'Omgeving'.
- **Handhaving wordt ondergebracht in een aparte juridische cel.**
- **We maken daarnaast de strategische keuze om kernexpertises in huis op te bouwen, eerder dan uit te besteden (mobiliteitsstudies, GIS, opmetingen, enz.).**
- Tot slot zet het team **proactiever in op de uitdagingen die op de lokale besturen afkomen (bv. wijziging van het Instrumentendecreet) en op complexe, gebiedsgerichte en strategische planningsprocessen.**

#### 5.2.3. Financiële transitie

Een kostendekkende kostenraming is van groot belang, vooral de concrete beschrijving van hetgeen wel (en dus niet) zal geleverd worden.

De prijszetting moet concurrerend blijven ten opzichte van private studiebureaus. Tijdens opdrachten worden regelmatig extra prestaties, taken en overlegmomenten gevraagd die gaandeweg in het projectproces nodig blijken. Het is dan essentieel om de gemeente of stad transparant te informeren over meerkosten. Het team moet de gemeente of stad tijdig op de hoogte stellen van mogelijke budgetoverschrijdingen, pro-actief en in dialoog, zodat er tijdig kan bijgestuurd worden of extra budget kan worden vrijgemaakt.

### 5.3. Energie, klimaat en wonen

Veneco wil maximaal bijdragen tot de transitie naar een koolstofarme samenleving. Samen met de gemeenten en andere lokale en regionale actoren in de regio maken we werk van een aantrekkelijke, klimaatneutrale en adaptieve regio waar het aangenaam wonen is.

Samen met de erkenning van het energiehuis Wooneco, is gedurende de afgelopen jaren een synergie gegroeid tussen de beleidsdomeinen wonen, energie en klimaat.

We ondersteunen gemeenten bij het realiseren van een lokaal energie-, woon- en klimaatbeleid en nemen een stimulerende rol op om de kansen die zich in de regio voordoen ten volle te benutten. Onze stafmedewerkers wonen, klimaat en energie bouwden een structurele werking uit, als verlengstuk van het lokaal bestuur. We zorgen voor een regelmatige kennisdeling en informatie-uitwisseling via ons regionaal overleg, stuurgroepen en de lokale woonoverleggen.

Daarnaast werken de medewerkers aan een sterke eerstelijnsdienstverlening, rechtstreeks naar de burger, via onder andere de woon- en energieloketten.

Over het algemeen wordt de huidige werking van de afdeling energie-klimaat-wonen positief gepercipieerd. Sommige taken vergen een aanpak op maat en op het niveau van de individuele gemeenten. Veneco speelt een belangrijke rol als expertisepartner om de gemeenten bij deze taken te ontzorgen. Zo is Veneco reeds sterk in de uitrol van eerstelijnsdienstverlening: via de woon- en energieloketten, het beschikbaar stellen van de Mijn VerbouwLening voor particulieren, de opvolging van woonkwaliteit en leegstand in de IGS-gemeenten en in specifieke projectwerking rond energie, klimaat en wonen. Veneco zorgt momenteel voor centrale opbouw van expertise en het adviseren van gemeenten binnen deze thema's.

De uitdagingen waar we mee te maken krijgen in deze context zijn onder andere de versnippering van de thematieken binnen de lokale besturen, de veranderlijke wettelijke context en financiële onzekerheid. Ook het tekort aan gekwalificeerd personeel en financiële beperkingen kunnen roet in het eten gooien. De kansen die we zien om de organisatie en dienstverlening verder te verbeteren, liggen voornamelijk in de groeiende lokale engagementen, het toenemende bewustzijn rond klimaatverandering en energiearmoede, potentiële samenwerkingsverbanden met diverse stakeholders en (Europese) subsidieprogramma's.

#### 5.3.1. Inhoudelijke transitie

##### **Vernieuwde focus beleidsdomeinen Energie, klimaat en wonen**

In de vorige legislatuur werd gewerkt met vijf klimaatkapstokken: wonen, werken, kernversterking, mobiliteit en energie. De vernieuwde afdeling richt zich nu op 3 hoofdthema's: wonen, klimaat en energie. Deze hoofdthema's geven lokaal uitvoering aan het Vlaamse beleid, op maat van onze deelnemende gemeenten:

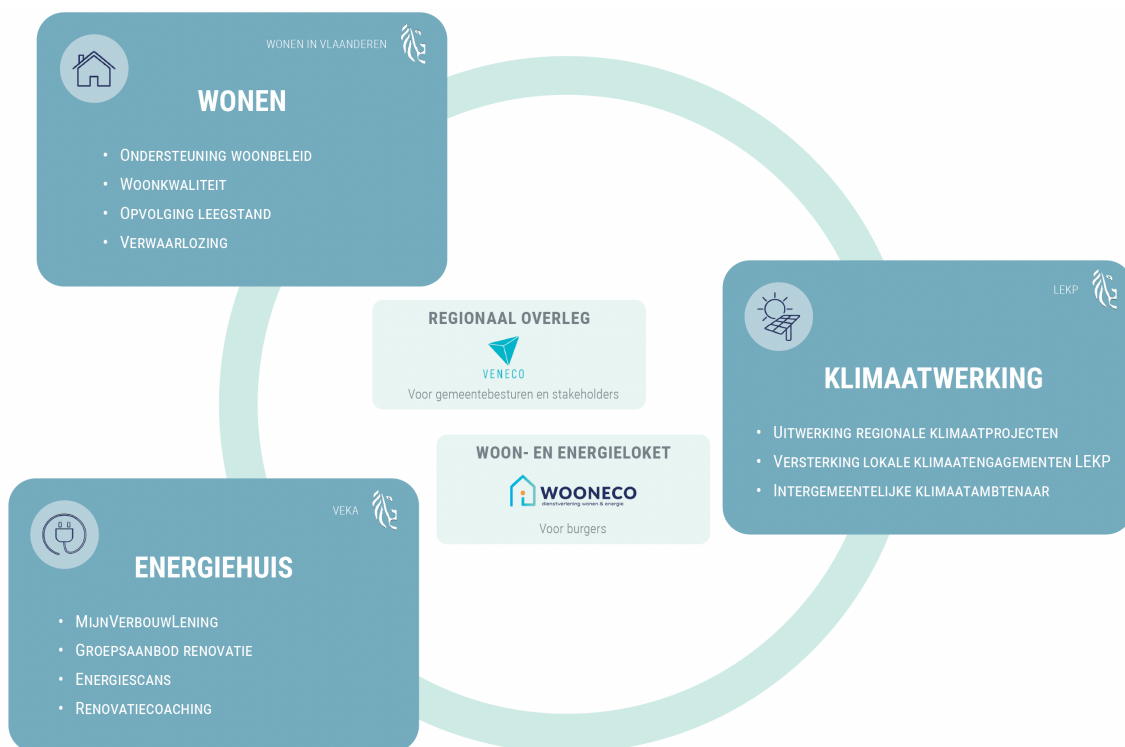
- Als erkend **Energiehuis** geven we uitvoering aan de beleidslijnen van het VEKA.
- We maken gebruik van de subsidies van het Agentschap Wonen in Vlaanderen voor de ondersteuning van het **woonbeleid**.
- Met onze **klimaatwerking** focussen we ons op de 4 grote werven die werden vastgelegd in het Lokaal Energie- en Klimaatpact:
  1. Laten we een boom opzetten (vergroening)
  2. Verrijk je wijk (energiebesparende renovaties en hernieuwbare energie)
  3. Elke buurt deelt en is duurzaam bereikbaar
  4. Water, het nieuwe goud.

We houden de vinger aan de pols als het gaat over de wijzigingen die de Vlaamse regering voorstelt, zoals de hervorming van de Mijn VerbouwPremie en Mijn VerbouwLening, en een nieuw Vlaams Sociaal klimaatplan dat kwetsbare doelgroepen ondersteunt.

Daarnaast benut Veneco kansen door efficiëntiewinst te boeken op intergemeentelijk niveau, zonder de lokale identiteit en beleidslijnen uit het oog te verliezen.

Naar de burger communiceren we via de Wooneco-branding, website en woon- en energieloketwerking.

Naar onze gemeentebesturen en stakeholders communiceren we o.a. via ons regionaal overleg. Daar worden zowel de betrokken ambtenaren als bevoegde mandatarissen voor uitgenodigd. Het overleg wordt, afhankelijk van de agenda, uitgebreid met experts en externe stakeholders die nieuwe projecten of voorstellen toelichten.



### ENERGIEHUIS WOONECO

Het Energiehuis Wooneco heeft al veel verschil gemaakt voor bewoners die willen renoveren in onze regio. Onze ambitie is om een drijvende rol te spelen in de grote renovatie-opdracht in onze regio de komende jaren. Als Energiehuis Wooneco streven we naar een one-stop-shop principe, waar particulieren terecht kunnen met al hun vragen over energie en wonen, met extra aandacht voor kwetsbare doelgroepen.

De Wooneco-werking verdient een grotere focus. Binnen de afdeling is er expertise op het gebied van wonen, energie en klimaat samen, en deze moet beter benut worden voor het initiëren en opzetten van nieuwe, innovatieve projecten.

### KLIMAATWERKING

We rollen tal van projecten uit die de gemeenten helpen om de klimaatdoelstellingen te halen: projecten rond energiedelen, renovatieprogramma's, initiatieven rond hernieuwbare energie,...Het is immers aan de lokale besturen om klimaatmaatregelen (mitigatie en adaptatie) op het terrein te realiseren en hiervoor draagvlak te creëren.

Omwille van de expertise binnen onze afdeling rond energie en wonen, en op aangeven van de werkgroep, geven we bijzondere aandacht aan energiebesparing en hernieuwbare energie. Het concept van 'energiedelen' wordt via de EHBE-werking in samenwerking met de andere streekintercommunes verder actief opgenomen.

Ook hier blijven we alert voor de hervorming van het Vlaams Lokaal Energie- en Klimaatpact en andere bovenlokale initiatieven die lokale besturen ondersteunen bij het realiseren van hun klimaatengagements. We bieden de lokale besturen klimaatprojecten aan die hun helpen in het behalen van de lokale klimaatdoelstellingen.

## WONEN

Veneco neemt een trekkersrol op om onze deelnemende besturen te ondersteunen in hun decretaal toegewezen regisseursfunctie voor lokaal woonbeleid, hoofdzakelijk voor de Meetjeslandse gemeenten. De intergemeentelijke samenwerking rond wonen geeft uitvoering aan het Vlaams woonbeleid.

*"We moeten erover waken dat er ook in dat segment volop wordt ingezet op de creatie van betaalbare huurwoningen. Daarnaast hebben we oog voor de betaalbaarheid van de private huurmarkt door gerichte ondersteuning. Het verder verhogen van de woningkwaliteit op de private huurmarkt is ook een belangrijk aandachtspunt." (Vlaams Regeerakkoord, p. 147-148)*

*"Tenslotte gaan we volop voor het opwaarderen van de kwaliteit van het Vlaamse woningpatrimonium en ondersteunen we Vlaamse burgers bij renovaties. Vlaanderen kampt met een verouderd woningpatrimonium en er ligt nog veel werk op de plank om alle woningen op te waarderen naar de toekomst toe. Door in te zetten op ondersteuning en ontzorging wakkeren we de renovatiegolf in Vlaanderen verder aan." (Vlaams Regeerakkoord, p. 151)*

In aanloop naar de nieuwe werkingsperiode voor woonbeleid en het nieuwe beleidsplan Wonen Vlaanderen, evalueren we de dienstverlening voor wonen in al haar facetten (lokale woonoverleggen, projectwerking, woningconformiteit, leegstand, enz.).

Veneco neemt een coördinerende rol op naar afstemming rond woonbeleid in de referentieregio Gent. Vanuit onze erkenning als energiehuis, spelen we de komende legislatuur een coördinerende rol in het gebiedsdekkend maken van de intergemeentelijke samenwerking rond wonen en energie. Dit doen we in nauwe samenwerking met de gemeenten en de bestaande samenwerkingsverbanden ILV Wonen Leie-Schelde en Woonplus.

Het team van loketmedewerkers wordt geconsolideerd en het team van woningcontroleurs wordt versterkt. We blijven streven naar efficiëntiewinsten in de processen. Daarnaast blijven we inzetten op relevante interne vormingsmomenten, waarbij we de ILV Wonen Leie-Schelde en Woonplus betrekken. Bijkomend houden we structureel overleg met de dienst wonen en het OCMW om nog meer op maat te kunnen werken en bijvoorbeeld nog beter naar elkaar te kunnen doorverwijzen.

### 5.3.2. Organisatorische transitie

De beleidsdomeinen 'energie, klimaat en wonen' staan op zich, en worden weggehaald bij de afdeling Streekontwikkeling.

Er zijn **veel stakeholders actief in het beleidsdomein energie-klimaat-wonen** waarmee we samenwerken. Omdat er veel organisaties bezig zijn met deze thema's en de gemeenten aangeven het overzicht te verliezen, wil Veneco een richtingaanwijzer zijn zonder een concurrentiepositie in te nemen.

- We richten onze werking in de eerste plaats naar onze vennoten, de **lokale besturen**.
- Vanuit onze taakstelling als Energiehuis nemen we ook rechtstreekse initiatieven richting particulieren, met bijzondere focus op de **kwetsbare doelgroepen** die vaak moeilijk de weg vinden naar energiebesparende maatregelen, duurzame renovatie en/of verbetering van het wooncomfort.
- Op vraag van de lokale besturen verliezen we de **brede doelgroep particulieren** niet uit het oog. Hiervoor zetten we een algemeen ondersteuningsaanbod op en focussen we minder op de ontzorging op maat. We zetten nog sterker in op de Wooneco-branding.
- Voor de doelgroep **bedrijven** wordt aanbevolen om meer te focussen op bedrijventerreinen, hun verenigingen en sectororganisaties, in plaats van op individuele bedrijven.

**Expertise moet in huis worden opgebouwd**, en zo min mogelijk worden uitbesteed. Er is nood aan enkele nieuwe of geheroriënteerde profielen om de dienstverlening te versterken en er dient meer capaciteit vrijgemaakt te worden voor het uitwerken van innovatieve projecten.

We willen een expertise- en kenniscentrum zijn voor wonen, energie en klimaat in onze regio voor de lokale besturen, particulieren, bedrijven en andere stakeholders. De profielen binnen de afdeling klimaat-energie-wonen brengen we in kaart en in functie van nieuwe projecten evalueren we of er extra kennisopbouw of extra capaciteit noodzakelijk is.

### 5.3.3. Financiële transitie

Naar aanleiding van het aflopen van de huidige subsidiekaders en de vereiste herwerking ervan, wordt de kostenstructuur van zowel de woonwerking als de klimaat- en energiewerking (incl. Energiehuis) opnieuw geanalyseerd. De deficieten worden geïdentificeerd. Er worden enkele kostendekkende scenario's uitgewerkt en voorgelegd aan de Raad van Bestuur en de deelnemende gemeentebesturen.

#### 5.4. Gemeenschappelijke Interne Preventiedienst

De intergemeentelijke preventiedienst van Veneco is geen grondgebonden dienstverlening, maar is uitgebouwd op vraag van een 20-tal besturen vanwege de behoefte aan professionaliteit en schaalvoordeel. Drie preventieadviseurs verzorgen dagelijks deze dienstverlening.

De intergemeentelijke preventiedienst verhoogt het welzijn van de werknemers voor de bij haar aangesloten besturen en heeft oog voor de maatschappelijke trends die het psychosociaal welzijn en de veiligheid beïnvloeden.

Elk bestuur is als werkgever wettelijk verplicht het welzijn van zijn werknemers te behartigen en een preventieadviseur aan te stellen. Het doel is om de arbeidsveiligheid en de gezondheid van de werknemers te optimaliseren. Het voordeel van een gemeenschappelijke intergemeentelijke dienst voor preventie en bescherming op het werk (GIDPBW) is dat deze preventieadviseurs fulltime met de materie bezig zijn en dat er één opvolging van de wetgeving voor alle besturen samen gebeurt. Het gaat telkens om gelijkaardige risico's die een globale aanpak vragen.

Vanaf 1 juli 2024 is de regelgeving in verband met de oprichting en werking van gemeenschappelijke interne diensten voor preventie en bescherming op het werk gewijzigd. Het besluit tot oprichting van de gemeenschappelijke preventiedienst wordt ambtshalve opgeheven na 1 juli 2027. Een nieuwe toelating moet vóór 1 juli 2026 worden aangevraagd. Onze preventiedienst zal dit dossier in 2025 voorbereiden. Na het in de markt zetten van een bestek voor het aanstellen van een externe dienst voor preventie en bescherming op het werk werd in 2025 de samenwerking met Idewe opgestart. De preventiedienst van Veneco staat in voor de coördinatie, centrale aansturing en evaluatie.

De GIDPBW Veneco behartigt het preventiebeleid voor +/- 2.800 medewerkers van de volgende organisaties:

- Gemeente en OCMW Assenede
- Gemeente en OCMW Kaprijke
- Gemeente en OCMW Lochristi
- Gemeente en OCMW Lievegem
- Gemeente en OCMW Merelbeke-Melle
- Gemeente en OCMW Zelzate
- Gemeente en OCMW Zulte
- IGS Westlede
- Politiezone Assenede-Evergem
- Politiezone Deinze/Zulte/Lievegem
- Politiezone Regio Puyenbroeck
- Politiezone Schelde-Leie
- Welzijnsband Meetjesland
- Veneco

De gemeente Evergem is momenteel nog aangesloten bij Solva. In de volgende legislatuur zullen ook zij de overstap maken naar de GIDPBW van Veneco, wat waarschijnlijk zal leiden tot de aanwerving van een vierde preventieadviseur. Er is dus nog groeipotentieel.

De maatschappelijke context is voortdurend in verandering. Inhoudelijk staat de preventiedienst voor de uitdaging om telkens flexibel in te spelen op wat er zich aandient. We denken hierbij aan:

- het versterken van het psychosociaal welzijn;
- de vergrijzing van het personeelsbestand;
- ziekteverzuim voor een langere periode;
- de elektrificatie van het wagenpark: impact op laadpalen en brandveiligheid;
- impact van klimaatverandering: hittegolven, stormschade, energiezuinige arbeidsmiddelen, enz.;
- diversiteit en inclusie, genderproblematiek, man/vrouwtoiletten;
- Preventie inzake woonwerkongevallen;
- ....

Jaarlijks wordt één preventiethema gekozen waarop de focus ligt. Er kan gewerkt worden met strategische partnerships naar bredere bewustmakingscampagnes, zodat preventieboodschappen worden versterkt.

## 5.5. Inhoudelijke strategische doelstellingen

### Inhoudelijke strategische doelstelling 1:

Veneco maakt ruimte voor ondernemen en duurzame bedrijvigheid.

OD 1.1 Werk maken van nieuwe (circulaire) bedrijventerreinen.

OD 1.2 Reconversie van bestaande bedrijventerreinen tot futureproof terreinen.

OD 1.3 Parkmanagement i.f.v. kwaliteitsborging en duurzaam ecologisch beheer.

### Inhoudelijke strategische doelstelling 2:

Veneco zet publieke gronden en panden strategisch en duurzaam in. Vanuit een regionaal perspectief brengen we ontwikkelings- en herbestemmingssites op regionale schaal in kaart.

OD 2.1 Heractivatie van bestaand (erfgoed)patrimonium.

OD 2.2 Strategische gronden aankopen.

OD 2.3 Toekomstgericht uitgiftebeleid via erfgoed en concessie.

OD 2.4 Veneco ontzorgt haar vennoten bij het ontwerp en de realisatie van haar projecten.

OD 2.5 Vennoten begeleiden bij de herbestemming van kerken.

### Inhoudelijke strategische doelstelling 3:

Veneco zet in op duurzaam en betaalbaar wonen.

OD 3.1 Veneco ontwikkelt woonprojecten voor haar vennoten en op eigen gronden.

OD 3.2 Veneco neemt een trekkersrol op om deelnemende gemeenten te ondersteunen in hun decretaal toegewezen regisseursfunctie voor lokaal woonbeleid.

OD 3.3 Veneco biedt een geïntegreerd, laagdrempelig woon- (en energie)advies aan.

OD 3.4 Veneco ondersteunt de IGS-gemeenten met de opvolging van woonkwaliteit op hun grondgebied.

OD 3.5 Veneco ondersteunt de IGS-gemeenten die daarvoor kiezen met de opvolging van leegstand op hun grondgebied.

OD 3.6 Veneco doet innovatieve projectvoorstellen om het betaalbaar en duurzaam wonen in de regio te bevorderen.

OD 3.7 Veneco neemt een coördinerende rol op naar afstemming rond woonbeleid in de referentieregio Gent.

### Inhoudelijke strategische doelstelling 4:

Als Energiehuis geven we uitvoering aan de Vlaamse energiedoelstellingen in onze deelnemende gemeenten. Daarnaast werken we energieprojecten uit op maat van onze lokale besturen.

OD 4.1 Uitgave van de Mijn VerbouwLening.

OD 4.2 Opvolging en implementatie Vlaamse energiedoelstellingen in onze deelnemende gemeenten.

Wooneco streeft een one-stop-shop principe na waar particulieren terecht kunnen met hun vragen over energie en wonen, met een extra focus op de kwetsbare doelgroep.

OD 4.3 Energiehuis Wooneco biedt een geïntegreerd, laagdrempelig woon- en energieadvies aan in elke deelnemende gemeente.

OD 4.4 Energiehuis Wooneco biedt renovatiebegeleiding aan op maat voor energiebesparende maatregelen.

Inhoudelijke strategische doelstelling 5:

We bieden de lokale besturen klimaatprojecten aan die hen ondersteunen in het behalen van de lokale klimaatengagements op basis van Vlaamse en Europese doelstellingen.

OD 5.1 Opvolging nieuwe regelgeving en (subsidie)opportunities omtrent klimaat (en energie), met als doel deze op lokaal niveau te kunnen implementeren.

OD 5.2 Faciliteren van regionaal overleg en kennisdeling.

OD 5.3 Faciliteren van energiegemeenschappen.

OD 5.4 Ondersteuning lokale diensten klimaat.

Inhoudelijke strategische doelstelling 6:

Veneco werkt mee aan het verhogen van de ruimtelijke kwaliteit in de regio.

OD 6.1 We ondersteunen onze vennoten van analyse, visie, strategie tot realisatie om de om de ruimtelijke kwaliteit in de regio te verhogen.

OD 6.2 We verhogen de kwaliteit en de verkeersveiligheid van de publieke ruimte in onze regio.

OD 6.3 We versterken de identiteit van de gemeenten, in het bijzonder de fusiegemeenten.

OD 6.4 Veneco vertaalt ruimtelijke visievorming naar uitvoeringsgerichte instrumenten, plannen en projecten

OD 6.5 Veneco ondersteunt de diensten Omgeving van de gemeenten.

OD 6.6 Veneco handhaaft bouw- en milieuovertradingen.

Inhoudelijke strategische doelstelling 7:

Veneco zet in op een optimaler gebruik van kostbare ruimte.

OD 7.1 We werken samen met de gemeenten en betrokken overheden om de bouwshift op een regionaal niveau te realiseren.

OD 7.2 We zetten op regionaal niveau in op het versterken van blauw-groene netwerken en op ontharding en vergroening van de regio.

OD 7.3 Via verschillende instrumenten ondersteunen we kernversterking en verdichting op juiste locaties en zo verhogen we het ruimtelijke rendement van het bestaande ruimtebeslag.

OD 7.4 Onderhandelingsstedenbouw als basishouding in functie van gewenste kwalitatieve verdichting.

OD 7.5 Patrimoniumplannen, optimaliseren gebouwenaanbod.

OD 7.6 Herbestemming kerken.

Inhoudelijke strategische doelstelling 8:

We consolideren en bouwen de ondersteunende en expertiserol binnen een hernieuwde VVR-werking verder uit, dit zowel op inhoudelijk als bestuurlijk vlak.

OD 8.1 We consolideren en bouwen de ondersteunende expertiserol van Veneco verder uit.

OD 8.2 We spelen een rol in het verbreden van het operationele takenpakket van de VVR en gaan hierbij op zoek naar innovatieve mobiliteitsoplossingen om de strategische doelstellingen te bereiken.

Inhoudelijke strategische doelstelling 9:

Samen met de cultuurorganisaties vertrekken we van een geïntegreerd erfgoedbeleid (onroerend, roerend en immaterieel erfgoed) en zetten daarom in op een versterkte samenwerking met de regio-organisaties in deze beleidsdomeinen.

OD 9.1 We grijpen het nieuwe subsidiekader aan om de werking van de IOED's in de referentieregio Gent te optimaliseren waarbij Veneco de beherende instantie wordt. We gaan daarbij uit van de principes van het Vlaams Regeerakkoord rond regiovorming, van onze statutaire opdracht naar het stimuleren van intergemeentelijke samenwerking, en tot slot vanuit ons statutair doel naar het stimuleren van een onroerend erfgoedbeleid. Veneco en de cultuurregio's hebben de nodige expertise in huis en bouwen ze verder uit om gebiedsdekkende werking rond onroerend erfgoed te coördineren in haar werkingsgebied, onder de vleugels van één organisatie, nl. Veneco.

OD 9.2. We verruimen de onroerend erfgoedwerking inhoudelijk, versterken de samenwerking met de cultuurregio's en regionale landschappen en optimaliseren de werking van de IOED's.

Inhoudelijke strategische doelstelling 10:

Kernexpertises als dienstverlening uitrollen en aanbieden aan gemeenten.

OD 10.1 We onderzoeken hoe we ons organiseren om nog meer tegemoet te komen aan de vragen van de gemeenten op vlak van stedenbouw en ruimtelijke planning, projectregie, klimaat & energie,...

OD 10.2 Dienstverlening GIS uitwerken en als aanbod expliciteren.

OD 10.3 Dienstverlening landmeten uitwerken en als aanbod expliciteren.

OD 10.4 Juridische dienstverlening in diverse gemeentelijke beleidsdomeinen.

Inhoudelijke strategische doelstelling 11:

De intergemeentelijke preventiedienst verhoogt het welzijn van de werknemers voor de bij haar aangesloten besturen en blijft daarbij oog hebben voor de maatschappelijke tendensen die het psychosociaal welzijn en de veiligheid beïnvloeden.

OD 11.1 Verhogen van het algemeen welzijnsbeleid in de besturen.

OD 11.2 Verhogen psychosociaal welzijn in de besturen.

OD 11.3 Continue verbetering nastreven van de werking van de dienst GIDPBW.

OD 11.4 Jaarlijks werken rond één specifiek thema die het welzijn en/of de veiligheid verhoogt.

## **6. Financieel plan**

De vier grootste inkomstenbronnen voor Veneco zijn projectontwikkeling, inkomsten uit dienstverlening op basis van uurtarieven, inkomsten via werkingsbijdragen en subsidies.

Door de afbouw van de greenfieldontwikkeling dooft de basissokkel vastgoedontwikkeling uit. In de afgelopen legislatuur heeft Veneco, op vraag van de vennoten, een breed dienstverleningsaanbod uitgerold. We zien dan ook dat het aandeel van andere diensten (bv. gelinkt aan mobiliteit, energie en klimaat, streekontwikkeling,...) in de totale inkomsten toeneemt. Hiermee is Veneco als verlengstuk van de gemeenten een vaste waarde geworden.

Daarnaast gaan we in deze legislatuur veel proactiever op zoek naar (Vlaamse) en vooral Europese subsidiemogelijkheden, waarbij we een subsidie-expert per afdeling aanstellen.

### **6.1. Innovatiefonds**

Tegelijkertijd moeten we onze voortrekkersrol blijven vervullen. Dit betekent dat de mogelijkheid er moet zijn om te investeren in vernieuwende opdrachten met een verkennend, experimenteel of vernieuwend karakter. Dit vertaalt zich ook in de voorbeeldrol die we als organisatie willen opnemen: niet alleen in principes, maar ook in het aantrekken van specifieke deskundigheid en profielen, met de nodige flexibiliteit om in te spelen op opportuniteiten. We trekken hiervoor specifieke deskundigheid aan. In 2016 is hiertoe het innovatiefonds opgericht. Winsten die we genereren uit projectontwikkeling, laten we gedeeltelijk terugvloeien naar vernieuwende initiatieven waar onze gemeenten en onze regio beter van worden, zoals het Streekfonds Regiokracht. Dit innovatiefonds wordt aangevuld door 5% van de winsten uit projectontwikkeling. Er wordt verwacht dat het innovatiefonds minder zal groeien in de toekomst. Voor de komende legislatuur zijn er echter voldoende middelen beschikbaar om te kunnen inzetten op innovatie.

We behouden het innovatiefonds om onze rol als inspirator te kunnen spelen en in te zetten op vernieuwende thema's, en laten zo winsten gegenereerd uit projectontwikkeling terugvloeien naar de regio.

### **6.2. Opbouw eigen vermogen**

De afname van de middelen uit greenfieldontwikkeling wordt problematisch vanaf 2026. De daling van de inkomsten betekent een afbouw van het herinvesteerbaar vermogen. De overhead wordt op vandaag nog voor 50% omgeslagen op de afdeling projectontwikkeling, in de toekomst zal deze verdeeld worden over alle afdelingen. Daarnaast mogen we niet uit het oog verliezen dat we aan kapitaalsopbouw moeten doen om de achtergestelde leningen van de gemeenten tegen 2034 terug te betalen, evenals de vergoedingen voor de uittrede van de stad Gent en de provincie Oost-Vlaanderen. Veneco heeft de ambitie om een minimum eigen vermogen van € 25 mio te hebben tegen eind 2034, om over voldoende leningscapaciteit te beschikken om lopende en nieuwe projecten te realiseren. Momenteel bedraagt het eigen vermogen € 18,3 mio. De komende jaren staat de financiering van Veneco meer onder druk omwille van de terugbetaling van de achtergestelde leningen en kapitaalsvermindering van de zogenaamde grote vennoten in 3 schijven (2022-2028-2034).

### 6.3. Een duurzame financiële basis voor de toekomst

Projecten vanuit publieke projectontwikkeling die recurrente inkomsten genereren, zoals concessies voor windturbines, erfpacht voor een collectieve vrachtwagenparking, erfpacht gronden in plaats van verkoop, activeren van woonprojecten,...zitten in de pijplijn, maar zijn morgen niet gerealiseerd.

Uit een benchmarking met de andere streekintercommunes in Vlaanderen blijkt dat nagenoeg elke streekintercommunale wordt geconfronteerd met dezelfde problematiek. Het is dan ook een algemene tendens om de stap te zetten naar basisfinanciering om een deel van de overheadkosten af te dekken. Ook andere intergemeentelijke samenwerkingsverbanden (bv. politiezones, eerstelijnszones,...) hanteren een basisfinanciering in functie van het inwonersaantal om de werking van het intergemeentelijk samenwerkingsverband te kunnen organiseren, en een deel van de overhead af te dekken.

Tegelijk willen we concurrentieel blijven en de eerste en evidente partner van onze gemeenten blijven. Het is cruciaal om te behouden wat we hebben opgebouwd, want voor veel gemeenten zijn we onmisbaar geworden. We kunnen een aantal mooie realisaties voorleggen uit de afgelopen legislatuur, we beschikken over kwalitatief personeel met een goede dienstverlening, we beschikken over expertise en capaciteit die op vraag van gemeenten is uitgebouwd. Bovendien hebben we een competitief voordeel door inhouse te werken, wat overheidsopdrachten en btw-verplichtingen vermijdt wanneer gemeenten met Veneco samenwerken. En door schaalvoordelen na te streven, proberen we de kosten voor lokale besturen zoveel mogelijk te beperken.

Vandaag zetten we een stap naar een duurzame financiële basis voor de toekomst, waarbij we steeds onze publieke en maatschappelijke rol voor ogen houden. Naast basisfinanciering, werken we zoveel mogelijk met dienstverlening in pakketten of formules, afgestemd op criteria binnen de inhoudelijke beleidsdomeinen.

Het toekomstig verdienmodel van Veneco wordt gebaseerd op 4 pijlers:

- **Werkingsbijdrage:** Een bijdrage per gemeente en per inwoner voor het dekken van een deel van de werkingskosten en de kosten van de beheersorganen.
- **Dienstverlening via pakketten/formules** (bv. GIDPBW, Wonen,...): Een vast bedrag per gekozen formule of pakket, afhankelijk van het aantal uren/aantal prestaties. Dit dekt de kostprijs van de dienstverlening alsook een deel van de overhead. Subsidies worden in mindering gebracht.
- **Projectmatige dienstverlening** (bv. begeleiding bouwproject, opmaken RUP): Diensten aangeboden voor bepaalde projecten die eindig zijn, met een duidelijke output als resultaat en die niet passen binnen een pakket of formule. Uurtarief dat de kostprijs van de dienstverlening dekt, alsook een deel van de overhead.
- **Projectontwikkeling:** Voor projecten die een publieke meerwaarde nastreven en waar private spelers minder op inzetten. Meerwaardes en/of recurrente inkomsten genereren via verkoop (gelijkaardig als de huidige situatie) of eventueel erfpacht/concessie, dit dekt ook een deel van de overhead.

We geven het toekomstig verdienmodel van Veneco vorm in 2025 zodat dit kan meegenomen worden in de meerjarenplanning van de gemeenten eind 2025. Hierbij gaat we uit van de volgende principes:

- Opvangen van de mindere inkomsten van projectontwikkeling in de toekomst
- Versleutelen van de overhead via de aangeboden dienstverlening

- Maken van een duidelijke koppeling tussen de bijdragen die de gemeenten betalen en de resultaten die daar tegenover staan waarbij gemeenten enkel betalen voor dienstverlening die ze afnemen.
- Een objectieve onderbouwing van de bijdrages op basis van een aantal objectieve parameters (inwoners, oppervlakte, aantal werknemers, aantal vastgestelde erfgoeditems,...) zodat alle gemeenten een gelijkwaardige bijdrage betalen.
- Bieden van keuzes via de pakketten, alsook het bieden van flexibiliteit voor gemeenten via projectmatige dienstverlening.
- Mogelijk maken om expertise op te bouwen en om ook aan capaciteits- en personeelsplanning te kunnen werken op korte en lange termijn.

#### 6.4. Financiële strategische doelstellingen

##### Financiële strategische doelstelling 1:

Veneco is een financieel gezonde, toekomstgerichte organisatie.

OD 1.1 Veneco zet in op investeringsprojecten in functie van recurrente inkomsten.

OD 1.2 De verschillende afdelingen zijn op zichzelf kostendekkend.

OD 1.3 Veneco zet maximaal in op subsidiemogelijkheden.

OD 1.4 We behouden het innovatiefonds om onze rol als inspirator te kunnen spelen en in te zetten op vernieuwende thema's. Zo laten we winsten gegenereerd uit projectontwikkeling, terugvloeien naar de regio.

OD 1.5. Veneco heeft de ambitie om min. € 25 mio eigen vermogen op te bouwen tegen eind 2034 om over voldoende leningscapaciteit te beschikken om lopende en nieuwe projecten te realiseren.

##### Financiële strategische doelstelling 2:

We geven het toekomstig verdienmodel van Veneco vorm in 2025 zodat dit kan meegenomen worden in de meerjarenplanning van de gemeenten. Hierbij maken we een duidelijke koppeling tussen de bijdragen die de gemeenten betalen en de resultaten die hiertegenover staan en maken we het mogelijk om expertise op te bouwen en zo aan capaciteits- en personeelsplanning te werken op korte en lange termijn.

OD 2.1 We werken met een werkingsbijdrage die ook een deel van de werkingskosten van Veneco afdekt.

OD 2.2 We bepalen de pakketten van dienstverlening en leggen verdeelsleutels vast.

OD 2.3 We bieden projectmatige dienstverlening aan.

OD 2.4 We bepalen de investeringsprojecten.