



Evaluatie regierol sociale economie

Eindrapport | 15 april 2019

In opdracht van

Vlaamse Overheid – Departement WSE



Dit rapport werd opgesteld door:

Valentijn Vanoeteren
Bart Van Herck

Jozef II-straat 40 B1
1000 Brussel

T: +32 2 282 17 10
info@ideaconsult.be

www.ideaconsult.be

IDEA
CONSULT *thinking ahead*

member of

IDEAGROUP



Inhoudsopgave

1 / Inleiding en situering van de opdracht	4
1.1. Leeswijzer	4
1.2. Sociale economie: sector in (constante) hervorming	5
1.3. De regierol door de lokale besturen	6
1.4. De evaluatievragen: wat willen we weten?	8
1.5. De gevolgde aanpak	10
2 / Evaluatie van de organisatie van de regie	12
2.1. Organisatievorm en schaal	12
2.2. Engagement van de stakeholders	16
2.3. Financiële en personele middelen	20
2.4. Invulling van de regie	23
2.5. Kritische succesfactoren	29
3 / Evaluatie van de ambities uit het decreet	31
3.1. Het ontwikkelen van een gedragen beleidsvisie	31
3.2. Samenwerking tussen de sociale economie onderling	35
3.3. Samenwerking tussen de sociale economie en de lokale besturen	35
3.4. Samenwerking tussen de SE en de reguliere economie	36
4 / Evaluatie van de rol van de Vlaamse overheid	38
4.1. Heldere verwachtingen	39
4.2. Evenwichtige balans centrale aansturing versus lokale autonomie	39
4.3. Bevoegdheden, middelen en instrumenten	41
4.4. Garantie op continuïteit	42
4.5. Coherent beleid	43
5 / Oriëntatie naar de toekomst	44

BIJLAGEN	49
Bijlage 1 / Kritische succesfactoren (per actor)	50
Bijlage 2 / Bevraging van de regieondersteuners	52
2.1. Inleiding	52
2.2. Partnerschap en samenwerking	52
2.3. Evaluatie van het opzet van het decreet	54
2.4. Rol van de Vlaamse overheid	55
2.5. Middelen	56
2.6. Regierol, invulling en aanpak	57
Bijlage 3 / Literatuurlijst	59
Bijlage 4 / Verloop rondetafels met lokale actoren	60
Bijlage 5 / Overzicht samenwerkingsverbanden	61



1 / Inleiding en situering van de opdracht

1.1. Leeswijzer

De Vlaamse overheid stimuleert en ondersteunt de lokale besturen om een regierol op te nemen op het vlak van sociale economie. In dit rapport maakt IDEA Consult een evaluatie van de invulling die de lokale besturen geven aan deze regierol.

Deze evaluatie maakt deel uit van een drieluik dat in één opdracht werd gegund aan IDEA Consult:

1. Evaluatie van het Versterkt streekbeleid;
2. Evaluatie van de regierol sociale economie (dit rapport);
3. Beleidsaanbevelingen over de afstemming van het bovenlokaal werkgelegenheidsbeleid.

Indeling van het document

Het rapport bevat vijf hoofdstukken.

1. In dit eerste hoofdstuk situeren we het onderwerp (de sociale economie en de regierol voor de lokale besturen), duiden we de evaluatievragen en de gevolgde aanpak;

In de volgende drie hoofdstukken behandelen we de evaluatievragen binnen deze opdracht:

2. In het tweede hoofdstuk beschrijven en evalueren we de organisatie van de regierol: de schaal waarop ze is georganiseerd, de actoren die er in betrokken zijn, de middelen die ervoor worden ingezet, de concrete invulling van de regie en de kritische succesfactoren.

In dit hoofdstuk maken we ook een theoretische uitweiding over het begrip regie om beter te kunnen duiden over welke vorm van regie we spreken in het geval van de sociale economie.

3. Het derde hoofdstuk zoemt in op de mate van realisatie van de doelstellingen uit het decreet van 2012 over de ondersteuning van de sociale economie;
4. Het vierde hoofdstuk gaat in op de derde evaluatievraag: de huidige en toekomstige rol van de Vlaamse overheid.

In het vijfde hoofdstuk, sluiten we dit rapport af met een reflectie over de invulling van de regierol in de toekomst.



1.2. Sociale economie: sector in (constante) hervorming

Het werkveld van de sociale economie is gevarieerd en omvat een brede waaier aan bedrijven en initiatieven.

Sociale economiebedrijven hebben gelijkenissen met reguliere ondernemingen omdat ze marktgericht zijn en streven naar een efficiënte inzet van middelen, maar tegelijk verschillen ze sterk omwille van hun prioritaire focus op de tewerkstelling van kansengroepen. In hun bedrijfsvoering gaat doorgaans ook veel aandacht naar maatschappelijk verantwoord ondernemen (democratische besluitvorming, openheid naar de omgeving, milieuvriendelijke productie, etc.).

We illustreren bovengenoemde kenmerken van de sociale economie op basis van een omschrijving op de website van het departement WSE.

Figuur 1: beschrijving sociale economie op de website van het Departement WSE

De sociale economie wordt gedefinieerd als de bedrijven en initiatieven die:

1. in hun doelstellingen de realisatie van alle onderstaande maatschappelijke meerwaarden en principes vooropstellen:
 - ▷ creatie en behoud van tewerkstelling, versterking van competenties ter bevordering van duurzame loopbanen en doorstroom waar mogelijk binnen de sociale economie en naar het normaal economisch circuit. De aandacht gaat naar de arbeidsmarktpositie van mensen uit de kansengroepen, emancipatie en integratie;
 - ▷ duurzame ontwikkeling, milieuvriendelijke productieprocessen en producten en integrale milieuzorg;
 - ▷ voorrang van arbeid op kapitaal bij de verdeling van de opbrengsten, waarbij de opbrengsten geen doel op zich vormen, maar een middel zijn om maatschappelijke doelstellingen te realiseren;
 - ▷ democratische besluitvorming, waarbij betrokkenen worden gestimuleerd en de kans wordt geboden tot inspraak in het beleid van de onderneming;
 - ▷ maximale transparantie, onder meer op het vlak van het te voeren algemeen beleid, de financiën en de interne en externe relaties;
 - ▷ kwaliteit van de relaties: bij externe relaties wordt gestreefd naar een win-winpartnerschap, waarbij de kosten en de baten gelijk worden verdeeld volgens gelijkwaardigheid en transparantie. Bij interne relaties gaat de aandacht naar de kansen op persoonlijke ontwikkeling, non-discriminatie en arbeidsvoorwaarden van het personeel;
 - ▷ maatschappelijke inbedding, door in dialoog te treden met de lokale gemeenschap en niet-gouvernementele organisaties op het werkterrein, door netwerkvorming en samenwerking.
2. goederen produceren en diensten leveren op de markt waarvoor bestaande en toekomstige klanten en behoeften bestaan, waarbij wordt gestreefd naar continuïteit en rentabiliteit, en maximale efficiëntie bij de inzet van de middelen.

Indeling van de sociale economie

Op haar [website](#) maakt de Vlaamse overheid volgende indeling van de erkende sociale economie-ondernemingen.¹

¹ In de regio (en dus in deze opdracht) zijn vooral de eerste twee groepen vertegenwoordigd. Arbeidszorg is minder op doorstroom gericht. Het ressorteert vaker onder welzijn dan onder sociale economie en is om die reden buiten de scope van deze studie gehouden. Invoegbedrijven zijn uitdovend en de SINE-maatregel wordt ingepast in het maatwerk (individueel maatwerk).

- ▶ **Maatwerkbedrijven:** deze bedrijven focussen op mensen die door hun arbeidsbeperking een afstand tot de arbeidsmarkt hebben. Dit zijn de voormalige beschutte en sociale werkplaatsen. In een maatwerkbedrijf heeft minstens 65 procent van de werknemers een grote afstand tot de arbeidsmarkt. De werknemers werken in een aangepaste omgeving en krijgen daar begeleiding en ondersteuning op maat.
- ▶ **Lokale diensteneconomie:** via de lokale diensteneconomie bouwt de overheid een dienstenaanbod uit dat maatschappelijke noden invult én tegelijk kansen creëert voor personen die om verschillende redenen moeilijk uit de werkloosheid raken.
- ▶ **Arbeidszorg:** binnen de maatregel arbeidszorg bieden sociale (en enkele beschutte) werkplaatsen begeleide activiteiten op hun werkvloer aan mensen die niet (meer) terechtkunnen in het reguliere circuit of het beschermde tewerkstellingscircuit.
- ▶ **De 'sociale inschakelingseconomie' (SINE):** deze benut werkloosheidsuitkeringen om een werkervaring te bieden personen die moeilijk aan werk geraken. Op vandaag is het eerder een tewerkstellingsinstrument, maar nu deze voormalige federale maatregel tot de bevoegdheid van de Vlaamse overheid behoort, zal hij worden hervormd onder het label 'individueel maatwerk'.
- ▶ **Invoegbedrijven (uitdovend):** dit zijn ondernemingen die personen uit de kansengroepen een duurzame tewerkstelling willen bieden. De focus ligt op opleiding en begeleiding in een arbeidsomgeving waarin maatschappelijk verantwoord ondernemen centraal staat.

Naast de gesubsidieerde sociale economie, zijn er ook meer en meer reguliere bedrijven die zich open stellen voor vormen van sociale tewerkstelling. Nog weinig regisseurs richten hun pijlen op deze groep, maar een aantal overweegt om dit in de toekomst sterker te doen. Daarmee willen ze de scheiding tussen reguliere en sociale economie doorbreken en vol gaan voor inclusief ondernemen.

Accenten in het Vlaamse beleid

De Vlaamse overheid wil de sociale economie maximaal inrichten als brug naar reguliere tewerkstelling in het NEC. Belangrijke aandacht van het beleid gaat m.a.w. naar 'doorstroom'. De sociale economie is idealiter een tijdelijke situatie. Tegelijk beseft de Vlaamse overheid vanzelfsprekend dat deze ambitie nooit tenvolte kan gerealiseerd worden en dat verschillende groepen omwille van hun beperking nooit de stap naar het NEC (Normaal Economisch Circuit) zullen kunnen zetten.

In [de beleidsbrief 2018-2019](#) geeft viceminister-president Liesbeth Homans ook een groeipad aan voor de sector.² We citeren: "deze legislatuur werd voor de sociale en beschutte werkplaatsen al een groeipad van 690 VTE's (plus 65 VTE begeleiders) gerealiseerd en van 402 VTE's (plus 15,5 VTE begeleiders) voor de lokale diensteneconomie. Ook het komende beleidsjaar wil ik verder investeren in bijkomende tewerkstelling in de sociale economie. Ik investeer daarom in een nieuw bijkomend groeipad van 10 miljoen euro."

1.3. De regierol door de lokale besturen

Het decreet van 17 februari 2012 (verder ook 'het ondersteuningsdecreet' genoemd) stimuleert en ondersteunt de lokale besturen om een regierol op te nemen op het vlak van sociale economie.³

De Vlaamse overheid stelt, meer bepaald in hoofdstuk 9, artikel 15, wat er begrepen wordt onder de regierol. De regierol wordt omschreven als:

- ▶ De ontwikkeling van een gedragen beleidsvisie op de sociale economie, te verwoorden binnen de reguliere meerjarenplanning op te maken door de gemeenten;

² <https://www.socialeconomie.be/sites/default/files/beleidsbrief%20sociale%20economie%202018-2019.pdf>

³ Decreet van 17 februari 2012 betreffende de ondersteuning van het ondernemerschap op het vlak van de sociale economie en de stimulering van het maatschappelijk verantwoord ondernemen. [Weblink](#).



- De samenwerking met en tussen de sociale economie faciliteren en stimuleren vanuit het lokale beleid.

Inhoudelijk krijgen de steden en gemeenten een grote vrijheid om de regierol in te vullen. De Vlaamse overheid verplicht enkel drie breed geformuleerde acties per jaar:⁴

- (1) De netwerking op het grondgebied stimuleren;
- (2) De lokale sociale economie verder uitbouwen;
- (3) Het maatschappelijk verantwoord ondernemen bevorderen (sinds 2017).

Oproepen binnen het huidige decreet

In 2013 werd een oproep gelanceerd naar de lokale besturen met een totaal budget van €1.850.000. Om samenwerking te bevorderen, voldoende schaalgrootte te verzekeren en de middelen niet teveel te versnipperen werd een minimale schaalgrootte van 60.000 inwoners per initiatief opgelegd. In totaal werden 33 aanvragen ingediend. Door ontoereikend budget konden er slechts 28 aanvragen goedgekeurd worden. Het doorslaggevend criterium hierbij was de werkloosheidsgraad.

Halverwege de beleids- en beheerscyclus werden voor de tweede helft ervan (2017-2019) de ontvankelijkheids- en verdelingscriteria aangepast via een wijziging van het *BVR met betrekking tot de lokale regierol op het vlak van sociale economie* die in werking trad op 1 januari 2017. Concreet kwam er een voorrangregeling bij de toekenning van de subsidies voor centrumsteden in samenwerkingsverband. De subsidiebedragen voor grote samenwerkingsverbanden werden ook afgetopt (zie verder onder 2.3.1 Financiering). Zo konden in 2017 elk van de 32 aanvragen gehonoreerd worden.⁵

In 2019 loopt deze subsidieperiode af en zal een nieuwe oproep open gesteld worden naar alle gemeenten.

32 erkende initiatieven

Binnen de lopende ondersteuningsperiode (2017-2019) zijn er 32 samenwerkingsverbanden erkend in Vlaanderen (periode 2017-2019). Daarmee wordt 2/3 van de Vlaamse gemeenten bereikt (204 gemeenten of 66,3 % van het totale aantal gemeenten) en is er een dekkingsgraad van 78,7% van de Vlaamse bevolking. De initiatieven zijn - zoals het decreet oplegt - georganiseerd op een minimale schaal van 60.000 inwoners.

⁴ Beschreven in het uitvoeringsbesluit van de Vlaamse Regering van 26 oktober 2012. [Weblink](#).

⁵ Een beperkt aantal samenwerkingsverbanden wijzigde hun samenstelling tussen de twee indienperiodes (2013 versus 2017). Zo trad Dendermonde toe bij Sociale economie Scheldeland, vervoegden Moerbeke-Waas en Zwijndrecht Interwaas en stapte Herstappe uit Sociale Economie Zuidoost-Limburg. De grootste wijziging was er bij IGO Leuven. Dit samenwerkingsverband diende de eerste keer in onder een heel brede samenstelling (24 gemeenten), maar kreeg geen erkenning. In 2017 dienden ze met 5 gemeenten wel succesvol in, waaronder de drie grootste uit het vorige projectvoorstel.



Ook eerder bestonden al ondersteuningsregelingen vanuit de Vlaamse overheid. Deze waren in hoofdzaak gericht, of bereikten, enkel de centrumsteden. We schetsen hieronder de verschillende stappen die werden gezet in het betrekken van de lokale besturen in de regio sociale economie.

- ▶ Via het 'meerwaardenbesluit' (2000-2001) worden de lokale besturen (de facto enkel de centrumsteden) ondersteund voor hun regierol op vlak van sociale economie en maatschappelijk verantwoord ondernemen (Hoofdstuk 9 in het decreet).⁶ Dat heeft de dynamiek op heel wat plaatsen versterkt, al was het voluntarisme niet bij alle centrumsteden even groot.
- ▶ Twee pogingen om de aandacht voor regie sociale economie en MVO te verbreden naar alle Vlaamse gemeenten:
 - ▷ Eerste poging tot verbreding van de regierol naar andere lokale besturen d.m.v. de politieia-uitgave rond sociale economie (2007).⁷ Deze inspanning bleek onvoldoende;
 - ▷ Tweede poging: inzet van projectontwikkelaars binnen de RESOC's en SERR's in de periode 2009-2010, om de gemeenten te ondersteunen. In de evaluatie hiervan bleef men een te grote afstand vaststellen naar de lokale besturen.
- ▶ Het Decreet betreffende de ondersteuning van het ondernemerschap op het vlak van de sociale economie en de stimulering van het maatschappelijk verantwoord ondernemen (het 'ondersteuningsdecreet' van 17/2/2012) met in eerste instantie (2014) 28 verbanden en vanaf 2017 de actuele 32 verbanden.⁸

Deze evaluatieopdracht is gericht op drie onderdelen:

1. Hoe wordt de regierol in concreto ingevuld? Wat bepaalt het succes van de samenwerkingsverbanden?

⁷ VVSG (2007), Als lokaal bestuur werk maken van werk, regiehandboek diensteneconomie voor lokale besturen. Brussel, Politeia.

⁸ IGO Leuven (voor de gemeenten Aarschot, Bekkevoort, Diest, Scherpenheuvel-Zichem en Tielt-Winge), Westhoek, Midwest-Roeselare en ISOM (Midden Kempen) zijn slechts sinds 2017 aan de slag, waar in deze evaluatie rekening moet mee worden gehouden.

2. Worden de vooropgestelde doelstellingen uit het decreet gehaald?
3. Hoe kan de Vlaamse overheid de regie en de samenwerkingsverbanden het best faciliteren?

Onderstaande tabel geeft deze perspectieven weer, met de bijhorende evaluatievragen. Overkoepelend gaan we op zoek naar succesfactoren vanuit de verschillende perspectieven.

Perspectief	Subthema / evaluatievraag	
Invulling van de regierol en functioneren van de samenwerkingsverbanden	Schaal en juridische vorm	▶ Juridische vorm ▶ schaal
	Samenstelling en engagement	▶ In welke mate zijn alle sociale economie initiatieven en relevante reguliere ondernemingen betrokken? Op welke manier? Hoe wordt betrokkenheid gestimuleerd? Wat werkt wel/niet? ▶ In welke mate ontstaat er een lokale dynamiek? Waarom wel/niet? ▶ Wat is de rol van de lokale besturen? In welke mate stimuleren zij al dan niet de dynamiek? Hoe wel/niet?
	Rol van de regieondersteuner en organisatie van de regie	▶ Wat is de relatie van de regieondersteuner met de aangesloten lokale besturen? ▶ Hoe vullen de regieondersteuners de regierol sociale economie in?
	Middelen	▶ Welke partners dragen financieel bij tot de regierol en in welke mate? ▶ Hoe staan de realisaties in verhouding tot de ingezette middelen?
	Kritische succesfactoren	▶ Welke rolverdeling is er idealiter tussen de verschillende actoren? ▶ Welke aspecten zijn noodzakelijk voor een regierol sociale economie? ▶ Welke aspecten bieden perspectief om de regierol te versterken? ▶ Welke drempels of valkuilen zijn er?
Realisatie van de doelstellingen uit het Besluit van de Vlaamse Regering	In welke mate heeft de uitrol van de regierol sociale economie geleid tot: ▶ De ontwikkeling van een gedragen beleidsvisie op de sociale economie bij de betrokken lokale besturen; ▶ De bevordering van de sociale economie; ▶ Een grotere samenwerking tussen de sociale economie onderling en met de reguliere economie.	
Rol Vlaamse overheid	▶ Welke verwachtingen zijn er vanuit de lokale besturen ten aanzien van de Vlaamse overheid?	



1.5. De gevolgde aanpak

De evaluatie verliep in negen stappen. De aanpak en timing geven we weer in onderstaande tabel.

Stappen in de evaluatie	Timing
1. Documentanalyse	Okt-nov 2017
2. Helikopterinterviews met bevoorrechte getuigen en experts	Nov-dec 2017
3. Bevraging van de 32 initiatieven (zelfevaluatie)	Jan-febr 2018
4. Analyse van de surveyresultaten door IDEA	Maart-april 2018
5. Expertpanel	Mei 2018
6. Focusgroepen: 5 rondetafels (in elke provincie)	Okt 2018
7. Opmaak ontwerp-syntheserapport	Nov-dec 2018 en jan 2019
8. Expertpanel	Febr 2019
9. Opmaak eindrapport	Febr-maart 2019

Hieronder gaan we dieper in op de gevolgde werkwijze tijdens het proces.

Documentanalyse

De documentanalyse bestaat uit:

- ▶ Analyse van de geldende kaders (bv. ondersteuningsbesluit) en verduidelijkingen door het departement WSE (brochures);
- ▶ Analyse van visies en standpunten van diverse partijen (bv. standpunten SERV, VVSG,...);
- ▶ Publicaties (bv. politeia publicaties);
- ▶ Een analyse van de ambities van de verschillende samenwerkingsverbanden zoals geformuleerd in de subsidieaanvragen;
- ▶ Een analyse van de realisaties zoals geformuleerd in tussentijdse rapporten;
- ▶ Een analyse van de realisaties zoals geformuleerd in specifieke documenten die beschikbaar zijn bij de Vlaamse overheid of bij de samenwerkingsverbanden.

Voor een volledige referentielijst verwijzen we naar de bijlage.

Helikopterinterviews

De helikopterinterviews werden afgenomen met vertegenwoordigers op Vlaams niveau. We interviewden de volgende personen:

- ▶ Marc Haesendonckx: departement WSE
- ▶ Jan van Passel: voorzitter koepel Lokale diensteneconomie
- ▶ Fabio Contipelli: diensthoofd en stafmedewerker VVSG
- ▶ Niels Morsink: adviseur SERV

Bevraging van de 32 initiatieven (zelfevaluatie)

De regie-ondersteuners van de 32 initiatieven ontvingen begin 2018 een online vragenlijst als basis voor een zelfevaluatie. 28 van hen (88%) vulde de vragenlijst in. Er werd een herinneringsmail uitgestuurd en telefonisch contact opgenomen met de regie-ondersteuners die nog niet hadden geantwoord na 1 week om de responsgraad te verhogen. De volledige vragenlijst vindt u als bijlage bij dit rapport.

Expertenpanel

Om de inzichten aan te scherpen, vonden twee bijeenkomsten plaats (5/6/2018 en 6/2/2019) met een expertenpanel, waarvan volgende personen deel uitmaakten:

- ▶ Prof. Joris Voets, UGent, met specialisaties strategie, coproductie, netwerksturing, bestuurskracht, regie en governance in het algemeen;
- ▶ Peter De Cuyper, HIVA, expert arbeidsmarktbeleid, sociale economie en migratie, inburgering en integratie;
- ▶ Prof. Annie Hondeghe, KULeuven, met o.a. expertise rond lokale regie (Prof. Hondeghe had de leiding over een evaluatie van de lokale regie op vlak van integratiebeleid).

Rondetafels met stakeholders in elke provincie

In samenwerking met een lokale regie-ondersteuner organiseerden we in elk van de 5 Vlaamse provincies een rondetafelgesprek met stakeholders van de regie sociale economie. Het doel was om de voorlopige resultaten te verdiepen, te verfijnen en te valideren met mensen uit het werkveld.

Er werden vertegenwoordigers uitgenodigd van:

- ▶ Lokale besturen. Er waren zowel politieke vertegenwoordigers (schepenen of OCMW-voorzitters) als ambtenaren (trajectbegeleiders, medewerkers OCMW, adviseurs sociale economie,...);
- ▶ (Boven)lokale organisaties zoals VDAB, Resoc's,... Ook de regie-ondersteuners uit de regio ontvingen een uitnodiging;
- ▶ Ondernemers in de sociale economie in al haar vormen, gaande van kleine LDE-initiatieven tot grote maatwerkbedrijven.
- ▶ Vertegenwoordigers uit de reguliere economie die voeling hadden met sociale economie.

Gemiddeld namen een twintigtal personen deel per rondetafel. Het merendeel van de deelnemers bestond uit personen met een directe professionele link, zoals de regie-ondersteuners, maar we ontvingen ook heel waardevolle insteken van mensen met een wat grotere afstand tot het thema zoals de vertegenwoordigers van de reguliere economie. De sessies werden ook bijgewoond door waarnemers van het Departement WSE.

Tijdens de rondetafels werd telkens een plenaire duiding gegeven bij de voorlopige resultaten van het onderzoek. Vervolgens werd in werkgroepen ingegaan op een aantal stellingen. Voor het volledige programma verwijzen we naar de bijlage.





2 / Evaluatie van de organisatie van de regie

In dit hoofdstuk behandelen we de eerste evaluatievraag: hoe wordt de regierol in concreto ingevuld? Wat bepaalt het succes van de samenwerkingsverbanden?

We hebben aandacht voor:

1. Organisatievorm van de samenwerkingsverbanden en de geografische schaal waarop ze zijn georganiseerd;
2. Wie is betrokken in de regie en in welke mate (engagement van de stakeholders)?;
3. Welke financiële en personele middelen worden ingezet?;
4. De concrete invulling van de regie: welke taken vervult men, maar ook over welk soort van regie spreken we? Daarbij maken we gebruik van bestaande wetenschappelijke indelingen;
5. De kritische succesfactoren.

2.1. Organisatievorm en schaal

We beschrijven eerst de structuur van de samenwerkingsverbanden. Vervolgens gaan we in op de bestuurlijke schaal.

2.1.1 Organisatievorm (structuur) van de samenwerkingsverbanden

Binnen de huidige ondersteuningsperiode (2017-2019) zijn er 32 begunstigden, waaronder 4 centrumsteden die apart hebben ingediend, en 28 intergemeentelijke samenwerkingsverbanden (waarin de 9 andere centrumsteden zijn vervat). Dit onderscheid heeft consequenties naar rapportage:

- ▶ De centrumsteden die apart indienden, rapporteren via de BBC;
- ▶ De IGS'en doen dat op verschillende manieren: bij intergemeentelijke samenwerkingsverbanden zonder rechtspersoonlijkheid (interlokale vereniging, infra) rapporteert de beherende gemeente via de BBC/DR, in andere gevallen (intergemeentelijke samenwerkingsverbanden met rechtspersoonlijkheid) wordt er apart gerapporteerd omdat deze IGS vooralsnog niet met BBC werken.

Wat juridische vorm betreft herkennen we volgende indeling:

- ▶ De meeste samenwerkingsverbanden (20/32) maken gebruik van een interlokale vereniging (ILV). Dit is de lichtste vorm van intergemeentelijke samenwerking volgens het decreet intergemeentelijke samenwerking (nu opgenomen in het decreet lokaal bestuur). Deze samenwerkingsverbanden hebben geen eigen rechtspersoonlijkheid of beheersoverdracht.



De samenwerking wordt geregeld in een overeenkomst tussen de betrokken besturen en juridische handelingen (bv. aanstellen van een personeelslid) wordt geregeld via een beherende gemeente.

- Negen samenwerkingsverbanden beschikken over een eigen rechtspersoonlijkheid, waarvan drie via een projectvereniging (SELAB, stadsregio Turnhout, en sinds 2017 Perspectief, als opvolger van Collaboregio), twee via een dienstverlenende vereniging (IGO, Interwaas), en 4 OCMW verenigingen (W13, Kina, Welzijnsregio Noord-Limburg en ISOM).

In elk van de gevallen gaat het over gevestigde intergemeentelijke structuren, die het opnemen van de regierol binnen hun werking kunnen kaderen, of als een verlengstuk zien ervan.

- Vier centrumsteden, namelijk Antwerpen, Gent, Mechelen en Leuven, nemen de regierol zelf op.

Tabel 1: juridische vorm van de samenwerkingsverbanden

Juridische vorm samenwerkingsverband	Aantal samenwerkingsverbanden
Interlokale vereniging (ILV)	19
Centrumstad	4
OCMW-vereniging	4
Projectvereniging	3
Dienstverlenende vereniging	2

Uit de samenwerkingsvormen blijft dat het initiatief en de organisatie van de regie meestal in handen is van de gemeentebesturen en minder van de OCMW's, hoewel deze laatste doorgaans wel betrokken zijn als partner (zie verder). Met de inkanteling van de OCMW's vanaf 1/1/2019 is deze vaststelling vanzelfsprekend minder relevant.

2.1.2 Schaal

Lokale differentiatie

Naar omvang telt een samenwerkingsverband gemiddeld 6,4 gemeenten en 159.000 inwoners. Dit gemiddeld aantal inwoners wordt wel omhooggetrokken de stad Antwerpen. De mediaan is een stuk lager, met 119.043 inwoners. Achter deze gemiddelden schuilen ook belangrijke verschillen:

- Naar aantal gemeenten varieert de range van 1 (de centrumsteden) tot 16 (MidWest), 17 (Westhoek) en 20 (KINA). Opvallend zijn de grote samenwerkingsverbanden in West-Vlaanderen, die behoudens voor Brugge-Oostende samenvallen met de regio's die werden gevormd binnen het Versterkt streekbeleid. De kracht en de historiek van de provinciale gebiedswerking is hierin verklarend.
- Naar aantal inwoners gaat de vork van 62.605 (Ecompas, regio St-Truiden) tot 517.000 inwoners (Antwerpen).

De tabel op de volgende pagina's geeft een overzicht van de verschillende samenwerkingsverbanden.



Samenwerkingsverband	Aantal deelnemende gemeenten	Aantal inwoners	Juridische vorm	Subsidie
Stad Beringen, Gemeente Heusden-Zolder, Gemeente Houthalen-Helchteren	3	108.845	Interlokale vereniging(ILV)	50.000 €
Mechelen	1	84.523	Centrumstad	50.000 €
W13 (Kortrijk)	13	305.000	OCMW vereniging	75.000 €
Interlokale vereniging Werkgelegenheid Midden-Limburg	3	116.867	Interlokale vereniging(ILV)	50.000 €
Sociale Economie Scheldeland	6	139.688	Interlokale vereniging(ILV)	50.000 €
Regierol Zuiderkempen	7	156.799	Interlokale vereniging(ILV)	50.000 €
Stad Antwerpen	1	517.042	Centrumstad	200.000 €
Stad Turnhout	4	91.952	projectvereniging	50.000 €
Interlokale vereniging Sociale Economie Maasland	5	121.218	Interlokale vereniging(ILV)	50.000 €
Stad Gent	1	257.029	Centrumstad	100.000 €
Zuidwest Rand	4	137.996	Interlokale vereniging(ILV)	50.000 €
IGO div.	5	92.691	dienstverlenende vereniging	50.000 €
Interwaas: Intergemeentelijk samenwerkingsverband van het land Waas	10	282.255	dienstverlenende vereniging	75.000 €
Regierol Sociale Economie Meetjesland	5	86.782	Interlokale vereniging(ILV)	50.000 €
Ecompas (Sint-Truiden- Gingelom- Nieuwerkerken & Heers)	4	62.605	Interlokale vereniging(ILV)	25.000 €
Westhoekpersoneel	17	199.632	Interlokale vereniging(ILV)	50.000 €
ILV Associatie Midwest	16	233.447	Interlokale vereniging(ILV)	75.000 €



KINA p.v.	20	298.423	OCMW vereniging: KINA p.v.	50.000 €
Welzijnskoepel Klein-Brabant - Vaartland (OCMW's Bornem, Puurs, Sint-Amands en Willebroek) ⁹	4	72.115	Interlokale vereniging(ILV)	25.000 €
Selab	8	199.252	projectvereniging	50.000 €
Leuven	1	99.288	Centrumstad	50.000 €
Interlokale vereniging voor de regierol sociale economie regio Brugge	10	280.456	Interlokale vereniging(ILV)	100.000 €
Welzijnsregio Noord- Limburg	9	150.623	OCMW vereniging	50.000 €
Perspectief (eerder Collaboregio)	7	154.919	Projectvereniging(ILV)	75.000 €
Baldemore	4	78.718	Interlokale vereniging(ILV)	25.000 €
Intergemeentelijk samenwerkingsverband "regierol sociale economie GAOZ"	4	91.391	Interlokale vereniging(ILV)	50.000 €
Sociale Economie Zuidoost-Limburg	5	92.863	Interlokale vereniging(ILV)	50.000 €
SEVA (Sociale Economie Vlaamse Ardennen)	5	112.878	Interlokale vereniging(ILV)	50.000 €
ISOM (Intergemeentelijk Samenwerkingsverband OCMW's Middenkempen)	7	102.499	OCMW vereniging	50.000 €
Handel Samen en Sociaal	6	198.304	Interlokale vereniging(ILV)	75.000 €
Vilvoorde	3	94.523	Interlokale vereniging(ILV)	50.000 €
Noorderkempen Werkt	6	72.188	Interlokale vereniging(ILV)	25.000 €
Totaal	204	5.092.811		1.875.000 €
Gemiddeld	6,4	159.150		58.594 €

⁹ Door de fusie tussen Puurs en Sint-Amands, telt het samenwerkingsverband sinds 1/1/2019 3 gemeenten.

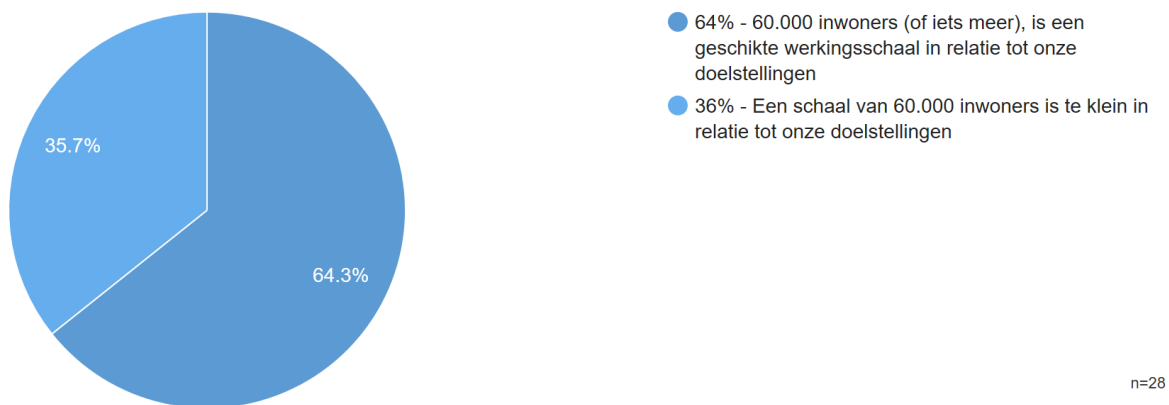


De zoektocht naar de gepaste schaal

In zowel de dieptegesprekken als de survey kwam schaal als een belangrijk thema aan bod. Vraag die zich daarbij stelt: wat is de meest geschikte schaal voor het uitoefenen van de regierol sociale economie?

In de survey benoemt 64% van de regioondersteuners de schaal van 60.000 (of iets meer) inwoners een geschikte schaal. Een niet onaardige minderheid (36%) vraagt zich af of er geen grotere schaal nodig is. Geen enkel samenwerkingsverband koos voor een kleinere schaal, wat nochtans ook een antwoordmogelijkheid was. Enkel tijdens een van de dieptegesprekken werd de schaal van sommige initiatieven (bv. KINA) als 'te groot' bestempeld.

Figuur 3: wat vindt u van de verplichte werkingsschaal van minimaal 60.000 inwoners?



De voorkeur voor een kleinere of grotere schaal is voor een belangrijk deel te verklaren door de variëteit binnen het veld van de sociale economie. Tijdens de eerste expertensessie, maar ook tijdens de ronde tafels, werd opgemerkt dat de 'ideale' schaal verschilt naargelang men het heeft over lokale diensteneconomie dan wel maatwerkbedrijven. In het eerste geval is nabijheid belangrijk en is de schaal van min. 60.000 geschikt. In het tweede geval lijkt een grotere gebiedsomschrijving meer aangepast. Regie vereist voldoende kritische massa en actoren. Ook de omvang en het werkingsgebied van de maatwerkbedrijven is de voorbije jaren sterk toegenomen. Zo heeft Limburg bijvoorbeeld 1 maatwerkbedrijf met 1.200 werknemers. Ook de stad Antwerpen geeft aan dat het een afstand ervaart tot de beschutte werkplaatsen die zich richten op een ruimere regio.

In hoofdstuk 5 komen we terug op de wenselijke schaal in de toekomst. Die is mede afhankelijk van de richting die men uit wil met de regie sociale economie.

2.2. Engagement van de stakeholders

In deze paragraaf:

- ▶ Beschrijven we de actoren binnen de samenwerkingsverbanden regio SE en benoemen we de sleutelactoren;
- ▶ Vervolgens staan in het bijzonder stil bij de betrokkenheid van respectievelijk:
 - ◆ de lokale besturen;
 - ◆ de sociale economie;
 - ◆ andere partijen.

De betrokkenheid en de rol van de Vlaamse overheid wordt specifiek belicht in hoofdstuk 4.

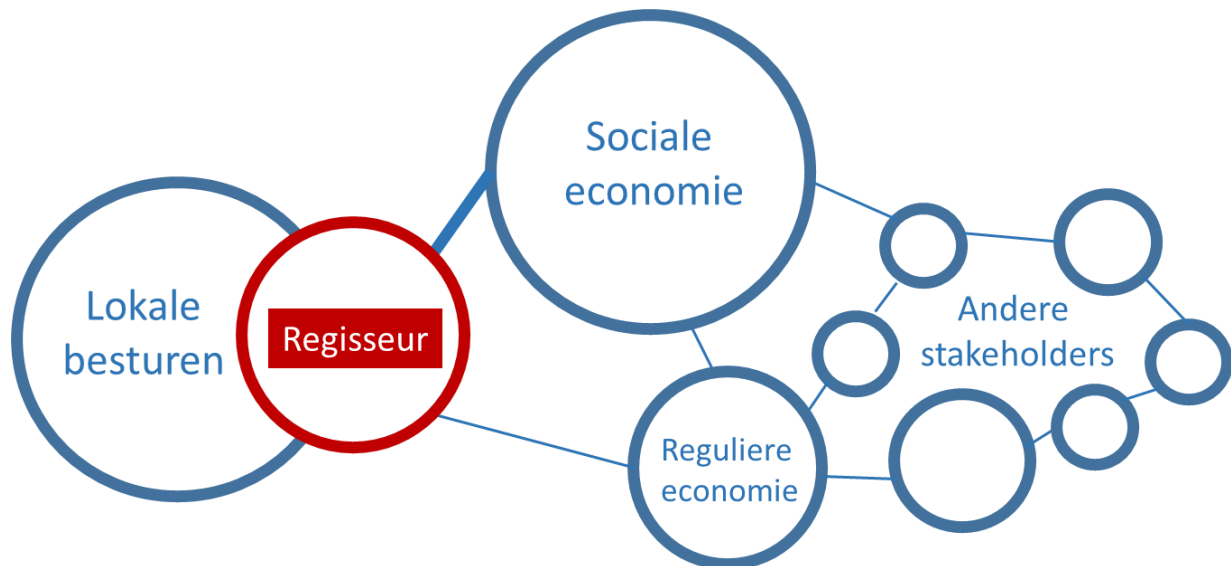
2.2.1 Betrokken actoren en sleutelactoren

In deze evaluatie onderzoeken we ook het engagement van de verschillende stakeholders. De voornaamste stakeholders bij de regie sociale economie zijn:

- ▶ De lokale besturen: de gemeenten en OCMW's;
- ▶ De sociale economie-initiatieven;

Andere stakeholders zoals hogere overheden (WSE), VVSG (lerend netwerk), sociale partners en VDAB zijn in mindere mate betrokken, alsook de reguliere bedrijven.

Figuur 4: stakeholders regie sociale economie



Op basis van de bevraging van de regieondersteuners kunnen we volgende vaststellingen maken over het engagement van de verschillende partijen:

- ▶ De coördinatoren van de regierol werken vooral actief samen met lokale besturen, OCMW's, initiatieven lokale diensteneconomie en organisaties binnen de sociale economie. Deze organisaties nemen een actieve rol op in het uitvoeren van acties. De steden of gemeenten zijn in 43% van de samenwerkingsverbanden zelf een voortrekker in het realiseren van de acties.
- ▶ Daartegenover staat dat eerder een ondersteunende tot zelfs ontbrekende rol wordt aangeduid voor besturen van een hoger geografisch niveau (provincie, Vlaamse overheid), VVSG, bedrijven uit de reguliere economie en de sociale partners.

Onderstaande figuur toont welke als meest geëngageerde partners werden aangeduid. Bovenaan zien we diegene die de meest actieve rol opnemen, onderaan de actoren die eerder een passieve tot geen rol opnemen.

Figuur 5: in welke mate zijn volgende partners geëngageerd in de samenwerking die door u wordt geregisseerd rond sociale economie?



Verschillende, soms tegenstrijdige belangen

Merk op dat de actoren binnen de samenwerkingsverbanden niet altijd gelijklopende belangen hebben. Dit zorgt soms voor onderlinge spanningen. We benoemen hieronder een aantal pertinente spanningsvelden die aan bod kwamen tijdens de bevraging en de rondetafels:

- ▶ De verschillende initiatieven sociale economie treden in concurrentie als het over oproepen en opdrachten gaat. Dit zorgt voor een spanningsveld. Enerzijds hebben ze een gemeenschappelijke overkoepelende doelstelling (nl. sociale tewerkstelling), anderzijds moeten ze hun eigen werking draaiende houden;
- ▶ Tussen de centrumstad en de kleinere omliggende gemeenten: zowel de centrumstad als de omliggende gemeenten zijn gebaat bij een goede afstemming op vlak van de sociale economie actoren. Tegelijk hebben ze vaak een andere aanpak door hun specifieke context en ervaring. De uitdaging en ervaring is immers over het algemeen groter in de centrumsteden. Dit leidt vaak tot een werking in twee snelheden. Regisseurs in samenwerkingsverbanden met zowel centrumsteden als omliggende gemeenten hanteren vaak een gedifferentieerde aanpak ten opzichte van de centrumstad en de rest om hieraan tegemoet te komen;
- ▶ Zowel provincies als gemeenten komen beleidsmatig soms in elkaars vaarwater. We verduidelijken dit onder 2.2.4, bij de 'provincie als bovenlokale makelaar'.

2.2.2 Wisselende betrokkenheid van de lokale besturen

De regierol wordt, op een aantal centrumsteden na, opgenomen door een samenwerkingsverband van verschillende gemeenten. Niet bij elk van de gemeenten in deze samenwerkingsverbanden is de betrokkenheid even hoog. Er zijn ook verschillen merkbaar tussen het politiek en ambtelijk engagement.

Tijdens de rondetafels werden een aantal bepalende factoren aangedragen, zowel voor politieke als ambtelijke betrokkenheid:

- ▶ **Duidelijke trekker:** politiek is het belangrijk om een duidelijke verantwoordelijke te hebben die zich engageert. Een schepen voor sociale economie is eerder uitzonderlijk, waardoor het thema soms minder duidelijk toe te wijzen is aan een politieke verantwoordelijke. Sociale economie ligt immers op de snijlijn van meer traditionele thema's zoals werk, economie en sociale zaken. Op ambtelijk vlak zien we een vergelijkbaar probleem. Het is voor regisseurs niet altijd evident om een ambtelijk aanspreekpunt te vinden.

- ▶ **Horizontale vertaling:** betrokkenheid van de lokale besturen gaat idealiter verder dan één persoon bij de gemeente. Politiek betekent dit dat de visie op sociale economie ook gedragen wordt door de colleges van de gemeenten van het samenwerkingsverband. Het integrale karakter van sociale economie vereist immers een brede, horizontale aanpak. Ambtelijk worstelen veel lokale besturen hier meer. Transversale thema's zoals lokaal werkgelegenheidsbeleid (met daarbinnen de regierol sociale economie), maar ook bijvoorbeeld integratie en klimaat, lopen door klassieke organisatiestructuren heen. De interne organisatie is hier vaak nog onvoldoende op afgestemd.
- ▶ **Aanwezigheid van duidelijke opportuniteiten:** de aanwezigheid van sociale economie-initiatieven op het grondgebied van de eigen gemeente gaat vaak gepaard met een hogere politieke aandacht voor het thema. Dit geldt ook voor de gepercipieerde nood. Gemeenten met een beperkt aantal inwoners die in aanmerking komen voor de sociale economie voelen minder de noodzaak om hierrond een beleid te ontwikkelen en dit op te volgen.

Als deze drie factoren ontbreken in de gemeente, blijft de regierol sociale economie vooral een verhaal van de regisseur.

2.2.3 Verschillende betrokkenheid van de sociale economie-actoren

De meeste lokale besturen besteden de grootste aandacht aan de sociale economie-actoren die het meest 'nabij' zijn. In eerste instantie is dat de lokale diensteneconomie. Lokale besturen zijn in een aantal gevallen actor als ze zelf een LDE-onderneming oprichten, maar in elk geval 'opdrachtgever'. De erkenning van een LDE-initiatief door de Vlaamse overheid is immers gekoppeld aan een impactanalyse en een daaraan gekoppelde opdrachtverklaring van het lokaal bestuur.

Maatwerkbedrijven staan verder af van de lokale besturen dan de LDE-initiatieven. De gemeente heeft er minder binding mee en minder impact op hun werking. Hun werking is doorgaans ook op een hogere, regionale schaal georganiseerd. Niettemin weerhoudt dat gemeente- en OCMW-besturen niet om ermee samen te werken voor de uitvoering van bepaalde gemeentelijke taken (bv. Groenwerken).

2.2.4 Andere betrokken partners

VVSG

De Vlaamse Vereniging voor Steden en Gemeenten (VVSG) wordt door bijna alle regisseurs als een op zijn minst ondersteunende actor beschouwd, in de meeste gevallen zelfs als een actieve partner. De organisatie treedt vooral op als een kenniscentrum en een facilitator van overleg:

- ▶ De VVSG bundelt inzichten over de regierol sociale economie, onder andere via pockets¹⁰;
- ▶ De VVSG organiseert het lerend netwerk voor de regisseurs.

Provincie als bovenlokale makelaar

De provincies zijn bevoegd voor grondgebonden materie, waaronder (sociale) economie. Ze kunnen hun taakstelling op drie manieren invullen:

- ▶ Bovenlokale taakstelling voor aangelegenheden die het lokale, gemeentelijke belang overstijgen en die gemeenten moeilijk zelf kunnen behartigen;
- ▶ Ondersteunende taken voor andere overheden: de provincie voert sommige taken uit op verzoek van de federale of Vlaamse overheid of de gemeenten en OCMW's;
- ▶ Gebiedsgerichte samenwerking tussen besturen in een regio: de provincie organiseert samenwerking tussen de verschillende partners (lokale besturen, privé-organisaties, Vlaamse overheid...) in een bepaald gebied en zoekt samen met die partners naar oplossingen voor maatschappelijke problemen.

¹⁰ <https://www.vvsg.be/kennisitem/politeia/regie-sociale-economie>



In de praktijk komen de provincies hiermee in het vaarwater van de regierol sociale economie door de lokale besturen. Als aanvulling op het ondersteuningsdecreet en de regierol van de lokale besturen inzake lokale sociale economie, hebben de vijf Vlaamse provincies op 10 februari 2014 een gemeenschappelijk protocol ondertekend met de Vlaamse overheid dat flexibel en in samenspraak met en/of op vraag van de sector de contouren aangeeft waarbinnen de vijf provincies invulling kunnen geven aan initiatieven inzake ondersteuning van de sociale economie.

40% van de regisseurs beschouwen de provincie ook effectief als een actieve partner. Concreet staan de provincies in voor het organiseren of ondersteunen van provinciale overlegplatformen rond sociale economie. De ervaringen van de regisseurs met deze platformen zijn wisselend. Enerzijds worden ze als waardevol en verrijkend ervaren. Anderzijds wordt de rol van de provincie op sommige plaatsen als te sturend ervaren.

De provincies bieden ook subsidies aan voor de sociale economie, bijvoorbeeld voor het professionaliseren van de sector. Deze rol wordt geapprecieerd door de regisseurs, maar er worden tegelijk vragen gesteld bij taakverdeling tussen de samenwerkingsverbanden en de provincie.

Rol van de sociale partners

De sociale partners nemen in bijna de helft van de samenwerkingsverbanden geen rol op. In nog eens 40% is dit vooral een passieve rol. Slechts in uitzonderlijke gevallen vormen ze een actieve partner. Dit zien we bijvoorbeeld bij het samenwerkingsverband W13, waar via 'ROSE' (Regionale Overleg Sociale Economie) de sociale partners wel nauwer worden betrokken.

Tijdens de rondetafels werd deze beperkte rol verder geduid. Zo werd er getwijfeld aan de interesse en bereidheid vanuit de sociale partners om een grotere rol op te nemen. De perceptie leeft nog soms bij werkgevers en werknemers dat de sociale economie een concurrent is. Hierdoor is de incentive voor de werkgevers- en werknemersorganisaties op regionaal niveau niet groot om zich te engageren in het versterken van de sociale economie. Er was ook weerstand bij de samenwerkingsverbanden om de groep met actieve partners uit te breiden als er geen duidelijk engagement getoond werd. Dit zou het proces enkel vertragen in plaats van verrijken.

Het potentieel van meer samenwerking met de sociale partners werd wel erkend. Op vandaag is de betrokkenheid van de reguliere economie via de regierol beperkt (zie verder). De sociale partners kunnen hier een rol in spelen. Zij hebben immers een betere ingang naar de reguliere economie.

2.3. Financiële en personele middelen

We beschrijven in deze paragraaf de financiële en personele middelen die voor de regie worden ingezet. We gaan ook in op de verantwoording die de regisseur aflegt over zijn of haar werking naar de lokale besturen toe.

2.3.1 Financiering van de samenwerkingsverbanden

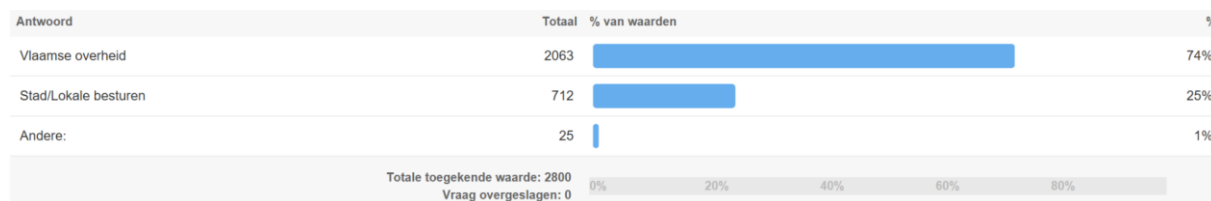
De Vlaamse overheid ondersteunt de regisseurs sociale economie via een variabele subsidie op basis van inwonersaantal, aanwezigheid centrumstad en werkloosheidsgraad (meer detail in apart kader). Het staat de samenwerkingsverbanden vrij om deze Vlaamse middelen aan te vullen met andere middelen. Dit kunnen zowel middelen van de lokale besturen zijn, als van partners of projectsubsidies.

We vroegen aan de regisseurs welke partners - en in welke mate - financieel bijdragen tot de regie sociale economie. De conclusies die daaruit naar voren komen zijn:

- ▶ De Vlaamse overheid is de voornaamste financier van de regiewerking (74%);
- ▶ Ook lokale besturen dragen gemiddeld voor 25% bij tot de financiering;
- ▶ De bijdrage van andere stakeholders is heel uitzonderlijk (1%).



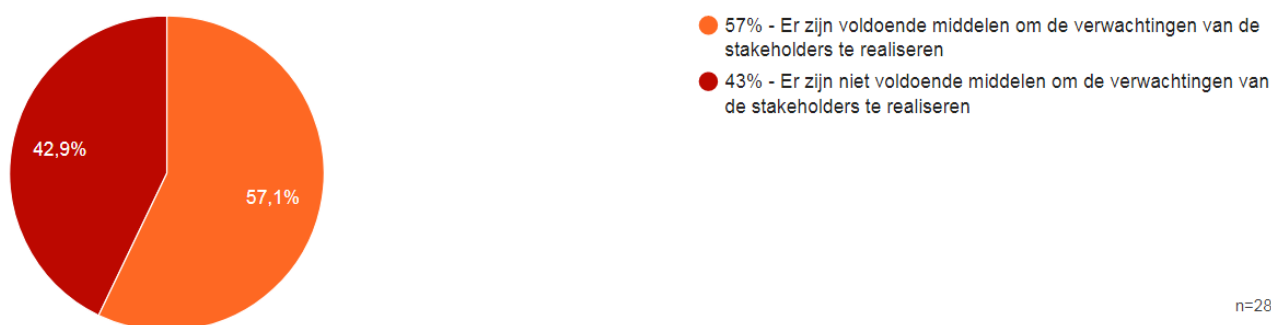
Figuur 6: Welke partners dragen op vandaag financieel bij in de loon- en werkingskosten van de regie sociale economie en in welke mate? Geef aan voor welk aandeel (%) de onderstaande partners instaan. Het totaal moet 100% vormen.



Uit de bevraging blijkt verder dat een kleine meerderheid van de regieondersteuners (57%) de grootte van de financiële ondersteuning voldoende vindt. 43% antwoord daartegenover dat er niet voldoende middelen zijn om aan de verwachtingen van alle stakeholders te voorzien.

In de duiding wordt doorgaans hetzelfde punt genoemd, met name dat enkel het financieren van de loonkost van de regisseur onvoldoende is. Men vindt dat er aanvullende werkingsmiddelen nodig zijn voor communicatie, acties en projecten. Hierbij dient gezegd dat er in het BVR regierol nergens gestipuleerd wordt dat de middelen naar loonkost of naar aanvullende werkingskosten zoals acties moeten gaan.

Figuur 7: Zijn de financiële middelen volgens u in verhouding met de verwachtingen van de verschillende stakeholders?



Verdelingscriteria Vlaamse subsidie aan de samenwerkingsverbanden

De verdeling van de financiële middelen tussen de 32 samenwerkingsverbanden voor de periode 2017-2019 werd bepaald op basis van drie factoren:

- ▶ Het inwonersaantal;
- ▶ De aanwezigheid van een centrumstad;
- ▶ De werkloosheidsgraad.

De eerste factor, het aantal inwoners, bepaalde de hoogte van de subsidie. De ondersteuning varieert van 25.000 euro voor een gebied vanaf 60.000 inwoners tot maximum 200.000 euro voor een gebied met meer dan 500.000 inwoners. De ondergrens van 60.000 inwoners geldt niet voor centrumsteden.

De tweede en de derde factor, namelijk de betrokkenheid van een centrumstad en de werkloosheidsgraad bepalen de ranking.

Tijdens de eerste helft (2014-2016) van de vorige oproepperiode konden niet alle aanvragen gehonoreerd worden. Voor de tweede helft (2017-2019) kon dit wel door de gewijzigde verdelingscriteria. De subsidiebedragen voor grote samenwerkingsverbanden met een centrumstad werden afgetopt op hooguit 50.000 euro meer dan het bedrag dat de centrumstad op haar eentje zou krijgen. Als er geen centrumstad betrokken is, bedraagt de subsidie maximaal 50.000 euro.

De criteria lieten dus toe om meer samenwerkingsverbanden te ondersteunen en stimuleerden tot op bepaalde hoogte samenwerking met de centrumsteden. De beperking is echter dat het geen financiële impuls biedt om op grotere schaal te werken zoals in de eerste helft. Een aantal regisseurs gaven aan dat dit voordelen zou bieden. Tegelijk vingen we ook wel kritiek van

sommigen over het te grote werkingsgebied van bepaalde samenwerkingsverbanden in de eerste periode.

2.3.2 De regisseur, de inbedding en omkadering

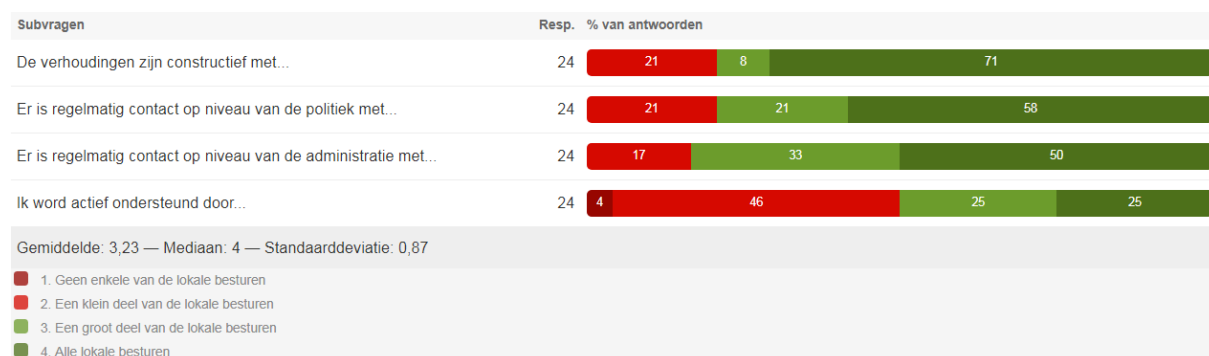
De financiële middelen voor de regierol sociale economie worden vooral aangewend als manier om de lonen van de regisseurs te betalen. De regisseur is echter niet alleen gebaat bij financiële ondersteuning. Ook de relatie tussen de lokale besturen en de inbedding van de regisseurs in de organisatie bepalen hoe effectief hij of zij kan functioneren.

Relatie tussen de lokale besturen en de regisseurs

De relatie van de regieondersteuners met de lokale besturen zijn doorgaans constructief, al moeten toch een aantal kanttekeningen worden gemaakt:

- ▶ 21% van de regieondersteuners zegt dat de verhoudingen slechts met een klein deel van de besturen constructief is;
- ▶ Als er gevraagd wordt naar de mate van actieve ondersteuning geeft 46% van de regieondersteuners aan dat ze maar door een klein deel van de besturen actief ondersteund worden. Eén regieondersteuner geeft aan dat hij door geen enkel bestuur actief ondersteund wordt.

Figuur 8: Hoe is uw relatie als regie-ondersteuner met de lokale besturen binnen het samenwerkingsverband?



Inbedding van de regisseurs

Het is belangrijk voor het functioneren van de regisseur dat hij of zij kan terugvallen op een grotere organisatie voor praktische en inhoudelijke ondersteuning. Tijdens de rondetafels werden 27 regisseurs hierover bevraagd. Slechts twee van hen gaven aan niet in een grotere organisatiestructuur ingebed te zijn.

De inbedding van de regisseurs verschilt onderling. 15 van de 25 ondersteunde regisseurs noemen in eerste instantie de stad of gemeente. Het mag niet verbazen dat de regisseurs voornamelijk kijken naar de grootste en/of beherende gemeente voor hun ondersteuning. Deze ondersteuning wordt in veel gevallen aangevuld met andere actoren, waarvan het OCMW het vaakst genoemd worden. Twee regisseurs verwijzen zelfs enkel naar het OCMW en niet naar de betrokken gemeenten.

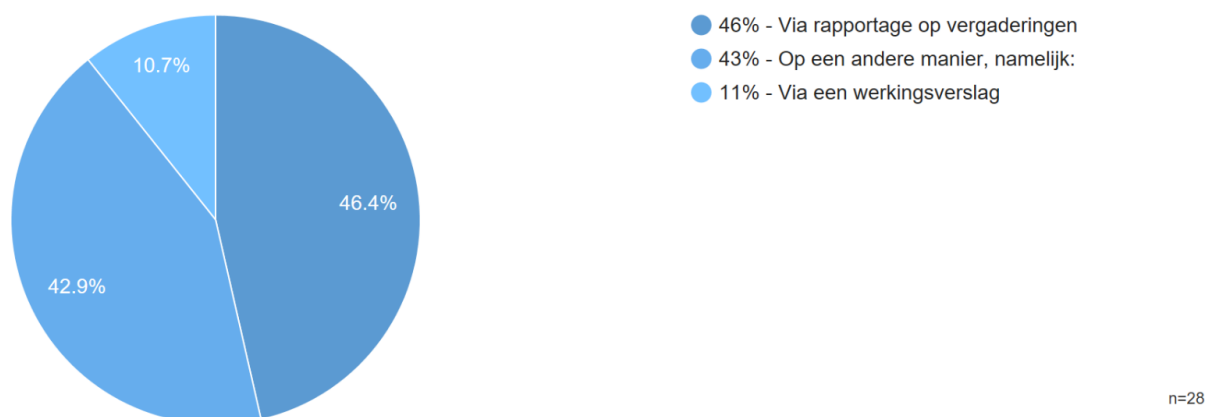
Niet iedere regisseur is ingebed in een stad of gemeente. Zeven regisseurs zijn ingebed in een bovenlokaal samenwerkingsverband, zoals W13 en de Welzijnsregio Noord-Limburg. Een regisseur wist zich vooral ondersteund door de provincie en VVSG.

2.3.3 Verantwoording van de werking naar de lokale besturen

De verantwoording van de regieondersteuners ten aanzien van de lokale besturen verloopt voor de helft via werkingsverslagen en voor de helft via mondelinge toelichting tijdens vergaderingen.

Dat is moeilijk uit onderstaande grafiek op te maken, omdat 43% van de respondenten koos voor 'op een andere manier', wat in de grafiek niet verder wordt geduid. In de uitsplitsing zien we evenwel dat de meeste respondenten deze categorie kozen omdat ze zowel via jaarverslag, als via toelichting op bijeenkomsten rapporteren.

Figuur 9: Op welke manier verloopt de verantwoording en rapportage naar de lokale besturen?



Twee respondenten maken een verwijzing naar de BBC, IGO verwijst naar de opmaak van een webpagina en één initiatief geeft aan gebruik te maken indicatoren en opvolgingsmeting.

Op de vraag of er voldoende verantwoording is naar de lokale besturen, meent de overgrote meerderheid dat dit voldoende wordt opgenomen. Tijdens de rondetafels werd dit bevestigd door de aanwezige politici. Een belangrijke nuance is echter dat er maar een heel beperkt aantal politici deelnamen aan de rondetafels. Ze gaven ook aan dat er toch vaak een grote afstand is tussen het lokaal bestuur en de regisseurs.

Figuur 10: Hoe zou u deze verantwoording naar de lokale besturen toe beoordelen?



2.4. Invulling van de regie

In deze paragraaf staan we stil bij de invulling van de regierol:

- ▶ Vooreerst de vraag of er sprake is van regie en in welke vorm? We concluderen dat de regie SE 'facilitair' is in de bewoordingen van Pröpper en meer gelijkenissen vertoont met wat door anderen netwerkcoördinatie of –sturing wordt genoemd;
- ▶ Daarna staan we stil bij de activiteiten van de regisseurs. De meeste activiteiten (aanspreekpunt, netwerking en promotie) van de regisseurs ressorteren onder de regiecomponent 'samenwerking'.

2.4.1 Regie, waar hebben we het over?

Het begrip 'regie' vond ingang in de beleidsliteratuur en –praktijk, samen met de evolutie van *government* naar *governance*. Al is het inmiddels een vertrouwd begrip, de invulling ervan is vaak heel verschillend en ook de besturen zijn nog onvoldoende uitgerust in termen van geschikte medewerkers (netwerkprofielen).

Heel recent kwamen twee studies over de regierol van lokale besturen op armoedebestrijding¹¹ en integratie en inburgering¹² tot dezelfde conclusie.

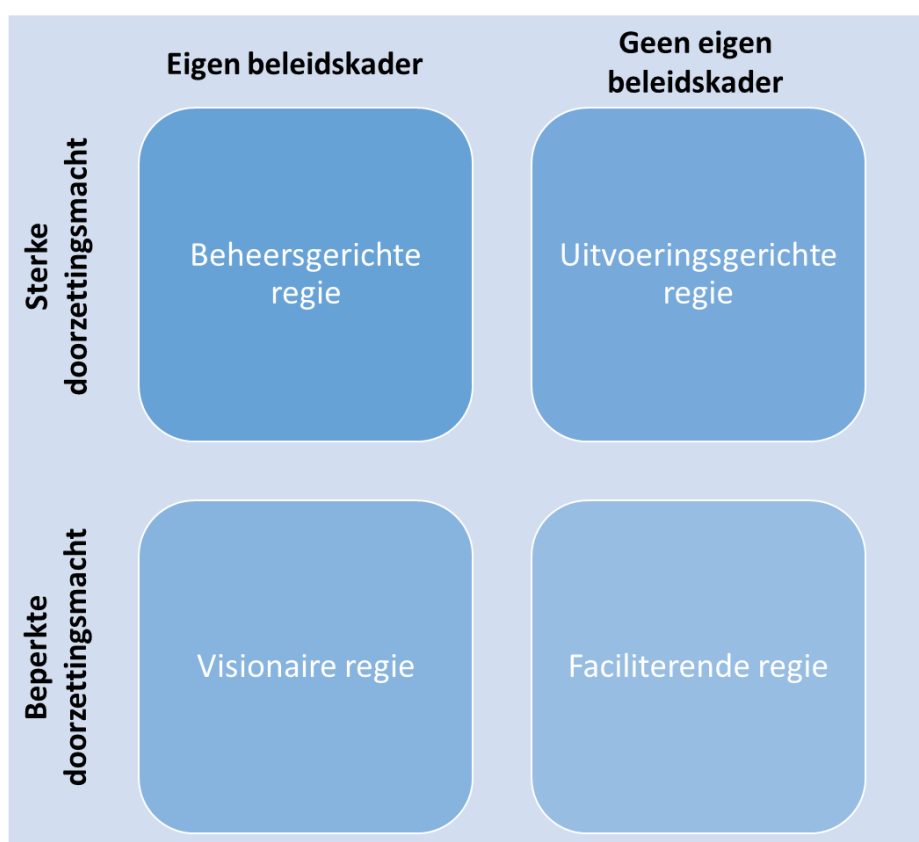
Beide studies hanteren ook hetzelfde analytisch kader om de regierol af te bakenen, namelijk de typologie van Pröpper en collega's.¹³ We passen hier dezelfde indeling toe. Zo vergroten we de vergelijkbaarheid met de invulling van de regierol over de verschillende beleidsdomeinen heen.

Pröpper en collega's hanteren twee criteria die het type van regie bepalen:

- ▶ **Doorzettingsmacht:** 'de potentie van een actor om daar waar nodig voldoende invloed uit te kunnen oefenen om eenzijdig medewerking van andere partijen af te dwingen'. Dit is geen binaire indeling, maar een continuüm. Aan de ene zijde van het spectrum kan het samenwerkingsverband alle relevante actoren haar wil opleggen. Aan de andere zijde heeft ze geen invloed op de acties van de actoren.
- ▶ **Beleidskader:** 'de mate waarin het samenwerkingsverband een eigen beleidskader hanteert voor het uitoefenen van zijn regierol'.

Onderstaande figuur visualiseert vier types van regie, op basis van deze twee criteria.

Figuur 11: 4 regietypes volgens Pröpper



¹¹ Opstaele V., Van der Sypt M. En Vanassche S. (2018), Wetenschappelijk onderzoek naar instrumenten voor de uitvoering van de regierol van lokale besturen op het vlak van (kinder)armoedebestrijding. Arteveldehogeschool Gent in opdracht van de Vlaamse Gemeenschap, vertegenwoordigd door de Vlaamse Regering, Departement Welzijn, Volksgezondheid & Gezin.

¹² Deprez, I., Platteau, E., & Hondeghe, A. (2018). De invulling en versterking van de regierol van lokale besturen op vlak van integratiebeleid. Leuven: KU Leuven Instituut voor de Overheid. Onderzoek in opdracht van Agentschap Binnenlands Bestuur, Afdeling Gelijke Kansen, Integratie & Inburgering.

¹³ Pröpper, I., Litjens, B. & Weststeijn, E. (2004). Lokale regie uit macht of onmacht? Onderzoek naar de optimalisering van de gemeentelijke regiefunctie. Eindrapport, Vught, april 2004.

We onderscheiden:

- ▶ **Beheersingsgerichte regisseur:** dit type regisseur heeft zowel een eigen beleidskader als een sterke doorzettingsmacht. Toegepast op de regierol sociale economie gaat het over regisseurs binnen samenwerkingsverbanden die niet alleen qua beleidsvisie verder kunnen gaan dan het Vlaamse kader, maar ook sterke instrumenten om hun visie in de praktijk om te zetten.
- ▶ **Uitvoeringsgerichte regisseur:** deze regisseur is in staat om de relevante actoren te dirigeren, maar stelt niet zijn eigen script op. In het geval van de regierol sociale economie betekent dit een regisseur die vooral gefocust is op het laten uitvoeren van het Vlaamse kader door de lokale stakeholders.
- ▶ **Visionaire regisseur:** De visionaire regisseur heeft voldoende beleidsvrijheid om een eigen kader uit te werken voor de lokale context, maar heeft geen doorzettingsmacht om de andere partijen te dwingen om dit uit te voeren. Hij of zij moet dus inzetten op het enthousiasmeren en beïnvloeden van de relevante actoren om de visie in de praktijk om te zetten. Deze stijl van regisseren is veel meer op participatie en compromissen gericht om de neuzen in dezelfde richting te krijgen.
- ▶ **Faciliterende regisseur:** dit type regisseur biedt vooral ondersteuning voor de interactie tussen de andere actoren. De faciliterende regisseur is niet zozeer gericht op een eigen agenda, maar bevordert de gezamenlijke visievorming van andere actoren. Hij of zij is vooral een coördinator en heeft geen harde doorzettingsmacht.

Bovengenoemde regietypes zijn vanzelfsprekend archetypes. In de praktijk komen ook combinaties voor.

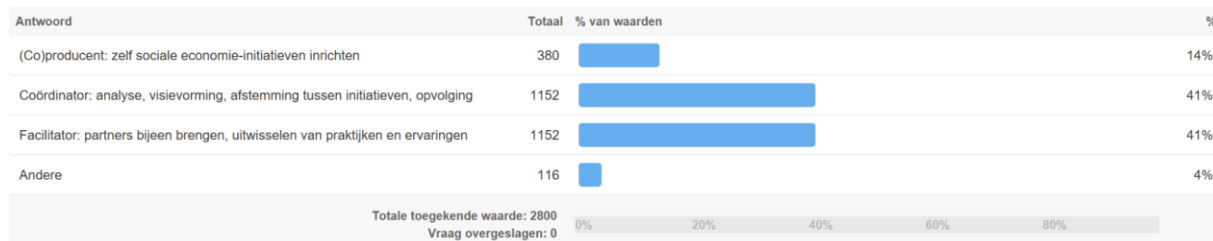
2.4.2 Invulling door de regisseurs

De regisseurs kunnen een eigen stijl en inhoudelijke invulling geven aan hun regie. We bekijken hoe die zich verhoudt tot de vormen die in de aangehaalde literatuur worden genoemd.

Stijl van regie

In de survey werd de regie-ondersteuners gevraagd naar hun rol als regisseur. Coördinatie en facilitering staan voor 80% van de tijdsbesteding van de coördinatoren. In mindere mate (14%) laat men zich in met eigen sociale economie-initiatieven.

Figuur 12: Welke rollen neemt u op als regisseur sociale economie? Kunt u per rol het % van uw tijdsbesteding aangeven?



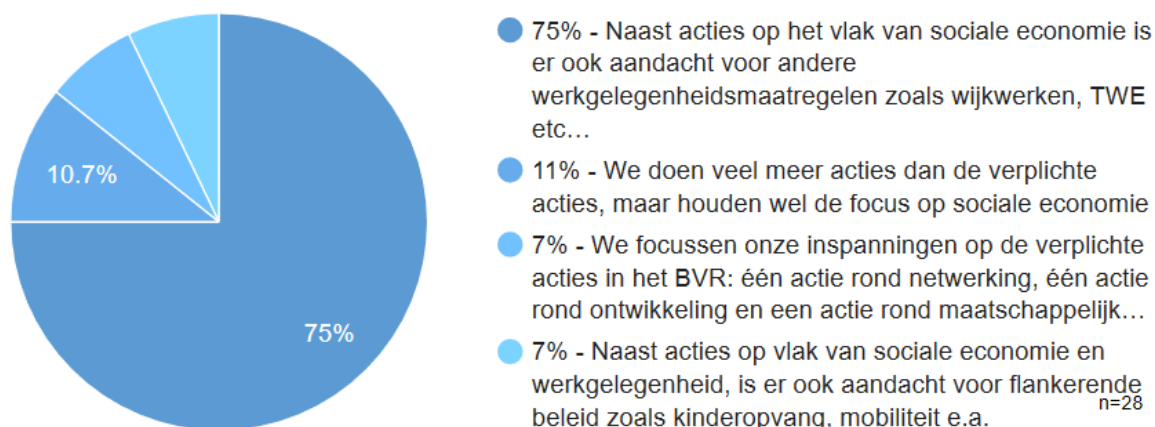
Dit is illustratief voor de beperkte doorzettingsmacht van de regisseurs. Ze gaan vooral op zoek naar afstemming en het ondersteunen van bestaande dynamieken. Het ontbreekt de regisseurs dan ook aan hardere instrumenten om actoren in een bepaalde richting te sturen. We gaan hier dieper op in bij de evaluatie van de rol van de Vlaamse overheid.

Inhoudelijke afbakening

In de bevraging geeft 7% van de regieondersteuners aan dat ze zich hoofdzakelijk richten op de drie verplichte acties uit het Besluit van de Vlaamse Regering (zie hoger). Van de overige 93% zegt:

- ▶ 11% dat ze ook op andere manier de sociale economie bevorderen;
- ▶ 75% dat er naast sociale economie ook aandacht is voor andere tewerkstellingsmaatregelen zoals TWE of wijkwerken;
- ▶ 7% dat ook flankerend beleid als kinderopvang en mobiliteit binnen de scope worden genomen.

Figuur 13: Hoe uitgebreid is uw regierol op het vlak van sociale economie?



Het is duidelijk dat de regisseurs zich niet beperken tot de verplichte acties. Dit betekent echter niet noodzakelijk dat ze een eigen script uitvoeren. In de rondetafels bleek dat de meeste regisseurs in eerste instantie inspelen op de noden van de lokale stakeholders.

Facilitaire regisseurs zijn de norm, visionaire de uitzondering

Grosso modo passen de meeste regisseurs in het model van de faciliterende regisseur. Ze hebben met andere woorden een beperkte doorzettingsmacht en niet echt een eigen script. Deze zwakke vorm van regie sluit aan bij wat VVSG (2011) als netwerkcoördinatie bestempelt (omdat regie voor hen gekoppeld wordt aan doorzettingsmacht)¹⁴, of wat bij Verhoest, Legrain en Bouckaert (2003) netwerksturing wordt genoemd, een vorm van coördinatie die steunt op vrijwillige samenwerking.¹⁵

We plaatsen meteen een aantal nuanceringen:

- ▶ Doorzettingsmacht is sterker in de steden, die een eigen subsidieregeling hebben en via die weg meer sturend kunnen optreden. Naar onze mening evenwel onvoldoende om van een beheersgerichte of uitvoeringsgerichte regisseur te kunnen spreken.
- ▶ Een aantal besturen werken meer vanuit een eigen kader dan het gemiddelde samenwerkingsverband. De stad Gent lijkt ons een voorbeeld van een visionaire regisseur, onder meer via de ontwikkeling van een sociale economie campus op de UCO-site.

Het type regie (in hoofdzaak faciliterend en deels visionair) stemt overeen met de invulling van de regierol op het vlak van integratie en inburgering.¹⁶ Op vlak van de regierol (kinder)armoedebestrijding werd er een grotere variatie in regietypes vastgesteld door de onderzoekers.¹⁷

Moeten de regisseurs meer doorzettingsmacht krijgen?

De vraag over meer doorzettingsmacht kwam in elke rondetafel aan bod. De teneur bij de regie-ondersteuners was de volgende:

- ▶ Ja, graag meer doorzettingsmacht als het signaalgeving betreft naar het Vlaamse niveau (VDAB, WSE). Op vandaag hebben de regisseurs het gevoel dat men geen stem heeft en niet wordt gehoord, terwijl men anderzijds heel waardevolle signalen opvangt vanop het terrein;

¹⁴ Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten (2011). Leidraad Regie en Coördinatie: samenwerken aan diversiteit.

¹⁵ Verhoest, K., Legrain, A., & Bouckaert, G. (2003). Over samenwerking en afstemming: instrumenten voor een optimale coördinatie van beleid en beheer in de publieke sector. Gent: Academia Press.

¹⁶ Deprez, I., Platteau, E., & Hondeghe, A. (2018). De invulling en versterking van de regierol van lokale besturen op vlak van integratiebeleid. Leuven: KU Leuven Instituut voor de Overheid. Onderzoek in opdracht van Agentschap Binnenlands Bestuur, Afdeling Gelijke Kansen, Integratie & Inburgering.

¹⁷ Opstaele V., Van der Sypt M. En Vanassche S. (2018), Wetenschappelijk onderzoek naar instrumenten voor de uitvoering van de regierol van lokale besturen op het vlak van (kinder)armoedebestrijding. Arteveldehogeschool Gent in opdracht van de Vlaamse Gemeenschap, vertegenwoordigd door de Vlaamse Regering, Departement Welzijn, Volksgezondheid & Gezin.

- ▶ Nee, als het gaat over aansturing van het veld van de sociale economie. "Liever wortels dan stokken." Zo zijn de regisseurs terughoudend om zelf als dispatcher op te treden van bijkomende plaatsen (contingenten) op het regionale niveau. Zeker als het over maatwerkbedrijven gaat, bespreekbaar in het geval van LDE, hoewel ook dat problemen stelt, gezien besturen vaak actor zijn in de lokale dienstenceconomie.

In het vijfde hoofdstuk (oriëntatie naar de toekomst) gaan we verder in op dit thema. We schetsen drie mogelijke toekomstscenario's, met een verschillende intensiteit wat doorzettingsmacht betreft.

2.4.3 Activiteiten binnen de regie

De concrete uitvoering van de regierol gebeurt aan de hand van de acties door de regisseurs. Om deze activiteiten gestructureerd in kaart te brengen, maken we opnieuw gebruik van een theoretisch kader van Pröpper. Onafhankelijk van het type regie, benoemt deze auteur 4 regiecomponenten die steeds terugkomen, namelijk het overzicht hebben over het geheel, verantwoording afleggen voor het geheel, beleidslijnen uitzetten of organiseren ten aanzien van het geheel en het organiseren van samenwerking met oog op het geheel:¹⁸

- ▶ De regisseur heeft overzicht over het geheel wanneer hij voldoende kennis heeft over en inzicht heeft in het beleidsonderwerp, alle relevante actoren en hun belangen, doelstellingen en onderlinge relaties.
- ▶ Verantwoording over het geheel houdt in dat dat de regisseur bereid en in staat is verantwoording, rekenschap, uitleg en toelichting te bieden voor het handelen en de resultaten van de actoren die onder de regie vallen.
- ▶ Beleidslijnen uitzetten of organiseren wil zeggen dat de gemeente het doel, de randvoorwaarden en de middelen vastlegt of ervoor zorgt dat andere actoren dit doen.
- ▶ Het organiseren van inzet en samenwerking betekent vooral dat de gemeente een motiverende functie heeft ten aanzien van de betrokken actoren en hen kan overtuigen bij te dragen aan het geheel en met elkaar samen te werken.

We catalogueerden de acties die we identificeerden in de documentanalyse aan de hand van deze regiecomponenten. Onderstaande tabel geeft het resultaat weer.

Regiecomponent (Pröpper)	Invulling door de regisseurs SE
Overzicht over het geheel	▶ Omgevingsanalyse ▶ Inventarisatie van de actoren ▶ Analyse van de doelgroep ▶ Monitoring ▶ Expertise-opbouw
Verantwoording en betrokkenheid	▶ Terugkoppeling naar lokale besturen ▶ Terugkoppeling naar Vlaanderen
Gemeenschappelijke beleidslijnen uitzetten	▶ Ondersteunen van visievorming bij de lokale besturen ▶ Doelstellingen en acties opzetten

¹⁸ Deprez, I., Platteau, E., & Hondeghe, A. (2018). De invulling en versterking van de regierol van lokale besturen op vlak van integratiebeleid. Leuven: KU Leuven Instituut voor de Overheid. Onderzoek in opdracht van Agentschap Binnenlands Bestuur, Afdeling Gelijke Kansen, Integratie & Inburgering.



Samenwerking organiseren

- ▶ Netwerking
- ▶ Promotie en sensibilisering (vb. MVO)
- ▶ Aanspreekpunt

Het zwaartepunt van de invulling door de regisseurs ligt in het organiseren van samenwerking. Ze zetten actief in op het samenbrengen van actoren, op promotie en sensibilisering en profileren zich als aanspreekpunt. Ook het overzicht over het geheel en verantwoording vormen belangrijke aspecten, maar in mindere mate. De regisseurs werken wel aan het in kaart brengen van de omgeving en aan expertise-opbouw, maar deze rol is nog in ontwikkeling. De verantwoording en betrokkenheid richt zich in eerste instantie op de lokale besturen. Dit is beperkter naar Vlaanderen en naar de andere stakeholders toe. De minst uitgebouwde regiecomponent in de activiteiten is het uitzetten van gemeenschappelijke beleidslijnen. Dit wordt eerder minimaal en pragmatisch ingevuld.

Een belangrijke vaststelling is dat niet alle acties die de regisseurs doen in de praktijk, vallen onder de benadering van regiecomponenten. Binnen het samenwerkingsverband treden de lokale besturen soms ook op als klant of als actor. We denken bijvoorbeeld aan het sociaal aanbesteden (als klant) of het organiseren van LDE (als actor). Hoewel dit niet onder de klassieke benadering van regie valt, zijn het wel belangrijke aspecten in de invulling van de regierol lokale economie. Het opnemen van de actorrol zelf heeft ook een aantal voordelen. Het laat bijvoorbeeld toe om de betrokkenheid en de doorzettingsmacht van de lokale besturen te vergroten.

Er zijn ook merkbare verschillen tussen de centrumsteden (bv. Antwerpen of Leuven die eigen subsidies versterken aan de SE) en de meeste intergemeentelijke initiatieven:

- ▶ De samenwerking en dialoog tussen de centrumsteden en de sociale economie is intensiever, gezien de concentratie van de SE-initiatieven in de grotere steden, waar zich ook meer stage-, doorstroom- en tewerkstellingskansen situeren;
- ▶ Een aantal centrumsteden voorzien in een rechtstreeks betoelaging van de SE, wat hun impact en sturingsmogelijkheid (dus regie) vergroot;
- ▶ In de centrumsteden die alleen indienden, is de actor- en regisseursrol binnen één bestuur georganiseerd, wat niet het geval is bij vele samenwerkingsverband die zich beperken tot de regie. Maar er zijn ook samenwerkingsverbanden met rechtspersoonlijkheid die een actorrol opnemen.¹⁹

2.4.4 De regie sociale economie versus de arbeidsmarktregie door de VDAB

Tijdens de rondetafels rond de regierol SE, is de naam van de VDAB heel frequent gevallen. Niet toevallig, want de VDAB bepaalt via de zogenaamde indicering o.a. de toegang voor werkzoekenden tot de sociale economie.

Op dit punt wordt duidelijk dat de regie arbeidsmarkt sterk raakt aan de regie sociale economie. Als arbeidsmarktregisseur bemiddelt en begeleidt de VDAB werkzoekenden naar het Normaal Economisch circuit en de Sociale Economie. In gevallen begeleiding nodig is, organiseert ze die trajectbegeleiding ofwel zelf, of werkt ze samen met derdenorganisaties (tendering). Blijkt tijdens de screening (indicering) dat de werkzoekende een ernstige afstand heeft tot de arbeidsmarkt, krijgt de betrokkene een 'ticket' voor de sociale economie.

Tijdens de rondetafels brachten de sociale economie-actoren een algemeen ervaren pijnpunt naar voor in de relatie met de VDAB, met name het gebrek aan instroom van doelgroepwerknemers, wat hun dienstverlening in het gedrang brengt. Voor hen is de indicering door de VDAB te streng, wat niet alleen een probleem stelt naar de instroom van medewerkers naar de SE, maar volgens de SE ook de werkzoekenden zelf treft. Door hen te 'hoog' te kwalificeren, krijgen de werkzoekenden te weinig omkadering en falen ze in het NEC. Volgens hen, komen om die reden teveel werknemers in een carrousel terecht van opleiding en

¹⁹ In het Besluit van de Vlaamse regering over de regierol sociale economie (art 3§3) staat dat de begunstigde die naast regisseur ook actor is, de beiden op het vlak van organisatie en aansturing moet onderscheiden.

begeleiding, met ontgoocheling tot gevolg. Volgens de SE worden deze werkzoekenden beter vroeger doorgestuurd naar de SE, zodat ze grondig kunnen voorbereid worden op een tewerkstelling in het NEC. Door enkel de 'lagere' profielen (de mensen met het meeste rendementsverlies en die het meeste begeleiding nodig hebben) door te sturen naar de SE zou ook de dienstverlening van een aantal SE ondernemingen moeilijker zijn, zeker wat betreft LDE waar vroeger doorgaans de 'betere profielen' naar werden toegeleid

Dit 'probleem' tussen de VDAB en de SE werd al wel aangekaart, maar men blijft een te grote afstand ervaren tussen de centrale arbeidsmarktregisseur (VDAB) en de lokale regie Sociale Economie (twee verschillende Ministers, verschillende beleidskaders, verschillende beleidsniveau's). Meer structureel overleg, ook op lokaal niveau, lijkt aangewezen. We komen op dit punt in de aanbevelingen terug.

2.5. Kritische succesfactoren

De auteurs die de lokale regie van het integratiebeleid onder de loep namen, zijn in de literatuur ook op zoek gegaan naar de kritische succesfactoren voor een succesvolle regie.

Ze maken daarbij een onderscheid tussen voorwaarden die de centrale overheid moet vervullen opdat de gemeenten hun regierol in opdracht van de hogere overheid kunnen uitoefenen en voorwaarden die lokale besturen zelf moeten vervullen (p.33; Deprez, I., Platteau, E., & Hondeghe, A.). Op de voorwaarden voor de centrale overheid komen we terug in hoofdstuk 4, hieronder gaan we in op de drie voorwaarden ten aanzien van de lokale besturen.

- ▶ Een eerste voorwaarde in de literatuur voor het goed uitoefenen van de regiefunctie is dat er binnen de lokale besturen een voldoende groot bestuurlijk draagvlak is voor regie. De gemeentelijke regie kan niet tot stand komen als gemeenten niet weten wat hun regierol inhoudt of geen visie hebben over hoe hij ingevuld kan worden (Pröpper et al., 2004, p. 138; Terpstra en Krommendijk, 2011, p. 62).
- ▶ Een tweede voorwaarde voor het goed uitvoeren van een regierol ten aanzien van externe actoren, is het voeren van interne regie. Interne regie betekent afstemming, zowel inhoudelijk als qua werkwijze, tussen de betrokken gemeentelijke diensten (Terpstra & Krommendijk, 2011, p. 62). Interne regie komt tot stand door een grondige probleemanalyse, een bestuurlijke betrokkenheid van de politieke verantwoordelijke(n), een ambtelijk ondersteuningsapparaat dat uitvoering geeft aan de regiefunctie en voldoende middelen. Zonder een degelijke interne regie, kan de externe regie niet tot stand komen (Beemer et al., 2006, p. 38; VVSG, 2011, p. 23-24; Terpstra & Krommendijk, Pröpper et al., 2004, p. 141).
- ▶ Een derde voorwaarde voor de lokale besturen om op te treden als regisseur is het genieten van gezag bij externe partners en overkomen als onpartijdig, deskundig en betrokken. Dat heeft immers een positief effect op de verschillende regiecomponenten (cf. supra) (Terpstra & Krommendijk, 2011, p. 62; Pröpper et al., 2004, p. 142).

Succesfactoren uit de survey bij de regie-ondersteuners

Tijdens de survey bij de regie-ondersteuners werd eveneens gepeild naar succesfactoren. Een deel van de succesfactoren die werden aangehaald, kunnen worden teruggebracht tot de drie categorieën die hierboven worden beschreven. We illustreren dat in onderstaande tabel. Vooral het draagvlak en de motivatie op ambtelijk en politiek niveau werden heel nadrukkelijk genoemd als voorwaarden voor succes.

Tabel 2: succesfactoren in de literatuur versus succesfactoren uit de bevraging van regisseurs sociale economie

KSF Literatuur	KSF Survey sociale economie
Bestuurlijk draagvlak	Aanwezigheid van een gedragen beleidsvisie; Motivatatie en draagvlak bij de gemeentelijke administratie Motivatatie en draagvlak bij de beleidsmensen
Interne regie	



Gezag, onpartijdigheid,
deskundigheid en betrokkenheid

Nabijheid die als regisseur men weet te organiseren:
regelmatig contact, etc.

De andere succesfactoren die in de survey werden genoemd relateren minder rechtstreeks of niet aan de drie succesfactoren in de literatuur:

- ▶ De persoonlijke vaardigheden van de coördinator werden vaak genoemd. Het vereiste profiel volgens de bevrageden is een "sterke coördinator met netwerkskills";
- ▶ Samenwerking met andere bestaande netwerken rond sociale economie (bv. op provinciaal niveau) werd ook als succesfactor aangeduid. Hangt ongetwijfeld samen met de netwerkvaardigheden onder het vorig punt genoemd;
- ▶ Financiële middelen voor regie. Deze succesfactor is zowel van toepassing op de lokale besturen, als op de centrale overheid. In die laatste vorm komt hij terug in hoofdstuk 4.
- ▶ Traditie in samenwerking. Is wellicht geen noodzakelijke voorwaarde, maar vergemakkelijkt doorgaans wel de samenwerking, zeker in de opstart.

Het verschil tussen de factoren uit de literatuurscreening en de survey heeft o.i. te maken met de interpretatie van het begrip 'kritische succesfactoren'. De factoren uit de literatuurscreening lijken ons eerder minimale basisvoorwaarden, waar de survey aangeeft dat er daarnaast nog tal van andere factoren zijn die bijdragen aan een succesvolle regie. Zo is voor ons ook het lijstje van succesfactoren van de regie-ondersteuners als niet-limitatief te begrijpen.





3 / Evaluatie van de ambities uit het decreet

Het ondersteuningsdecreet stelt twee doelstellingen voorop:

1. Het ontwikkelen van een gedragen beleidsvisie op de sociale economie;
2. De samenwerking met en tussen de sociale economie faciliteren en stimuleren vanuit het lokale beleid.

Door het gebruik van de voorzetsels 'met' en 'tussen' is de tweede doelstelling minder eenduidig dan de eerste. Samenwerking *tussen* de sociale economie is helder, samenwerking *met* de sociale economie, kan zowel betrekking hebben op samenwerking tussen het lokaal bestuur en de SE, als op het stimuleren van samenwerking tussen de sociale en de reguliere economie.

We structureren dit hoofdstuk daarom niet volgens de twee letterlijk geformuleerde doelstellingen, maar ontrafelen de ambities als volgt:

1. Het ontwikkelen van een gedragen beleidsvisie;
2. Onderlinge samenwerking tussen de sociale economie faciliteren en stimuleren;
3. Samenwerking tussen de SE en de lokale besturen faciliteren en stimuleren;
4. Samenwerking tussen de SE en de reguliere economie faciliteren en stimuleren.

Merk op: deze doelstellingen komen niet volledig overeen met de verplichte acties die de Vlaamse overheid oplegt voor het verwerven van de subsidie. We gaan hier in hoofdstuk 4 verder op in.

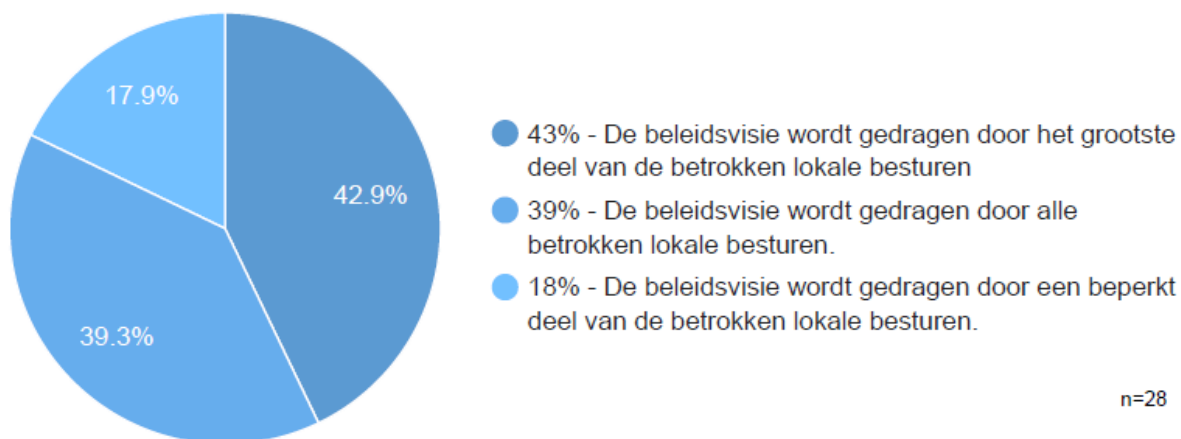
3.1. Het ontwikkelen van een gedragen beleidsvisie

De eerste doelstelling in het decreet is dat lokale besturen een gedragen beleidsvisie ontwikkelen met betrekking tot de sociale economie. Inhoudelijk krijgen de gesubsidieerde lokale besturen een grote autonomie. Vormelijk is de voorwaarde dat de visie verwoord wordt binnen de reguliere meerjarenplanning van de gemeenten.

In de bevraging stellen 82% van de regiehouders dat er een gedragen beleidsvisie bestaat tussen alle of het grootste deel van de lokale besturen die betrokken zijn in de lokale regie. 18% stelt dat de visie slechts door een beperkt deel van de actoren wordt gedragen.



Figuur 14: Is er in uw stad of regio sprake van een gedragen beleidsvisie op sociale economie?



Om de inhoud en omvang van de visies op een meer objectieve basis te kunnen beoordelen, vroeg IDEA aan de verschillende regisseurs hun visie op. Slechts een kleine minderheid deed dit (7), wat een indicatie geeft dat niet alle initiatieven over een uitgewerkte beleidsvisie beschikken. Op basis van een analyse van de verkregen documenten, onderscheiden we een continuüm van 'geen visie' tot een 'zeer sterk uitgewerkte visie'.

De vorm van de visie varieert als volgt:

1. Onderdeel van de oprichtingstekst van het samenwerkingsverband (bv. opgenomen in de overeenkomst van de Interlokale Vereniging);
2. Een actieplan;
3. Vermelding in het meerjarenplan;
4. Onderdeel van een ruimer beleidsplan rond werk/arbeidsmarkt.

We geven op de volgende pagina een voorbeeld van elk van deze vormen, waarbij Mechelen tegelijk de vormen 2 en 3 vertegenwoordigt.

Op basis van deze documentstudie, moeten we stellen dat het beeld uit de bevraging (82% beschikt over een gedragen beleidsvisie) sterk te nuanceren is, zowel voor de formele aanwezigheid van een visie als voor het draagvlak erom. Ook tijdens de rondetafels konden we algemeen – en zeker bij de politici – meer enthousiasme vaststellen voor het actieniveau, dan voor het beschikken over een visie.

Tijdens de rondetafels werd ook de opmerking gemaakt dat het in een intergemeentelijke context moeilijker is om tot consensus te komen over een algemene visie omwille van de deelname van verschillende besturen die elk individueel akkoord moeten gaan met de teksten.

Visie op sociale economie: maatwerk

De visie op sociale economie neemt verschillende vormen aan per initiatief regie sociale economie. Drie voorbeelden:

1. In de stad Gent vinden we een voorbeeld van een zeer uitgebreide en ambitieuze visie op tewerkstellingsbeleid, waarin sociale economie op een geïntegreerde manier is meegenomen;
2. De format in Mechelen neemt de vorm aan van een actieplan in BBC-format met indicatoren;
3. De visie van het samenwerkingsverband HANDEL is verankerd in de statuten van de interlokale vereniging.

Uitgebreide en geïntegreerde beleidvisie in de stad Gent

De visie van de stad Gent op de sociale economie is ingebed in een uitgebreide beleidsnota 'Werk en activering 2014-2019' (70p. + analyse). De stad positioneert zichzelf als regisseur en acteur op vijf inhoudelijke werven. Deze werven worden verder doorvertaald in 18 strategische keuzen en 57 beleidsaccenten.



De ambities rond sociale economie worden beschreven in werf 3 (ruimte voor sociale economie en activering), maar ook daarbuiten komt SE aan bod. Binnen werf 4 bijvoorbeeld vinden we de keuze voor een loopbaancentrum sociale economie, waarbinnen loopbaanbegeleiding wordt aangeboden gericht op een vlottere doorstroom van doelgroepwerknemers.

Binnen werf drie worden de uitbouw van een Agentschap Sociale Economie (ook "Dienstenbedrijf" genoemd) voorzien en de verdere uitbouw van de lokale diensteneconomie en andere vormen van sociale economie (art 60, etc). Daarnaast wordt de regierol sociale economie als een aparte doelstelling opgenomen. Onder de de regierol groepeerde de stad vier acties:

1. Realisatie van een cluster op de UCO-site, met extra ruimte voor de sociale economie om zich te ontplooien;
2. Versterken van de publieke koopkracht (meer uitbesteding aan de sociale economie);
3. Meer synergie tussen de sociale economie en de lokale overheid. Hieronder brengt men de opdracht die in het ondersteuningsdecreet is voorzien voor de opmaak van een gedragen beleidsvisie. De Stad Gent wil de krijtlijnen van deze beleidsvisie expliciet met de sociale economiebedrijven bepalen.
4. Monitoring van de sociale economie.

Actieplan in de Stad Mechelen volgens de BBC-format

De regiefunctie is een onderdeel van het meerjarenplan in de stad Mechelen: "Mechelen neemt een regiefunctie op inzake sociale economie". Met benoemtdrie acties, die telkens via indicatoren worden opgevolgd en gerapporteerd.



- ▶ Actie 1: Mechelen ontwikkelt, ondersteunt en start nieuwe initiatieven inzake sociale economie op. Bestaande initiatieven krijgen een professionele ondersteuning

Twee indicatoren: Aantal nieuwe projecten of thema's waarvoor samengewerkt wordt met lokale actoren; Aantal evenementen of acties om de sociale economie te promoten

- ▶ Actie 2: Organisatie van netwerkoverleg met alle lokale actoren uit het ruime werkveld van onder andere de sociale economie, sociale tewerkstelling en opleidingsverstrekkers

Indicator: Aantal overlegmomenten

- ▶ Actie 3: Mechelen bevordert het maatschappelijk verantwoord ondernemen

Indicator: Aantal acties om het maatschappelijk verantwoord ondernemen te bevorderen

Ambities in de regio Aalst verankerd in de statuten van de interlokake vereniging HANDEL

De gemeenten Haaltert, Aalst, Ninove, Denderleeuw, Erpe-Mere en Lede beslisten begin 2013 tot oprichting van de interlokale vereniging 'HANDEL samen & sociaal'. HANDEL is een acroniem voor de deelnemende gemeenten. De ambities m.b.t. tot sociale economie werden ingebed in de statuten van de vereniging.



De interlokale vereniging 'HANDEL samen & sociaal' heeft tot doel een regierol te spelen inzake sociale economie en de regionale samenwerking tussen de leden te organiseren, om door middel van schaalvergroting de doeltreffendheid van het voeren van een beleid inzake sociale economie in het werkgebied te vergroten en zo te streven naar een kwaliteitsverhoging van de geboden dienstverlening en beleidsondersteuning.

Inhoudelijk wordt gestreefd naar een integrale en gecoördineerde aanpak door intergemeentelijke en intersectorale samenwerking bij de uitbouw van een volwaardige en performante sociale economie en een aanbod van sociale tewerkstelling. De regierol wordt uitgevoerd rond 3 pijlers/doelstellingen:

1. Meer kansengroepen aan het werk
2. Drempels naar werk wegwerken
3. Zorgsector als hefboom voor tewerkstelling.

De werking van de interlokale vereniging omvat onder meer de volgende domeinen:

- ▶ Sociale economie stimuleren op het grondgebied;
- ▶ Goede praktijken uitwisselen om sociale clausules in overheidsopdrachten in te bedden;
- ▶ Sociale Economie voor verschillende gemeenten te laten werken, zodat zij een zekere schaalgrootte krijgen;
- ▶ Intergemeentelijke initiatieven in de sociale economie uitwerken die beantwoorden aan een (inter)lokale behoefte;
- ▶ De doorstroom van kansengroepen uit de sociale economie naar het regulier economisch circuit bevorderen;
- ▶ De werkzaamheidsgraad in de gemeente verhogen;
- ▶ Informatie verstrekken aan en sensibiliseren van de bevolking;
- ▶ Een maximale samenwerking tot stand brengen tussen de verschillende partners op lokaal en interlokaal niveau;
- ▶ Het op elkaar afstemmen van alle actoren die in de regio actief zijn inzake sociale economie
- ▶ De dienstenwijzer beheren.

De ondersteuning van de regierol in de verschillende deelnemende gemeenten houdt in:

- ▶ Advies bij opmaak van het meerjarenplan en jaaractieplan
- ▶ Netwerking met sociale economie
- ▶ Gemeenschappelijke organisatie van tenminste 1 activiteit rond sociaal ondernemerschap, promotie van sociale economie, tewerkstelling van kansengroepen
- ▶ Advies bij de uitbouw van sociale clausules in overheidsopdrachten
- ▶ Opvolging van de meest recente regelgeving
- ▶ Communiceren van mogelijkheden rond samenwerking met de sociale economie
- ▶ Ondersteuning bij inhoudelijke opmaak van subsidiedossiers (zowel gemeenten als sociale economie)
- ▶ Opstarten van overlegstructuren tussen gemeenten en sociale economie rond specifieke niches;
- ▶ Ondersteuning op vraag (zowel gemeenten als sociale economie).
- ▶ Organiseren van relevante vormingsmomenten relevant voor sociale economie.

3.2. Samenwerking tussen de sociale economie onderling

Volgens de regisseurs is de onderlinge samenwerking tussen sociale economie-initiatieven sterk verbeterd in de afgelopen jaren, zie onderstaande figuur.

Figuur 15: evolutie van de samenwerking binnen de sociale economie

8. Hoe is de samenwerking in uw regio geëvolueerd in de afgelopen jaren tussen:



De regisseurs worden op basis van een van de drie verplichte acties die zijn gekoppeld aan de Vlaamse subsidie ('de netwerking op het grondgebied stimuleren') ook aangezet om hierrond initiatief te ontwikkelen. Het staat de regisseurs vrij om dit naar eigen goeddunken in te vullen. De gebruikelijke werkvormen die tijdens de rondetafels werden genoemd zijn periodieke overlegmomenten en vormingsmomenten. Daarbinnen vindt afstemming en kennisdeling plaats, worden goede praktijken toegelicht, nieuwe regelgeving en nieuwe oproepen.

In paragraaf 2.4.2 gaven we aan dat de regisseurs 41% van hun tijd besteden aan facilitatie: partners bijeenbrengen, uitwisselen van praktijken en ervaringen.

Meer doelgerichte focus in de toekomst

Hoewel de afstemming tussen de sociale economie-initiatieven is verbeterd, gaven de regisseurs tijdens de rondetafels aan dat dit zeker geen 'afgevinkte' doelstelling is. Er blijft ruimte voor verbetering.

Ook een meer doelgerichte focus dringt zich op. Het werkveld is de voorbije jaren sterk geëvolueerd en geprofessionaliseerd. Deze professionalisering doet zich voor in alle segmenten van de sociale economie, met nog het meest uitgesproken bij de beschutte werkplaatsen omwille van het schaal en hun sterke gerichtheid op de private sector.

Samen met deze professionalisering veranderen de verwachtingen naar de regierol. De fase van vrijblijvende netwerking is voorbij. Overleg wordt het best doelgericht opgezet, meer inhoudelijk gefocust, rond deelaspecten, en de rechtstreeks verantwoordelijke medewerkers binnen de organisaties moeten bij het operationele overleg betrokken worden.

3.3. Samenwerking tussen de sociale economie en de lokale besturen

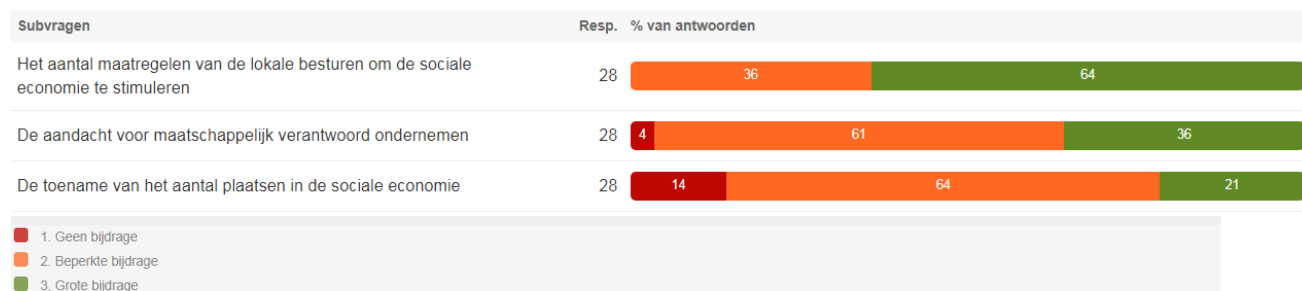
In deze paragraaf staan we stil bij de aandacht van de lokale besturen voor de sociale economie en de samenwerking ermee.

Dit is de doelstelling waar we de grootste impact ervaren van de regisseurs. De regisseurs zijn er in geslaagd om meer aandacht los te weken en een groter draagvlak te bewerken binnen de lokale besturen voor samenwerking met de sociale economie. De besturen hebben meer aandacht voor de sociale economie in hun meerjarenplanning, ze hebben zich sterker als actor gemanifesteerd (LDE) en ze zijn actiever klant en afnemer geworden van de sociale economie (aanbesteding van werken en diensten).

Ook in de survey (zie onderstaande grafiek) duidt 64% van de regisseurs aan dat de lokale besturen dankzij de regie meer maatregelen nemen om de sociale economie te stimuleren. Het initiatief van de regisseurs hierrond wordt aangemoedigd vanuit één van de drie verplichte acties om Vlaamse subsidies te verkrijgen:

“De lokale sociale economie verder uitbouwen”. Bij de invulling van de regierol (2.4.2) stelden we bovendien vast dat 93% van de regisseurs verder gaan de enkel de verplichte acties.

Figuur 16: Hoe schat u de bijdrage in van de regie en samenwerking de voorbije jaren op volgende terreinen?

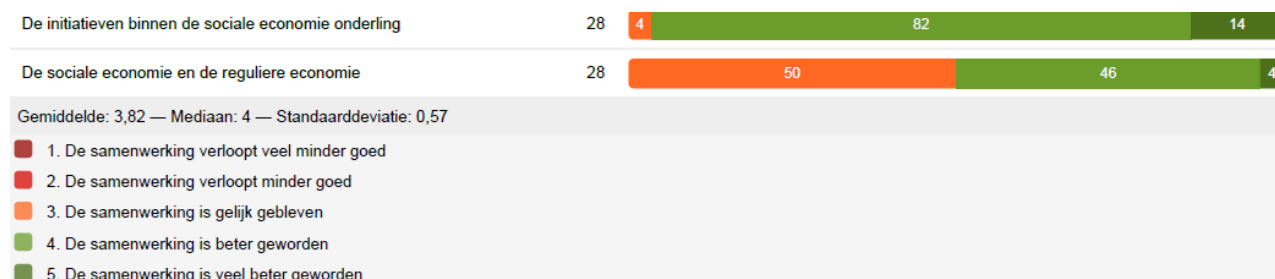


De toenemende aandacht vanuit de lokale besturen voor de sociale economie blijkt ook uit de invulling die de samenwerkingsverbanden geven aan de verplichte actie om ‘het maatschappelijk verantwoord ondernemen te bevorderen’. Dit aspect zat oorspronkelijk niet onder de doelstellingen uit het decreet, maar werd in 2017 als verplichte actie toegevoegd bij de projectoproep. Ze is niet exclusief gericht op het bevorderen van de sociale economie. De lokale besturen kunnen dit bijvoorbeeld ook invullen door een MVO-scan uit te voeren bij henzelf of aan te moedigen bij bedrijven in de regio. In de praktijk wordt dit echter vooral geconcretiseerd door het opnemen van sociale criteria in overheidsopdrachten.

3.4. Samenwerking tussen de SE en de reguliere economie

Volgens de meeste regisseurs is de samenwerking tussen de sociale economie en het normaal economisch circuit (NEC) in hun regio verbeterd of op zijn minst stabiel gebleven. Nochtans is het bevorderen van deze samenwerking om verschillende redenen geen evidentie.

Figuur 17: Hoe is de samenwerking in uw regio geëvolueerd in de afgelopen jaren tussen:



Zowel aan de kant van de regisseurs en de sociale economie enerzijds en de reguliere economie anderzijds zijn er een aantal drempels wat de samenwerking betreft:

- De regisseurs beschouwen het bevorderen van de samenwerking met de reguliere economie niet als hun eerste prioriteit. Hun kerntaak is het ontwikkelen van een gedragen beleidsvisie en de bevordering van de sociale economie. In zowel het decreet als de publieke communicatie op de website ‘socialeconomie.be’ wordt deze samenwerking wel aangehaald als doel. Er worden echter geen rechtstreekse verplichte acties aan gekoppeld, zoals wel het geval is bij het bevorderen van de sociale economie of de verplichting om in de meerjarenplanning een visie te ontwikkelen.
- De reguliere economie nam tot nu toe zelden een actieve rol op. Men heeft ook nog teveel een negatieve perceptie rond de sociale economie, waarbij ze als (‘oneerlijke’) concurrent worden beschouwd. Tegelijk zijn er tekenen van meer aandacht voor ‘inclusief’ ondernemen. Ook de artificiële scheiding tussen reguliere en sociale economie wordt kleiner vanuit de professionalisering van de sector van de sociale economie, nieuw technologie die vormen van productiewerkzaamheden toegankelijker maakt voor mensen met achterstelling en de keuze voor ‘maatschappelijk verantwoord ondernemen’.

De regisseurs hebben ook weinig instrumenten of hefboomen om de samenwerking met de reguliere economie te bevorderen. Op vandaag wordt er vooral gebruik gemaakt van netwerking in al zijn vormen. Door dit slim aan te pakken, konden in sommige regio's wel beperkte successen geboekt worden. Bijeenkomsten rond concrete opportuniteiten en bilaterale contacten bleken over het algemeen een sterkere formule dan klassieke netwerkevents, maar zijn wel tijdrovend.

Er moet ook gewaakt worden over de rol die de regisseur inneemt. Individuele matchmaking tussen bedrijven en doelgroepmedewerkers kan dan wel concreet resultaat opleveren, maar schiet de bevoegdheden van de regisseur voorbij.

Een interessante tussenweg om de reguliere economie beter te bereiken is het organiseren van sectorgebonden matchmaking events. Ondernemers en bedrijven uit eenzelfde activiteitensector voelen elkaar beter aan en zullen sneller aandacht besteden aan de technische aspecten en werkwijzen en sneller samenwerkingsmogelijkheden detecteren.

Door de grotere steden wordt ook gebruik gemaakt van het subsidiekanaal om de samenwerking tussen sociale en reguliere economie aan te trekken. Zo ondersteunt de stad Antwerpen (experimentele) trajecten waarin werknemers vanuit de sociale economie doorstromen naar de reguliere economie. De projectsteun loopt over max. 2 jaar en stimuleert samenwerking tussen SE-bedrijven en NEC-bedrijven om de doorstroomkansen van doelgroepwerknemers te verhogen. Deze stedelijke financiering is complementair aan de structurele Vlaamse financiering voor organisaties in de SE.





4 / Evaluatie van de rol van de Vlaamse overheid

In dit hoofdstuk staan we stil bij de Vlaamse overheid die de regelgeving rond de regie heeft vastgelegd en er financiële ondersteuning voor voorziet. We zoomen in op de mate waarin de Vlaamse overheid de randvoorwaarden organiseert voor een sterke lokale regie.

Voor een overzicht van de randvoorwaarden in de literatuur grijpen we terug naar het rapport over de regierol op vlak van integratiebeleid²⁰. Daarin schetsen de auteurs vijf randvoorwaarden ten aanzien van de centrale overheid. We bespreken in welke mate de Vlaamse overheid deze objectieve condities verzekert binnen de regie sociale economie.

De vijf randvoorwaarden zijn:

1. De centrale overheid moet in de eerste plaats voldoende duidelijkheid scheppen over de verwachtingen die ze heeft ten aanzien van de gemeenten;
2. In de tweede plaats moet de centrale overheid een juiste balans vinden tussen centrale aansturing en lokale autonomie;
3. Ten derde kan regie slechts mogelijk zijn als de lokale besturen voldoende bevoegdheden, financiële middelen en instrumenten krijgen van de centrale overheid;
4. Ten vierde moeten de lokale besturen voldoende garantie hebben op continuïteit van het centrale beleid: beleidswijzigingen leiden tot onzekerheid bij lokale besturen;
5. In de vijfde plaats, kunnen lokale besturen slechts hun regierol uitoefenen als er voldoende coherentie is tussen het beleid op de verschillende beleidsniveaus en beleidsdomeinen.

²⁰ Deprez, I., Platteau, E., & Hondeghe, A. (2018). De invulling en versterking van de regierol van lokale besturen op vlak van integratiebeleid. Leuven: KU Leuven Instituut voor de Overheid. Onderzoek in opdracht van Agentschap Binnenlands Bestuur, Afdeling Gelijke Kansen, Integratie & Inburgering.



4.1. Heldere verwachtingen

"De centrale overheid moet in de eerste plaats voldoende duidelijkheid scheppen over de verwachtingen die ze heeft ten aanzien van de gemeenten. De gemeenten moeten weten wat hun regierol precies inhoudt en op welke wijze ze de rol moeten invullen."

Aan deze randvoorwaarde wordt tot op zekere hoogte voldaan. De doelstellingen van de regierol sociale economie voor de lokale besturen worden in het ondersteuningsdecreet als volgt geformuleerd:

- ▶ De ontwikkeling van een gedragen beleidsvisie op de sociale economie, te verwoorden binnen de reguliere meerjarenplanning op te maken door de gemeenten;
- ▶ De samenwerking met en tussen de sociale economie faciliteren en stimuleren vanuit het lokale beleid.

In het uitvoeringsbesluit en in de oproep voor projecten werd hier verder invulling aan gegeven door drie breed geformuleerde verplichte acties op te nemen, namelijk:

1. De netwerking op het grondgebied stimuleren;
2. De lokale sociale economie verder uitbouwen;
3. Het maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) bevorderen (sinds 2017).

Gezien deze drie acties zijn verbonden met de subsidie, zijn het vooral deze acties die door de regisseurs worden beschouwd als 'de verwachtingen vanuit de centrale overheid'. Omwille van de brede formulering worden ze door de verbanden positief onthaald (zie hieronder), maar we merken op dat ze anders zijn dan de twee doelstellingen uit het decreet:

- ▶ De eerste doelstelling, het ontwikkelen van een gedragen beleidsvisie op sociale economie, wordt enkel impliciet gevat doordat de beherende gemeente de verplichte acties in de meerjarenplanning moet inschrijven. Hierdoor lijkt de verwachte visie beperkt tot de concrete acties, zonder breder kader.
- ▶ De tweede doelstelling, de samenwerking faciliteren en stimuleren, zit beter omvat in de verplichte acties 'netwerking stimuleren' en 'lokale sociale economie verder uitbouwen'.
- ▶ De verplichte actie die bij de projectoproep vanaf 2017 werd toegevoegd rond het bevorderen van MVO maakt geen deel uit van de oorspronkelijke doelstellingen van de regierol.

Hoewel er door de regisseurs niet getwijfeld wordt aan het belang van MVO, bestaat er op het terrein wel enige onduidelijkheid over de invulling van deze verwachting. In de praktijk werd dit meestal ingevuld als het sterker inzetten op sociaal aanbesteden binnen de lokale besturen (en niet op het sensibiliseren rond MVO bij de reguliere economie).

We willen er ook nog op wijzen dat het begrip 'regie' door het gebrek aan eenduidige invulling een inherente onduidelijkheid over de verwachtingen met zich meebrengt. Bij het hoofdstuk 'de invulling van regie' toonden we aan dat er meer sprake is van een coördinerende en faciliterende rol, en niet zozeer een regierol met doorzettingsmacht.

4.2. Evenwichtige balans centrale aansturing versus lokale autonomie

"In de tweede plaats moet de centrale overheid een juiste balans vinden tussen centrale aansturing en lokale autonomie. Centrale aansturing en opvolging is noodzakelijk, maar te veel planlasten werken contraproductief (Koulen, Scheidel & Wolthuis, 2006, p. 23; VVSG, 2017b, p. 4). De voorwaarde van voldoende autonomie houdt ook in dat de centrale overheid ruimte laat voor differentiatie tussen gemeenten: niet alle gemeenten kunnen de regierol op dezelfde manier invullen. De wijze waarop gemeentelijke regie gestalte krijgt, wordt onder meer bepaald door de schaal van gemeenten, de beleidsdomeinen waarbinnen gemeenten optreden als regisseur, de aard en omvang van maatschappelijke problemen en de bestuursculturen en bestuursstijlen (ROB, 1999, p. 33)."

In het geval van de regierol sociale economie kunnen we spreken van een grote mate van lokale autonomie. Dit is een beleidsmatige keuze geweest, waarbij werd verder gebouwd op de bestuurlijke evolutie in



Vlaanderen richting meer beleidsvrijheid en verantwoordelijkheid bij de lokale besturen. De centrale aansturing is eerder beperkt, zowel wat betreft de doelstellingen als de opvolging.

Vrijheid bij het invullen van de doelstellingen op lokaal niveau

De samenwerkingsverbanden zijn zoals in de vorige paragraaf geduid enkel gebonden door de drie breed geformuleerde verplichte acties.

Het merendeel van de regisseurs geeft aan dat de verwachtingen zoals ze geformuleerd werden goed gedoseerd zijn, zoals in onderstaande figuur valt af te lezen.

Figuur 18: De Vlaamse overheid verwacht tegenover de subsidie drie acties. Vindt u deze verwachtingen:



Dat een aantal regisseurs de verwachtingen toch als specifiek ervaren, heeft vooral te maken met een eigen strikte interpretatie:

- "De aanbevelingen zijn te concreet en laten te weinig flexibiliteit om de acties af te stemmen op de lokale context." Deze mening wordt door andere coördinatoren ontkracht, die stellen dat er wel voldoende vrijheid blijft in de uitvoering;
- Een tweede argument dat wordt aangebracht is dat klassieke netwerkevents niet het meest geschikte middel zijn, omdat de doelgroep van de reguliere economie hierop beperkt aanwezig is. De reguliere bedrijven zijn beter te bereiken via concrete projecten en een gerichte aanpak. De verplichte acties vanuit Vlaanderen laten zeker toe om dit nu al zo in de praktijk toe te passen.

Vrijheid in rapporteren

De projectsubsidies voor de regio sociale economie hanteren de principes van het planlastendecreet. Dit betekent dat ze zich houden aan de beleids- en beheerscyclus van de lokale besturen. De rapportage van de samenwerkingsverbanden gebeurt ook (indien mogelijk) via de BBC.

Het voordeel van deze benadering is duidelijk: door de planning en rapportage in te passen in de reguliere meerjarenplanning worden de lokale besturen zo weinig mogelijk belast. Dit voordeel wordt ook zo ervaren door de regisseurs. Slechts een kleine minderheid van de regie-ondersteuners geven aan dat de verantwoording niet optimaal is georganiseerd, zoals onderstaande figuur weergeeft.

Figuur 19: Hoe zou u de verantwoording naar de Vlaamse overheid toe beoordelen?



Er is echter ook een keerzijde aan deze benadering:

- ▶ De digitale rapportering door de lokale besturen via de beleids- en beheerscyclus (BBC) is eerder diffuus en beperkt;
- ▶ De intergemeentelijke samenwerkingsverbanden met rechtspersoonlijkheid werken (voorlopig nog) niet met de BBC-rapportage. Enkel voor een interlokale vereniging kan een 'beherende gemeente' dit opnemen en via haar meerjarenplanning en jaarrekeningen indienen en rapporteren in BBC-format. IGS-verbanden met rechtspersoonlijkheid moeten binnen een eigen format rapporteren.

Het resultaat is dat de Vlaamse overheid geen accuraat en volledig beeld van de organisatie van de regie sociale economie in Vlaanderen. Om die reden is het voor de Vlaamse overheid ook niet evident om adequate ondersteuning te bieden aan de samenwerkingsverbanden en hun regisseurs. Een platformrol opnemen veronderstelt een voldoende zicht op knelpunten, goede praktijken, nieuwe werkwijzen, etc.

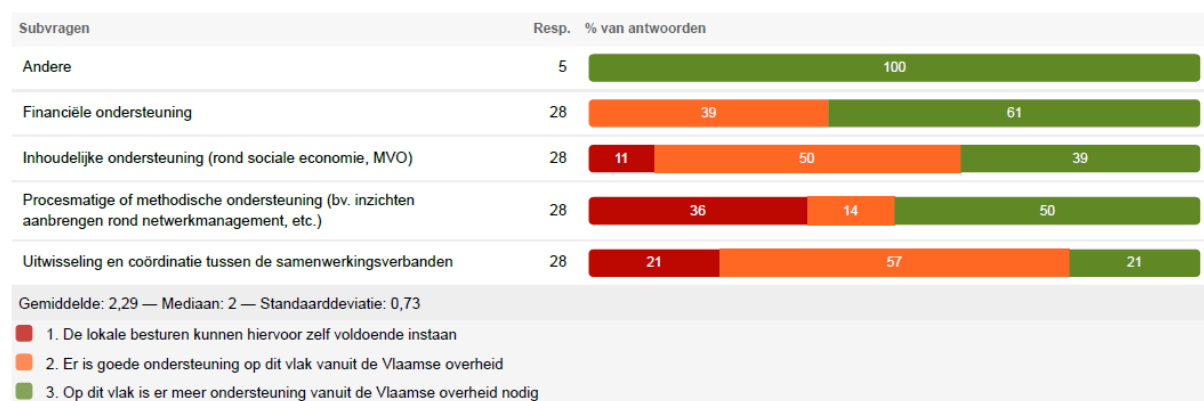
Deze beperkte opvolgingsmogelijkheden op basis van de standaardrapportage worden vanuit de Vlaamse administratie deels gecompenseerd door op een meer kwalitatieve manier de samenwerkingsverbanden op te volgen. De medewerkers van WSE nemen actief deel aan het lerend netwerk dat door VVSG wordt georganiseerd. De regisseurs zijn ook zeer positief over de open communicatie en de aanspreekbaarheid van de Vlaamse administratie en de projectadviseurs.

4.3. Bevoegdheden, middelen en instrumenten

"Ten derde kan regie slechts mogelijk zijn als de lokale besturen voldoende bevoegdheden, financiële middelen en instrumenten krijgen van de centrale overheid (VVSG, 2012, p. 3). Als de centrale overheid van de lokale besturen verwacht dat ze zich als beheersingsgerichte of uitvoeringsgerichte regisseur opstellen, moeten ze zich daarvoor kunnen beroepen op beleidsinstrumenten met doorzettingsmacht, zoals juridische en financiële instrumenten (VVSG, 2011, p. 12-13; Terpstra & Krommendijk, 2011, p. 63)."

Het financieel mogelijk maken van de regie sociale economie is de belangrijkste verwachting van de regieverbanden ten aanzien van de Vlaamse overheid. Dat valt af te lezen in onderstaande figuur. Tegelijk vertelt de grafiek dat de verwachtingen verder reiken. Ook voor inhoudelijke en procesmatige ondersteuning en voor uitwisseling kijkt men in de richting van de Vlaamse overheid.

Figuur 20: verwachtingen ten opzichte van de Vlaamse overheid



Inhoudelijke en procesmatige ondersteuning

In de bevraging en tijdens de rondetafels werd duidelijk gevraagd door de regisseurs om meer inhoudelijke en procesmatige ondersteuning vanuit de Vlaamse overheid. Dit geldt des te meer voor startende regisseurs. Onze rondvraag op de rondetafels toonde aan dat bijna 1 op 3 regisseurs minder dan 1 jaar ervaring heeft als regisseur.

Inhoudelijk werd er vooral gevraagd om een sterkere monitoring en analyse van de sector, tot op lokaal niveau. Door de beschikbare cijfers op centraal niveau sneller en beter te ontsluiten, kunnen de lokale besturen kort op de bal spelen. Omgevingsdata, maar zeker ook data over erkenningen en evoluties in de sector. Een helder beeld van het aantal SE-bedrijven, het aantal doelgroepmedewerkers en de ingevulde/potentiële plaatsen is eerder de uitzondering dan de regel bij de samenwerkingsverbanden.

Procesmatig, maar ook inhoudelijk, vormt het lerend netwerk een cruciaal platform. Dit lerend netwerk wordt vanuit de VVSG georganiseerd, maar vertegenwoordigers van WSE nemen ook deel. Vanuit de meeste provincies wordt aanvullend overleg georganiseerd. Gezien de vraag van de regisseurs lijkt het ons aangewezen dat de Vlaamse overheid een actievere rol opneemt in dit netwerk. Dit kan bijvoorbeeld door mee te sturen op de agenda.

Erkenning geven aan de regisseurs

Tijdens de rondetafels formuleerden de regisseurs ook de behoefte aan meer erkenning door de Vlaamse overheid. Daarmee verwijst men niet zozeer naar een uitbreiding van bevoegdheden of instrumenten, maar eerder naar een bevoorrecht partnerschap. Concreet kwamen volgende mogelijkheden aan bod:

- ▶ Communicatie over de regie naar het werkveld. De regisseurs zijn nog onvoldoende gekend. Een communicatie over de regie door de Vlaamse overheid, versterkt hun positie naar de sector;
- ▶ De informatiedoorstroom naar de regisseurs verbeteren. Communicatie vanuit Vlaanderen naar de sociale economie-initiatieven stroomt niet altijd door naar de regisseurs. In wezen zouden de regisseurs vóór de sociale economiebedrijven moeten worden geïnformeerd over oproepen. Zo kunnen ze beter anticiperen op de mogelijke gevolgen.
- ▶ De regisseurs kunnen een belangrijke signaalfunctie ten aanzien van Vlaanderen invullen. Hun terreinervaring en kennis van de lokale stakeholders kan het beleid aanvullen. Het bestaande beleidsnetwerk is hier een interessant platform voor, maar wordt nog onvoldoende benut.

Opvallend is dat deze vraag naar erkenning en mandaat vooral over de interactie met Vlaanderen gaat, en niet zozeer een uitbreiding is van hun doorzettingsmacht op het terrein. Er leeft bijvoorbeeld ook geen actieve vraag om zelf een grotere rol op te nemen inzake het toewijzen van plaatsen (contingentering).

4.4. Garantie op continuïteit

"Ten vierde moeten de lokale besturen voldoende garantie hebben op continuïteit van het centrale beleid: beleidswijzigingen leiden tot onzekerheid bij lokale besturen (Koulen et al., 2006, p. 23). Als vroegere inspanningen verspilde energie blijken te zijn door beleidswijzigingen, leidt dat tot een afname van de motivatie om de regierol op te nemen (Pröpper et al., 2004, p. 130). Pröpper et al. (2004, p. 132) formuleren dan ook de raad aan de centrale overheid om geen financiële stimulansen voor één of twee jaar te geven aan lokale besturen zonder voldoende perspectief op continuïteit."

De regierol sociale economie van de lokale besturen wordt al sinds de jaren 2000 gestimuleerd vanuit Vlaanderen, weliswaar onder een andere vorm (via het meerwaardenbesluit) en in een beperktere geografische scope (enkel de centrumsteden). Met de projectoproepen van 2013 en 2017 werd de regierol uitgebreid en kreeg de huidige situatie vorm.

Deze geleidelijke evolutie wijst op een zekere continuïteit in het beleid. Inhoudelijk worden de lokale besturen ook relatief vrij gelaten om hun doelstellingen te realiseren. Behalve de toegenomen aandacht voor maatschappelijk verantwoord ondernemen zijn er weinig inhoudelijke aanpassingen gebeurd de afgelopen jaren.

Ondanks deze relatief continue subsidiestroom, ervaren een aantal regisseurs het projectmatig karakter als een drempel op vlak van continuïteit. Structurele garanties over de middelen zijn er niet. Besturen zijn afhankelijk van het al dan niet lanceren van een Vlaamse oproep en van de middelen eraan verbonden. Zo werden onder de eerste projectoproep niet alle projecten goedgekeurd wegens de beperkte middelen.

Het lijkt ons dat de regisseurs die meer zekerheid willen over de subsidie, die zekerheid vooral intern moeten zoeken in het engagement van de lokale besturen om in te zetten op regie sociale economie. De



verantwoordelijkheid daarvoor situeert zich op lokaal niveau. Via projectmatige financiering vanuit WSE die op vandaag bestaat, blijven er garanties dat de aanvullende financiering vanuit Vlaanderen voor regie SE worden aangewend, bij een overheveling van deze middelen naar het gemeentefonds, komt de verantwoordelijkheid hiervoor voor 100% bij het lokaal bestuur.

4.5. Coherent beleid

"In de vijfde plaats, ten slotte, kunnen lokale besturen slechts hun regierol uitoefenen als er voldoende coherentie is tussen het beleid op de verschillende beleidsniveaus en beleidsdomeinen. Het beleid op Europees, nationaal en regionaal vlak heeft een impact op het lokale beleid. Een goed samenspel tussen de verschillende niveaus is noodzakelijk voor de lokale besturen om hun regierol goed te kunnen invullen (Pröpper et al., 2004, p. 134). Voor horizontale beleidsdomeinen is het bovendien belangrijk om voldoende afstemming te hebben tussen de sectoren die betrokken zijn bij het beleidsdomein. Zo vereist regie op vlak van een horizontaal beleid als integratie, dat raakt aan tewerkstelling, onderwijs, huisvesting en cultuur, voldoende afstemming tussen deze beleidsdomeinen (VVSG, 2017b, p. 1). Dat laatste veronderstelt voldoende coördinatie binnen de organisatie, wat ook wordt aangeduid als "interne regie"

We wezen in hoofdstuk 2.4.4 al op het belang van een betere afstemming tussen de regie sociale economie en de regie door de VDAB, als arbeidsmarktregisseur. Ondanks de overlap tussen de twee beleidsdomeinen en het feit dat ze onder één Departement ressorteren (WSE), blijft er een behoorlijke afstand, die zich laat voelen op het terrein.

Dit aandachtspunt behandelen we verder in hoofdstuk 5, alsook in het derde onderdeel van de WSE-opdracht (zie 1.1): beleidsaanbevelingen over de afstemming van het bovenlokaal werkgelegenheidsbeleid.





5 / Oriëntatie naar de toekomst

Het verlenen van 'regie' aan de lokale besturen past binnen de ambitie in het regeerakkoord om een grotere autonomie te verlenen aan de gemeenten: "we hanteren het principe dat lokale besturen, binnen het geldende wettelijke kader, regisseur zijn van het beleid dat gevoerd wordt op hun grondgebied."

Regie past ook bij de meer globale trend van government (beheer) naar governance (sturing geven). Op tal van domeinen krijgen de lokale besturen de 'regierol' toegewezen, met wisselende invulling en doorzettingsmacht. Lokale besturen worstelen met deze nieuwe rol. Dat in 2018 maar liefst drie studies rond de regierol van de lokale besturen werden gevoerd is illustratief: regie integratiebeleid, regie (kinder)armoedebeleid, regie sociale economie (zie literatuurlijst).

Regie zonder doorzettingsmacht

We hebben in dit rapport beschreven op welke manier de regierol SE vandaag wordt ingevuld. Grosso modo passen de meeste regisseurs sociale economie in het model van de faciliterende regisseur (Pröpper). Dit betekent geen doorzettingsmacht en geen eigen script. Deze eerder lichte vorm van regie sluit aan bij wat VVSG (2011) als netwerkcoördinatie bestempelt (omdat regie voor hen gekoppeld wordt aan doorzettingsmacht), of wat bij Verhoest, Legrain en Bouckaert (2003) netwerksturing wordt genoemd, een vorm van coördinatie die steunt op vrijwillige samenwerking.

De grootste impact van de regisseurs hebben we vastgesteld naar de lokale besturen zelf. De regisseurs zijn er in geslaagd om meer aandacht los te weken en een groter draagvlak te bewerken binnen de lokale besturen voor sociale economie. De besturen hebben meer aandacht voor de sociale economie in hun meerjarenplanning, ze hebben zich sterker als actor gemanifesteerd (LDE) en ze zijn actiever klant en afnemer geworden (aanbesteding van werken en diensten).

De regie sociale economie in de toekomst; drie scenario's

De vraag stelt zich hoe de regierol van de lokale besturen in de toekomst het beste kan worden georganiseerd? We onderscheiden drie mogelijke vormen van 'regie'. Ze evolueren van sterk intern naar sterk extern en van weinig doorzettingsmacht naar meer doorzettingsmacht:

- **Bestuursregisseur**, waarbij de focus ligt op regie binnen het bestuur (interne regie: sensibilisering van de verschillende diensten) en het versterken van het partnerschap tussen het lokaal bestuur en de sociale economie.

Binnen dit scenario trekken we de lokale kaart. De 'regisseurs' zijn de ambassadeurs van de sociale economie binnen de lokale besturen. Er is een sterke gelijkenis met de regie op het vlak van integratiebeleid, die ook hoofdzakelijk een interne regie is. De 'regisseurs' bewerken een groter draagvlak voor het thema binnen het lokaal bestuur.



Dit eerste spoor is weinig extern gericht, maar is voor alle duidelijkheid ook een groeiscenario. Op vlak van interne regie rest wel degelijk potentieel. Eerder wezen we erop dat het luik visievorming binnen de besturen matig is ontwikkeld en dat ook het draagvlak verdere aandacht verdient.²¹

- ▶ **Terreinregisseur:** coördinatie van het beleid voor personen met een afstand tot de arbeidsmarkt op niveau van de stad, de gemeente of een cluster van gemeenten. Deze terreinregie vereist meer externe regiecapaciteit, met o.a. afspraken met de initiatieven SE, andere vormen van sociale tewerkstelling zoals Wijk-werken en TWE) en met de VDAB.

Het scenario 'terreinregisseur' past binnen de doelstellingen van het huidige ondersteuningsdecreet, maar we versterken de 'doorzettingsmacht' van de regisseur via een versterkte samenwerking met de VDAB (lokale samenwerkingsovereenkomst).²² Op die manier is er afstemming tussen de regie sociale economie en de regie werk.

- ▶ **Beleidsregisseur:** afstemming van het lokaal beleid sociale economie/tewerkstelling met het beleid op andere bestuursniveaus en binnen andere sectoren.

De beleidsregisseur is een antenne en brugfiguur voor de Vlaamse overheid en hij/zij zorgt voor afstemming tussen het bovenlokaal beleid SE/tewerkstelling en het beleid inzake economie, ruimtelijke ordening, mobiliteit, onderwijs, welzijn, etc.

Als antenne kan de regisseur ook het toewijzen van bijkomende plaatsen SE (LDE, Maatwerk) mee bepalen of minstens adviseren. Ook deze bevoegdheid is vanzelfsprekend een belangrijke upgrade op het vlak van doorzettingsmacht.

Figuur 21: drie scenario's voor de toekomstige oriëntatie van de regierol sociale economie



²¹ Zie daarvoor paragraaf 2.3.2:

- ▶ 21% van de regieondersteuners zegt dat de verhoudingen slechts met een klein deel van de besturen constructief is;
- ▶ Als er gevraagd wordt naar de mate van actieve ondersteuning geeft 46% van de regieondersteuners aan dat ze maar door een klein deel van de besturen actief ondersteund worden. Eén regieondersteuner geeft aan dat hij door geen enkel bestuur actief ondersteund wordt.

²² Op vandaag heeft de VDAB al 28 lokale samenwerkingsovereenkomsten met steden en samenwerkingsverbanden van gemeenten in Vlaanderen.

Invulling

We gaan in onderstaande tabel nog dieper in op de drie vormen van regie, met een meer preciese invulling per regierol.

De regie zoals we ze vandaag kennen in de meeste steden en (clusters van) gemeenten, is een combinatie van bestuurs- en terreinregie.

Tabel 3: Concrete invulling van de drie regierollen

Regie	Invulling
Bestuursregie	De bestuursregie heeft betrekking op het beleid van de gemeente inzake SE: ▶ Lokaal beleid rond sociale economie: benoemen van de ambities op vlak van SE in het meerjarenplan; ▶ Bewerken van een intern draagvlak voor de aanbesteding van werken en diensten aan de sociale economie (overheidsopdrachten); ▶ Samenwerkingsafspraken tussen het lokaal bestuur en de sociale economie; ▶ Eventuele financiële of materiële ondersteuning van de SE vanuit het bestuur.
Terreinregie	Coördinatie van het lokaal beleid voor personen met een afstand tot de arbeidsmarkt: ▶ Overleg organiseren en samenwerking aanmoedigen tussen aanbieders van sociale tewerkstelling: de gesubsidieerde vormen van SE, maar evenzeer andere sociale tewerkstelling zoals Wijk-Werken en TWE;²³ ▶ Kennisuitwisseling organiseren en faciliteren; ▶ Samenwerkingsovereenkomst met VDAB; ▶ Bekendmaking naar het bedrijfsleven van de samenwerkingsmogelijkheden met de SE; ▶ Bijdragen in het ruimen van lokale drempels naar werk (gebrek aan kinderopvang, mobiliteit, taalachterstand,...); ▶ Monitoring en opvolging van vraag en aanbod inzake SE.
Beleidsregie	Afstemming van het lokaal beleid sociale economie/sociale tewerkstelling met het beleid op andere bestuursniveaus en binnen andere sectoren. ▶ Signaalgeving naar de Vlaamse overheid (aantal plaatsen, regelgeving,...) ▶ Toekennen (of minstens adviseren) van bijkomende plaatsen (contingenten) LDE en/of Maatwerk; ▶ Afstemming met maatwerkbedrijven, die op basis van hun schaal minder betrokken zijn bij de terreinregie; ▶ Flankerende initiatieven rond kinderopvang, openbaar vervoer, bedrijfsstages, etc. ▶ Regionale afstemming van het beleid inzake SE/werkgelegenheid met vervoersregio's, Versterkt streekbeleid, gebiedsgericht ruimtelijk beleid, regionaal welzijnsbeleid.

De dunne lijn tussen regie SE en regie (boven)lokaal werkgelegenheidsbeleid

Regisseurs die op een ambitieuze manier hun regierol invullen, maken al snel de verbinding met andere initiatieven die zijn gericht op het toeleiden van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Voor hen

²³ Gezien de Maatwerkbedrijven (zeker de voormalige beschutte werkplaatsen) op een regionale schaal opereren, zien we dat zij in de praktijk minder deelnemen in deze vormen van lokaal overleg.



maakt de regie sociale economie idealiter deel uit van een ruimere bovenlokale werkgelegenheidsregie. Argumenten om de twee in samenhang te zien:

- ▶ De overlap die bestaat tussen de doelgroepen in sommige maatregelen van Sociale economie en Werk;
- ▶ De vaststelling dat beroepsmatig, in de lokale praktijk, vaak dezelfde mensen bezig met regie lokale sociale economie, Wijk-werken, tijdelijke werkervaring voor leefloners, en het vaak ook dezelfde intergemeentelijke samenwerkingsverbanden zijn die zowel Wijk-werken als Sociale economie opnemen, ook al gaat het op Vlaams niveau om deels gescheiden beleidsdomeinen.

Dit thema wordt in een aparte nota verder uitgewerkt. De vraag naar een meer geïntegreerd bovenlokaal werkgelegenheidsbeleid vormt het derde onderdeel van de IDEA-opdracht, zie 1.1 (situering van de opdracht).

De optimale schaal verschilt naargelang de vorm van regie

De vraag op welke schaal we de regie in de toekomst organiseren, verschilt naargelang de vorm van regie.

Op vandaag tellen de samenwerkingsverbanden regie sociale economie gemiddeld 6,4 gemeenten. De gemiddelde grootte is 159.000 inwoners, de mediaan 120.000 inwoners. In hun gebiedsomschrijving vallen de huidige omschrijvingen regelmatig samen met de regio's die bestaan rond Wijk-werken, dan met de regio's die bestaan in het kader van Versterkt streekbeleid. West-Vlaanderen is op dat vlak een buitenbeentje, waar de omschrijvingen voor regie sociale economie samenvallen met de omschrijvingen Versterkt streekbeleid. De sterke traditie van de streekhuizen en de provinciale gebiedswerking is daarin verklarend.

Welke schaal is het meest optimaal in functie van de verschillende scenario's? We hebben onze visie daarrond samengevat in onderstaande tabel. Voor de bestuurs- en terreinregie is de lokale schaal (of een kleine cluster van gemeenten) het meest aangewezen, de beleidsregie verloopt het best op een subregionale schaal.

Tabel 4: regievormen en schaal

Regie	Aangewezen schaal
Bestuursregie	Stad, gemeente, kleine cluster van gemeenten
Terreinregie	Stad, gemeente, kleine cluster van gemeenten De terreincoördinatie vraag voldoende nabijheid, zowel voor het benoemen van opportuniteiten voor sociale economie (LDE, Wijk-Werken) als voor het organiseren van geïntegreerde trajecten. Lokale besturen hebben het beste zicht op de doelgroepen van personen met een (lang) afstand tot de arbeidsmarkt en kunnen verbindingen leggen vanuit werk en (sociale) economie naar andere lokale thema's zoals integratie, welzijn, kinderopvang, onderwijs. De afbakening van de schaal van samenwerking verloopt bottom up. Idealiter vormt zich een gebiedsdekkend aantal verbanden voor Vlaanderen, maar dat hoeft niet persé. Er is voldoende motivatie nodig van onderuit.
Beleidsregie	Subregio (omschrijvingen zoals ze worden gehanteerd in het Versterkt streekbeleid, of vervoersregio's) De transversale afstemming tussen werk, mobiliteit, ruimte, economie, onderwijs, etc... gebeurt het best op de subregionale schaal. Zo kunnen ze ook op een geïntegreerde manier worden bekeken. Ook voor de toekenning van bijkomende plaatsen LDE of Maatwerk is volgens ons een zekere schaal en afstand aangewezen. Het lokaal bestuur is immers zelf aanbieder van LDE en maatwerkbedrijven werken binnen grotere perimeters. De geografische omschrijving van de regio wordt het best afgestemd met andere partnerschappen op subregionaal niveau. Dit vereenvoudigt de interbestuurlijke en intersectorale samenwerking.



De traditie op vlak van intergemeentelijke samenwerking en gebiedswerking is verschillend in Vlaanderen. Bij het bepalen van de 'beste schaal' is het belangrijk om vrijheidsruimte te laten naargelang lokale en regionale eigenheden. Bovenstaande tabel is bijgevolg niet absoluut. De bestuurlijke context en historiek moet mee in rekening worden gebracht.

Differentiatie naargelang de lokale/regionale capaciteit

Zoals de schaal waarop de regie wordt georganiseerd, kunnen ook de scenario's voor regie worden gedifferentieerd binnen Vlaanderen.

In een aantal grotere centrumsteden, zien we op vandaag al verregaande afspraken tussen de stad en de VDAB (terreinregie), maar zijn alle lokale besturen op vandaag uitgerust voor een regie, zoals we ze in scenario 2 beschrijven?

De organisatie van de regie sociale economie zou naargelang de aanwezige lokale capaciteit anders kunnen worden ingericht, of in groeitrajecten kunnen worden ingepast. Binnen het bestaande beleidskader en via het bestaande systeem van oproepen wordt dit de facto al op die manier neergezet.





BIJLAGEN

1. Kritische succesfactoren
2. Bevraging regie-ondersteuners
3. Literatuurlijst
4. Verloop rondetafels in elke provincie
5. Overzicht samenwerkingsverbanden (met deelnemende gemeenten)

Bijlage 1 / Kritische succesfactoren (per actor)

	Basisvoorwaarden voor succes (intern)	Stimulerende/belemmerende factoren Zwart = stimuleren factor Rood = belemmerende factor
Regieondersteuner coördinator (analyse, visievorming, afstemming tussen initiatieven, opvolging) en facilitator (partners bijeen brengen, uitwisselen van praktijken en ervaringen), in beperkte mate coproductent	▶ Kennis van het werkveld ▶ Nabijheid (korte communicatielijnen) tot de prioritaire stakeholders ◆ Lokale besturen ◆ SE initiatieven ◆ Reguliere bedrijfsleven ▶ Levendig houden van de gedeelde visie met de betrokken besturen	▶ Onderlinge expertise-uitwisseling tussen regie-ondersteuners ▶ Beschikken over voldoende experimenteerruimte ▶ Realisatie van concrete acties om stakeholders te motiveren ▶ Te grote focus op coproductent rol en te weinig op coördinatie en facilitatie ▶ Gebrek aan doorzettingsmacht
Lokale besturen Rol: ontwikkelen beleidsvisie, ondersteunen regie-ondersteuner, actieve partner in acties, monitoring	▶ Duidelijke prioriteiten en visie ▶ Politiek en ambtelijk draagvlak en engagement voor de acties ▶ Vrijmaken van voldoende middelen en capaciteit ▶ Opvolging van de acties en resultaten binnen de regierol ▶ Regelmatig contact op politiek en ambtelijk niveau met de regie-ondersteuner ▶ Afstemmen met andere beleidsdomeinen om een geïntegreerde aanpak te realiseren	▶ Vlaamse subsidie voor de uitbouw regierol ▶ Geen zichtbaar politiek thema



WSE - VDAB Rol: kaderstellende overheid, ondersteuning op Vlaamse schaal, overkoepelende monitoring	▶ Continuïteit van financiële ondersteuning en wettelijk kader ▶ Gebiedsdekkende samenwerkingverbanden nastreven ▶ Beleidscoherentie verzekeren (afstemmen met verschillende beleidsdomeinen), zodat de regisseurs daarvan geen hinder ondervinden ▶ Duidelijke definiëring van de regierol ▶ Bekendheid van sociale economie bij de reguliere economie vergroten	▶ Onvoldoende regelgevende flexibiliteit op lokaal niveau om lokale knelpunten aan te pakken (DAEB, knelpuntberoepen in SEC, te zwakke doelgroep voor bepaalde opdrachten...) ▶ Voldoende informatiedoorstroom vanuit regie-ondersteuners naar Vlaams niveau ▶ Ter beschikking stellen van cijfers en objectieve informatie (Bijvoorbeeld: aantal doelgroepmedewerkers, zicht op de concrete ondersteuningsmaatregelen die worden ingezet binnen SE - organisaties, info die gegenereerd wordt uit de kwaliteitsassessments, cijfers ivf doorstroom en ondersteuning hierbij, ...) ▶ Uitwisseling van good practices op Vlaams niveau (vb. netwerkevents, lerend netwerk,...)
Sociale economie Rol: verschillend per regio, van passieve rol tot voortrekker in acties.	▶ Openheid voor netwerkevents en ondersteunende activiteiten ▶ Capaciteit om beleidsvisie te realiseren ▶ Goed contact met de reguliere economie	▶ Onderlinge 'concurrentie' binnen de sociale economie
Reguliere economie Rol: samenwerking met sociale economie, mogelijkheden verlenen tot doorstroom	▶ Openheid en motivatie ten aanzien van de sociale economie en de regie-ondersteuner	▶ Verkeerde verwachtingen ten aanzien van sociale economie (goedkope werkkrachten,...) of vrees voor oneerlijke concurrentie. ▶ Duidelijke incentive (maatschappelijk engagement, financieel,...) om in interactie te gaan met de SE en regie-ondersteuner ▶ In de toekomst, wanneer de SINE hervorming wordt doorgevoerd en er individueel maatwerk komt kunnen alle bedrijven gesubsidieerde doelgroepwerknemers in dienst nemen (vanaf 1 persoon) en begeleiding van die doelgroepwerknemers op de werkvloer inkopen.



Bijlage 2 / Bevraging van de regieondersteuners

In het kader van de evaluatie werden de regie-ondersteuners bevraagd. De regie-ondersteuners van de 32 initiatieven ontvingen begin 2018 een online vragenlijst als basis voor een zelfevaluatie. 28 van hen (88%) vervulde de vragenlijst.

De bevraging omvatte 5 onderdelen:

1. Partnerschap en samenwerking;
2. De mate waarin de ambities uit het decreet worden ingevuld;
3. De rol van de Vlaamse overheid;
4. De financiële middelen en de verantwoording ervan;
5. De manier waarop de regierol wordt ingevuld.

We geven hieronder de integrale vragenlijst weer.

2.1. Inleiding

Aan de coördinatoren/beleidsmedewerkers die de regietaak opnemen sociale economie

Beste,

Deze survey kadert in de evaluatie van de regierol sociale economie, uitgevoerd door IDEA Consult in opdracht van het Departement WSE.

De bevraging omvat 5 onderdelen:

6. Partnerschap en samenwerking;
7. De mate waarin de ambities uit het decreet worden ingevuld;
8. De rol van de Vlaamse overheid;
9. De financiële middelen en de verantwoording ervan;
10. De manier waarop de regierol wordt ingevuld.

De survey zal na het zomerverlof worden gevolgd door gesprekstafels in de verschillende Vlaamse provincies waarop u zult uitgenodigd worden om de bevindingen verder te bespreken.

Finaal moet de evaluatie een beter beeld geven over de wijze waarop de regierol sociale economie wordt ingevuld en moet ze de Vlaamse overheid oriënteren bij de invulling van haar faciliterende rol.

De deadline voor het invullen van de enquête is woensdag 18 april 2018. Invullen kan via deze link.

Bedankt voor uw medewerking,

Stijn Ronsse, projectleider IDEA Consult

2.2. Partnerschap en samenwerking

In dit eerste deel staan we stil bij de actoren die participeren in de samenwerking rond sociale economie. We peilen naar hun engagement en naar de onderlinge verhoudingen.

In welke mate zijn volgende partners geëngageerd in de samenwerking die door u wordt geregisseerd rond sociale economie?

	Geen rol	Passieve rol (ondersteunende rol, van op afstand)	Actieve rol (partner in acties)	Zeer actieve rol (voortrekker in acties)
Stad / Gemeenten				
OCMW('s)				
Bedrijven uit de reguliere economie				
Initiatieven Lokale Diensteneconomie (LDE)				

Beschutte werkplaatsen				
Sociale werkplaatsen				
Sociale partners (werkgevers- en werknemersorganisaties)				
Provinciebestuur				
VVSG				
Vlaamse overheid				
Andere:...				

Bent u regie-ondersteuner bij een samenwerkingsverband of bij een centrumstad zonder samenwerkingsverband?

- 1) Een samenwerkingsverband
- 2) Een centrumstad zonder samenwerkingsverband

Hoe is uw relatie als regie-ondersteuner met de lokale besturen binnen het samenwerkingsverband?

	geen enkele van de lokale besturen	een klein deel van de lokale besturen	een groot deel van de lokale besturen	alle lokale besturen
De verhoudingen zijn constructief met ...				
Ik word actief ondersteund door ...				
Er is regelmatig contact op niveau van de administratie met ...				
Er is regelmatig contact op niveau van de politiek met ...				

Hoe is uw relatie als regie-ondersteuner met het lokaal bestuur?

	Helemaal niet akkoord	Niet akkoord	Akkoord	Helemaal akkoord
De verhoudingen zijn constructief met het lokaal bestuur				
Ik word actief ondersteund door het lokaal bestuur				
Er is regelmatig contact op niveau				



van de administratie met het lokaal bestuur				
Er is regelmatig contact op niveau van de politiek met het lokaal bestuur				

Ervaart u spanning tussen bepaalde partners in het sociale economie-landschap en hoe wordt daar mee omgegaan?

We denken bijvoorbeeld aan tegengestelde belangen, onduidelijke rolverdelingen, persoonlijke verhoudingen,...

Open vraag

2.3. Evaluatie van het opzet van het decreet

In dit tweede deel polsen we naar de realisatie van de ambities uit het decreet: het ontwikkelen van een beleidsvisie op lokale sociale economie en het faciliteren van de samenwerking tussen de sociale economie onderling en tussen de sociale en de reguliere economie.

Is er in uw stad of regio sprake van een gedragen beleidsvisie op de sociale economie?

- 3) De beleidsvisie wordt gedragen door een beperkt deel van de betrokken lokale besturen.
- 4) De beleidsvisie wordt gedragen door het grootste deel van de betrokken lokale besturen.
- 5) De beleidsvisie wordt gedragen door alle betrokken lokale besturen.

Welke partners droegen bij tot het tot stand komen van de beleidsvisie?

Meerdere antwoorden mogelijk

- 6) Stad / Gemeenten
- 7) OCMW('s)
- 8) Bedrijven uit de reguliere economie
- 9) Initiatieven Lokale Diensteneconomie (LDE)
- 10) Beschutte werkplaatsen
- 11) Sociale werkplaatsen
- 12) Sociale partners (werkgevers- en werknemersorganisaties)
- 13) Provinciebestuur
- 14) VVSG
- 15) Vlaamse overheid
- 16) Andere:...

Hoe is de samenwerking in uw regio geëvolueerd in de afgelopen jaren tussen:

	De samenwerking verloopt veel minder goed	De samenwerking verloopt minder goed	De samenwerking is gelijk gebleven	De samenwerking is beter geworden	De samenwerking is veel beter geworden
de initiatieven binnen de sociale					



economie onderling					
de sociale economie en de reguliere economie					

Hoe schat u de bijdrage in van de regie en samenwerking de voorbije jaren op volgende terreinen?

	Geen bijdrage	Beperkte bijdrage	Grote bijdrage
De toename van het aantal plaatsen in de sociale economie			
Het aantal tewerkgestelde doelgroepwerknemers in de reguliere economie			
Het aantal maatregelen van de lokale besturen om de sociale economie te stimuleren			
De aandacht voor maatschappelijk verantwoord ondernemen			

Hoe waakt het samenwerkingsverband over de realisatie van haar acties en doelstellingen?

Multiple choice, meerdere antwoorden mogelijk

- 17) Opvolgingssysteem met indicatoren
- 18) Regelmatige voortgangsrapportage
- 19) Regelmatig contact met de betrokken partijen
- 20) Andere, nl...

2.4. Rol van de Vlaamse overheid

In het derde deel vragen we naar de huidige en toekomstige rol van de Vlaamse overheid ter ondersteuning van de lokale regie sociale economie.

De Vlaamse overheid verwacht tegenover de subsidie drie acties: een ter bevordering van de sociale economie, een ter bevordering van de netwerking tussen sociale economie onderling en met de reguliere economie, een ter bevordering van het MVO. Vindt u deze verwachtingen:

- 21) Goed gedoseerd en best zo te houden
- 22) Te specifiek, u vult dat liever zelf in
- 23) Te algemeen, u wilt duidelijker doelstellingen

Kunt u uw keuze verder toelichten?

Open vraag

Hoe kan de Vlaamse overheid haar rol als facilitator het beste invullen?

Meerdere antwoorden mogelijk



	De lokale besturen kunnen hiervoor zelf voldoende instaan	Er is goede ondersteuning op dit vlak vanuit de Vlaamse overheid	Op dit vlak is er meer ondersteuning vanuit de Vlaamse overheid nodig
Inhoudelijke ondersteuning (rond sociale economie, MVO)			
Procesmatige of methodische ondersteuning (bv. inzichten aanbrengen rond netwerkmanagement, etc...)			
Financiële ondersteuning			
Uitwisseling en coördinatie tussen de samenwerkingsverbanden			
Andere			

Op welke manier kan de Vlaamse overheid in de toekomst het beste bijdragen aan het versterken van de lokale regie sociale economie?

Open vraag

Wat vindt u van de verplichte werkingsschaal van minimaal 60.000 inwoners?

- 24) 60.000 inwoners (of iets meer), is een geschikte werkingsschaal in relatie tot onze doelstellingen
- 25) Een schaal van 60.000 inwoners is te groot in relatie tot onze doelstellingen
- 26) Een schaal van 60.000 inwoners is te klein in relatie tot onze doelstellingen

2.5. Middelen

In deel 4 staan we stil bij de financiële middelen om de regierol in te vullen.

Welke partners dragen op vandaag financieel bij in de loon- en werkingskosten van de regie sociale economie en in welke mate?

Partner	% van de loon- en werkingskosten (lopende periode)
Vlaamse Overheid	
Stad / Lokale besturen	
Andere: ...	
Totaal	100%

Zijn de financiële middelen volgens u in verhouding met de verwachtingen van de verschillende stakeholders?



- 27) Er zijn meer dan voldoende middelen om de verwachtingen van de stakeholders te realiseren
- 28) Er zijn voldoende middelen om de verwachtingen van de stakeholders te realiseren
- 29) Er zijn niet voldoende middelen om de verwachtingen van de stakeholders te realiseren

De rapportage naar Vlaanderen gebeurt via de BBC of via een werkingsverslag. Op welke manier verloopt de verantwoording en rapportage naar de lokale besturen?

- 30) Via een werkingsverslag
- 31) Via rapportage op vergaderingen
- 32) Op een andere manier, namelijk...

Hoe zou u deze verantwoording naar de lokale besturen toe beoordelen?

	Niet akkoord	Akkoord	Geen mening
De verantwoording is voldoende			
De verantwoording verloopt efficiënt			

Hoe zou u de verantwoording naar de Vlaamse overheid toe beoordelen?

	Niet akkoord	Akkoord	Geen mening
De verantwoording is voldoende			
De verantwoording verloopt efficiënt			

2.6. Regierol, invulling en aanpak

In dit hoofdstuk vragen we naar de manier waarop de regierol wordt ingevuld.

Welke rollen neemt u op als regisseur sociale economie?

Kun u per rol het % van uw tijdsbesteding aangeven?

Tijdsbesteding (in %)	Rol
xx %	(Co)producent: zelf sociale economie-initiatieven inrichten
xx %	Coördinator: analyse, visievorming, afstemming tussen initiatieven, opvolging
xx %	Facilitator: partners bijeen brengen, uitwisselen van praktijken en ervaringen
xx %	Promotor: Communicatie en sensibilisering
xx %	Andere: ...
100%	

Hoe uitgebreid is uw werking?



- 33) We focussen onze inspanningen op de verplichte acties in het BVR: één actie rond netwerking, één actie rond ontwikkeling en een actie rond maatschappelijk verantwoord ondernemen (sinds 2017);
- 34) We doen veel meer acties dan de verplichte acties, maar houden wel de focus op sociale economie;
- 35) Naast acties op het vlak van sociale economie is er ook aandacht voor andere werkgelegenheidsmaatregelen zoals wijkwerken, TWE etc...(vul aan indien gewenst)
- 36) Naast acties op vlak van sociale economie en werkgelegenheid, is er ook aandacht voor flankerende beleid zoals kinderopvang, mobiliteit e.a.

Wat zijn voor u de belangrijkste succesfactoren voor een geslaagde regie?

Open vraag

Wat zijn voor u de grootste uitdagingen of hinderpalen in het realiseren van de regierol sociale economie?

Open vraag



Bijlage 3 / Literatuurlijst

Voor dit rapport werden volgende bronnen gebruikt:

- ▶ Pröpper, I., Litjens, B. & Weststeijn, E. (2004). Lokale regie uit macht of onmacht? Onderzoek naar de optimalisering van de gemeentelijke regiefunctie. Eindrapport, Vught, april 2004.
- ▶ Deprez, I., Platteau, E., & Hondeghe, A. (2018). De invulling en versterking van de regierol van lokale besturen op vlak van integratiebeleid. Leuven: KU Leuven Instituut voor de Overheid. Onderzoek in opdracht van Agentschap Binnenlands Bestuur, Afdeling Gelijke Kansen, Integratie & Inburgering.
- ▶ Opstaele V., Van der Sypt M. En Vanassche S. (2018), Wetenschappelijk onderzoek naar instrumenten voor de uitvoering van de regierol van lokale besturen op het vlak van (kinder)armoedebestrijding. Arteveldehogeschool Gent in opdracht van de Vlaamse Gemeenschap, vertegenwoordigd door de Vlaamse Regering, Departement Welzijn, Volksgezondheid & Gezin.
- ▶ Vlaamse Regering, Vlaams Regeerakkoord 2014-2019.
- ▶ Website Vlaamse overheid, [webpagina's sociale economie](#).
- ▶ Vlaamse Regering, decreet van 17 februari 2012 betreffende de ondersteuning van het ondernemerschap op het vlak van de sociale economie en de stimulering van het maatschappelijk verantwoord ondernemen. [Weblink](#).
- ▶ Vlaamse Regering, Besluit van 26 oktober 2012 van de Vlaamse Regering tot bepaling van de regierol van gemeenten op het vlak van de lokale sociale economie, vermeld in artikel 15 van het decreet van 17 februari 2012 betreffende de ondersteuning van het ondernemerschap op het vlak van de sociale economie en de stimulering van het maatschappelijk verantwoord ondernemen. [Weblink](#).



Bijlage 4 / Verloop rondetafels met lokale actoren

Data en plaatsen van de rondetafels

Zoals voorzien vinden in oktober 2018 rondetafels plaats in elke provincie met vertegenwoordigers uit de 32 initiatieven in Vlaanderen. Daarop zijn de regieondersteuners aanwezig, maar ook vertegenwoordigers van de betrokken lokale besturen, de sociale- en de reguliere economie en netwerkmanagers van de VDAB.

Data voor de rondetafels:

- **Antwerpen:** 11/10/2018 om 13u30 in Den Bell, Francis Wellesplein, Antwerpen
- **Vlaams-Brabant:** 15/10/2018 om 13u30, zaal Verrusaleem in het stadskantoor van Leuven, prof. Van Overstraetenplein 1
- **West-Vlaanderen:** 17/10/2018 om 13u30 in Kortrijk, grote zaal Leiedal, President Kennedypark 10
- **Limburg:** 25/10/2018 om 13u30 in het stadhuis van Genk, vergaderzaal sociale zaken, tweede verdieping (aanmelden bij het onthaal)
- **Oost-Vlaanderen:** 26/10/2018 om 13u30 in Aalst, CC De Werf, Molenstraat 51

Verloop van de rondetafels

Tijdens de rondetafels zullen we de tussentijdse bevindingen uit de documentanalyse en de survey verder doorwerken.

De uitkomsten van de rondetafels moeten zowel de praktijk van de regieondersteuners als het Vlaamse beleid inspireren.

Timing	Onderdeel	Inhoud
13u30	Onthaal	Verwelkoming van de deelnemers
13u45	Stand van zaken onderzoek op basis van de documentanalyse en de survey (Plenair)	Inhoud presentatie: 1. Situering van de evaluatie 2. Een factueel beeld van de organisatie van de regierol in Vlaanderen 3. Evaluatie van de doelstellingen uit het decreet 4. De organisatie van de samenwerkingsverbanden 5. De rol van de Vlaamse overheid
14u15 – 15u00	Plenaire bespreking	Bespreking van de resultaten van de survey
15u00 – 15u15	Pauze	
15u15-16u00	Werksessies in groepen	in twee of drie groepen met doorschuif (world café): doorwerken van een aantal thema's in de diepte
16u-16u30	Plenaire rapportage	Toelichting van de conclusies uit de werksessies
16u30	Einde	

Bijlage 5 / Overzicht samenwerkingsverbanden

In onderstaande tabel geven we een overzicht van de samenwerkingsverbanden en de deelnemende gemeenten.

Samenwerkingsverband	Deelnemende gemeenten
Centrumstad Antwerpen	Stad Antwerpen
Centrumstad Gent	Stad Gent
Centrumstad Leuven	Stad Leuven
Centrumstad Mechelen	Stad Mechelen
Dienstverlenende vereniging IGO	Stad Aarschot, Gemeente Bekkevoort, Stad Diest, Stad Scherpenheuvel-Zichem, Gemeente Tielt-Winge
Dienstverlenende vereniging Interwaas	Gemeente Beveren, Gemeente Kruibeke, Stad Lokeren, Gemeente Moerbeke- Waas, Gemeente Sint-Gillis-Waas, Stad Sint- Niklaas, Gemeente Stekene, Gemeente Temse, Gemeente Waasmunster, Gemeente Zwijndrecht
Interlokale Vereniging (ILV)	Stad Beringen, Gemeente Heusden-Zolder, Gemeente Houthalen-Helchteren
Interlokale Vereniging (ILV) Associatie Midwest	Gemeente Ardoeie, Gemeente Hooglede, Gemeente Ingelmunster, Stad Izegem, Gemeente Ledegem, Gemeente Lichtervelde, Gemeente Meulebeke, Gemeente Moorslede, Gemeente Oostrozebeke, Gemeente Pittem, Stad Roeselare, Gemeente Ruiselede, Gemeente Staden, Stad Tielt, Gemeente Wielsbeke, Gemeente Wingene
Interlokale Vereniging (ILV) Baldmore	Gemeente Mol, OCMW Mol, Gemeente Balen, OCMW Balen, Gemeente Dessel , OCMW Dessel, Gemeente Retie, OCMW Retie
Interlokale Vereniging (ILV) Collaboregio (Perspectief)	Gemeente Middelkerke, Stad Oostende, Gemeente Bredene, Gemeente De Haan, Stad Oudenburg, Gemeente Ichtegem, Stad Gistel
Interlokale Vereniging (ILV) Ecompas	Stad Sint-Truiden, Gemeente Gingelom, Gemeente Nieuwerkerken, Gemeente Heers
Interlokale Vereniging (ILV) Handel Samen en Sociaal	Gemeente Haaltert, Stad Aalst, Stad Ninove, Gemeente Denderleeuw, Gemeente Erpe-Mere, Gemeente Lede
Interlokale Vereniging (ILV) Intergemeentelijk Samenwerkingsverband "regierol sociale economie GAOZ"	Gemeente As, (Gemeente Oudsbergen), Gemeente Zutendaal, Stad Genk
Interlokale Vereniging (ILV) Intergemeentelijk Samenwerkingsverband OCMW's Middenkempen	OCMW Grobbendonk, OCMW Herentals, OCMW Herenthout, OCMW Kasterlee, OCMW Lille, OCMW Olen, OCMW Vorselaar
Interlokale Vereniging (ILV) Noorderkempen Werkt	Stad Hoogstraten, OCMW Hoogstraten, Gemeente Merksplas, OCMW Merksplas, Gemeente Rijkevorsel, OCMW Rijkevorsel, Gemeente Baarle Hertog, OCMW Baarle Hertog, Gemeente Ravels, OCMW Ravels, Gemeente Arendonk, OCMW Arendonk
Interlokale Vereniging (ILV) Regierol Sociale Economie Meetjesland	Gemeente Aalter, Gemeente Assenede, Gemeente Maldegem, Gemeente Zomergem, Stad Eeklo
Interlokale Vereniging (ILV) Regierol Zuiderkempen	Stad Geel, Gemeente Meerhout, Gemeente Laakdal, Gemeente Westerlo, Gemeente Herselt, Gemeente Hulshout, Gemeente Heist-op-den- berg
Interlokale Vereniging (ILV) SEVA (Sociale Economie Vlaamse Ardennen)	Stad Oudenaarde, Gemeente Brakel, Stad Ronse, Gemeente Zwalm, Stad Geraardsbergen
Interlokale Vereniging (ILV) Sociale Economie Scheldeland	Gemeente Hamme, Gemeente Laarne, Gemeente Wetteren, Gemeente Wichelen, Gemeente Zele, Stad Dendermonde, Gemeente Lebbeke, Gemeente Buggenhout, Gemeente Berlare

Interlokale Vereniging (ILV) Sociale Economie Zuidoost-Limburg	Stad Tongeren, OCMW Tongeren, Gemeente Riemst, OCMW Riemst, Gemeente Voeren, Stad Bilzen, OCMW Bilzen, Gemeente Hoeselt
Interlokale Vereniging (ILV) Vilvoorde	Stad Vilvoorde, Gemeente Machelen, Gemeente Grimbergen
Interlokale Vereniging (ILV) voor de regierol sociale economie regio Brugge	Gemeente Beernem, Stad Blankenberge, Stad Brugge, Stad Damme, Gemeente Jabbeke, Gemeente Knokke-Heist, Gemeente Oostkamp, Stad Torhout, Gemeente Zedelgem, Gemeente Zuilenkerke
Interlokale Vereniging (ILV) Welzijnskoepel Klein-Brabant - Vaartland (OCMW's)	OCMW Puurs-Sint-Amands, OCMW Bornem, OCMW Willebroek
Interlokale Vereniging (ILV) Werkgelegenheid Midden-Limburg	Stad Hasselt, Gemeente Zonhoven, Gemeente Diepenbeek
Interlokale Vereniging (ILV) Westhoekpersoneel	Gemeente Alveringem, Gemeente De Panne, Stad Diksmuide, Gemeente Heuvelland, Gemeente Houthulst, Stad Ieper, Gemeente Koekelare, Gemeente Koksijde, Gemeente Kortemark, Gemeente Langemark-Poelkapelle, Stad Lo-Ringe, Stad Mese, Stad Nieuwpoort, Stad Poperinge, Stad Veurne, Gemeente Vleteren, Gemeente Zonnebeke
Interlokale Vereniging (ILV) Zuidwest Rand	Stad Halle, Gemeente Dilbeek, Gemeente Sint Pieters Leeuw, Gemeente Beersel
Interlokale Vereniging Sociale Economie Waasland	Stad Maaseik, Gemeente Kinrooi, Stad Dilsen-Stokkem, Gemeente Lanaken, Gemeente Maasmechelen
OCMW vereniging KINA pv	OCMW Aartselaar, OCMW Boechout, OCMW Boom, OCMW Borsbeek, OCMW Edegem, OCMW Essen, OCMW Hemiksem, OCMW Hove, OCMW Kontich, OCMW Lint, OCMW Mortsel, OCMW Niel, OCMW Ranst, OCMW Rumst, OCMW Schelle, OCMW Schilde, OCMW Wijnegem, OCMW Wommelgem, OCMW Zandhoven, OCMW Zoersel.
OCMW vereniging W13	OCMW Avelgem, OCMW Anzegem, OCMW Deerlijk, OCMW Harelbeke, OCMW Kortrijk, OCMW Kuurne, OCMW Lendeledede, OCMW Menen, OCMW Spiere-Helkijn, OCMW Waregem, OCMW Wervik, OCMW Wevelgem, OCMW Zwevegem
OCMW vereniging Welzijnsregio Noord-Limburg	OCMW Bochelt, OCMW Bree, OCMW Hamont- Achel, OCMW Hechtel-Eksel, OCMW Lommel, (OCMW Oudsbergen), OCMW Pelt, OCMW Peer
Projectvereniging Selab	Gemeente Brasschaat, Gemeente Brecht, OCMW Kalmthout, OCMW Kapellen, OCMW Malle, OCMW Schoten, OCMW Stabroek, Gemeente Wuustwezel
Projectvereniging Stadsregio Turnhout	Stad Turnhout, OCMW Turnhout, Gemeente Oud-Turnhout, OCMW Oud-Turnhout, Gemeente Beerse, OCMW Beerse, Gemeente Vosselaar, OCMW Vosselaar



IDEA Consult
Jozef II-straat 40 B1
1000 Brussel
België

Contact

T: +32 (0)2 282 17 10
E: info@ideaconsult.be

