

Van een netwerkorganisatie naar een effectieve en efficiënte uitvoeringsorganisatie?

Adviesrapport governance
BGTS North Sea Port District

Inleiding

Managementsamenvatting	4
Overzicht aanbevelingen	6
Doelstelling opdracht	7

Governance van een netwerkorganisatie

Doelstellingen van de BGTS	10
BGTS NSPD als netwerkorganisatie	12
Leden en samenstelling	20
Opdrachten	28
Overzicht van de scenario's	29
Uitwerking scenario's	31

Invulling secretaris en regisseur

Integratie van een netwerk	42
Overzicht netwerkrollen	43
Takenpakket secretaris en regisseur	44

Financieel model

Huidige financiering	46
Uitgangspunten en aannames	47
Financieel model per scenario	48

Conclusies

Conclusies	52
------------	----

Status van dit rapport:

Eerste ontwerprapport	6/5
Tweede ontwerprapport	21/05
Derde ontwerprapport	30/05

Leeswijzer:

Passages met een witte achtergrond zijn literatuur, onderbouwing en informatie uit interviews.



Grijze vlakken met gele balk en icoon zijn de samenvatting voor de bestuurders.

Inleiding

Managementsamenvatting

Doelstelling

Dit adviesrapport is geschreven in opdracht van BGTS North Sea Port District dat een effectieve en duurzame governance wil invoeren om grensoverschrijdende kansen en knelpunten in deze regio doelgericht aan te pakken. Het rapport stelt enkele scenario's van governance voor, geeft invulling aan de rol van de secretaris en regioregisseur en biedt zicht op een eerste financieel model hiervoor.

Methodologie

Het adviesrapport is tot stand gekomen op basis van een literatuurstudie over netwerkorganisaties, deskresearch, interviews met stakeholders en benchmarks en een workshop met de ambtelijke kerngroep. Op basis van deze inzichten werden scenario's en een duurzaam financieringsmodel opgesteld. Om als organisatienetwerk een zo hoog mogelijke slaagkans te hebben, moet worden ingezet op een zo hoog mogelijke differentiatie (betrekken van zoveel mogelijk partners) en integratie (afstemming door de governance en een regioregisseur). Het rapport is zo opgebouwd dat de leden en stakeholders van het district besproken worden onder integratie. De manier van samenwerken, structuur en invulling van de rol van secretaris en regisseur vallen onder differentiatie. Deze handvaten worden gekozen omdat het maximaliseren van deze elementen de slaagkans van een organisatienetwerk vergroot.



Governance



Netwerkregisseur



Financieel

Governance

Leden en samenstelling

Wat betreft de leden en stakeholders van de BGTS, hoeven er op vandaag geen nieuwe formele leden worden toegevoegd aan de RvB/ AV. Wanneer er extra partners betrokken dienen te worden, kunnen deze actoren aansluiten in de (demo)werkgroepen of op uitnodiging op de RvB/ AV wanneer dit voor een traject of project ad hoc nodig is. Het Nederlandse Rijk en de Vlaamse Overheid kunnen aansluiten als agendalid (louter adviserend) op de AV. Een aangeduide SPOC bij één van de overheden kan aansluiten als contactpersoon tussen de BGTS en het Nederlandse Rijk/ Vlaamse Overheid. De hogere overheden in België kunnen overigens nog beter betrokken worden. Voor Vlaanderen zitten er kansen in een structureel ambtelijk overleg tussen de secretaris/ regisseur of het dagelijks bestuur. Federaal blijft de gouverneur, met een bijzondere positie, de verbindende persoon.

Governance van een netwerkorganisatie

BGTS NSPD is op dit moment een netwerkorganisatie dat verbindt en informatie, middelen en competenties deelt van individuele organisaties om samen doelstellingen te realiseren die geen van de organisaties afzonderlijk had kunnen doen. Een effectieve en efficiënte governance is nodig om de deelnemende organisaties zich actief te laten engageren. De huidige manier van organiseren (een BGTS) als orgaan om deze elementen op te nemen lijkt hier de vorm die het meest aansluit bij de kenmerken en doelstellingen. Frequentie evaluatie van de structuur en processen zullen, samen met de bereidheid om waar nodig kleine of zelfs ingrijpende bijstellingen te doen, essentieel zijn en blijven.

Wat de verder uitgewerkte organisatievorm betreft, worden in het rapport drie scenario's van governance voorgesteld gaande van een netwerkorganisatie in de enge zin, dat louter samenbrengt en inzet op leren van elkaar, waarbij uitvoering uitsluitend bij partners ligt (scenario 1) tot een uitvoerende organisatie met capaciteit en gecentraliseerde bevoegdheden (scenario 3) en een scenario daartussen (scenario 2).

Managementsamenvatting

Het tweede scenario wordt naar voor geschoven als meest geschikte. BGTS NSPD zal deels zelf uitvoeren en deels delegeren/ opvolgen met en naar partners. Door de werkagenda als leidend te nemen binnen de BGTS kan zo per project bekeken worden welke partners aan tafel zitten en wie de leiding neemt. Op basis van de taakstellingsanalyse en de interviews stellen we vast dat een stijgende visibiliteit van het district en de uitdrukkelijke wens van verscheidende partners om de visie om te zetten in uitvoeringskracht een groei naar scenario 2 motiveren. Wat de individuele organisaties goed doen en waar ze individueel in slagen, moet niet naar BGTS. De zaken die samen in de werkagenda worden opgenomen - zaken die dermate overkoepelend én grensoverschrijdend zijn - kunnen door BGTS zelf opgenomen worden. De werkagenda brengt hier helderheid.

Evolueren naar een derde scenario, een (middel)grote organisatie met verschillende projectmedewerkers, is niet aan de orde. Het is daarnaast niet de wens om lokale of provinciale bevoegdheden over te hevelen naar de BGTS. Concreet betekent dit dat er voor scenario 2 een rol is weggelegd voor een regioregisseur en dat er een dagelijks bestuur wordt geïntroduceerd (bestaande uit regisseur, secretaris, voorzitter en de coördinator PGK).

Schrappen van overlegstructuren is niet aan de orde. Waar dat al gebeurt en er dubbele zaken besproken worden, is dit niet altijd negatief. De omvang van deze dossiers laten het toe om op meerdere plaatsen aan bod te komen. Het is de verantwoordelijkheid van de secretaris en/of regisseur om mee aan te sluiten op andere overlegfora en daar de agenda van BGTS NSPD kenbaar te maken en aansluiting te zoeken tussen de agenda NSPD en andere projecten in het district.

Belangrijk aandachtspunt en (rand)voorwaarde voor scenario 2 is de borging van uitvoeringskracht en capaciteit bij de verschillende leden en partners. Indien onvoldoende capaciteit kan worden vrijgemaakt, zal dit leiden tot uitvoeringsproblemen/vertraging.

Het rapport stelt ook voor om een verregaande samenwerking met Project Gentse Kanaalzone grondig te bekijken. De gelijklopende doelstellingen zijn hiervoor de hoofdreden. Voorwaarde is echter dat er langs Nederlandse zijde (bij Provincie Zeeland) voldoende capaciteit moet worden verkregen om dit ook langs deze kant van de landsgrens mogelijk te maken.

Regioregisseur en secretaris

Op basis van het voorstel om naar scenario 2 toe te werken, is de introductie van een regioregisseur opportuun, om de integratie in het netwerk te verhogen. Daarnaast kan deze een rol vervullen bij de monitoring van de uitvoering en interveniëren daar waar nodig. De rol "netwerkoperator" wordt voor de regisseur en secretaris anders ingevuld. Specifieker gezegd: waar de secretaris instaat voor het bijhouden van het overzicht van de initiatieven binnen het district, het monitoren van de lopende demoprojecten en de bestuurlijke en ondersteunende administratieve zaken, staat de regioregisseur in voor projectcoördinatie, organisatie en uitvoeren van interne en externe projecten.

Hoe dan ook moeten de secretaris en regioregisseur nog meer aansluiten op de externa fora om daar de werkagenda van BGTS kenbaar te maken en afstemming te stimuleren.

Financieel

We zien op vandaag een minimale financiële bijdrage van de leden. Een indexatie van de werkmiddelen is aan de orde. Om naar scenario 2 toe te groeien moeten er echter ook extra financiële middelen bijkomen. De kost van een regioregisseur moet als vaste kost worden doorgerekend aan de verschillende leden. De concrete stijging van deze bijdragen worden berekend in het financieel model.

Overzicht van aanbevelingen in dit rapport

“Van een netwerkorganisatie naar een effectieve en efficiënte uitvoeringsorganisatie?”

De vraag die naar voor wordt geschoven bij de opmaak van een efficiënte maar vooral effectieve governance voor de Benelux Groepering voor Territoriale Samenwerking North Sea Port District (BGTS NSPD): kiest men enkel voor een louter samenwerkende “netwerk”organisatie of wil men ook inzetten op meer interne uitvoeringscapaciteit?

1. Om als organisatienetwerk een zo hoog mogelijke slaagkans te hebben, moet worden ingezet op een zo hoog mogelijke **differentiatie** (betrekken van zoveel mogelijk partners) en **integratie** (afstemming door de governance en een regioregisseur).
2. Ga voor een governancemodel dat een evenwichtige combinatie van netwerkindegratie en operationele uitvoering integreert. Het is essentieel voor het verhogen van de effectiviteit en efficiëntie van BGTS NSPD.
3. Het voorgestelde governancemodel heeft nood aan een regioregisseur. De nieuwe regisseur kan samen met de secretaris een rol spelen in de coördinatie tussen diverse stakeholders en zorgen voor de daadkrachtige implementatie van projecten en het leggen van verbindingen van projecten van het werkprogramma BGTS NSPD met andere projecten in dit gebied. De nieuwe rol kan ook capaciteit vrijmaken om meer in te zetten op het aantrekken van externe financiering. Specifieke kennis rond fondsenwerving is nodig om succesvol extra externe middelen aan te trekken, zoals Europese subsidies.
4. Zet nog meer in op leren (en uitwisselen van kennis) binnen het netwerk. Dit heeft zowel voordeel voor BGTS NSPD, maar kan ook bijdragen aan de kennis bij de leden en stakeholders. De jaarlijkse conferentie kan hiertoe een eerste grote stap zijn.
5. Binnen het voorgestelde scenario kan een dagelijks bestuur, met gedelegeerde verantwoordelijkheden, een efficiënte en effectieve governance ondersteunen. Het dagelijks bestuur zal zorgen voor de operationele besluitvorming en snelle afhandeling van routinezaken, wat bijdraagt aan een gestroomlijnde en effectieve uitvoering. Een dagelijks bestuur kan bestaan uit de secretaris, regisseur, de voorzitter en projectverantwoordelijken bij de leden.
6. De financiering op vandaag is te krap. Een indexatie en/ of een aanpassing naar het huidige uitgavenniveau is minstens aan de orde. De toevoeging van een regioregisseur zou een grotere stijging van de bijdragen van de partners betekenen. Logistieke en administratieve ondersteuning (agendabeheer, notulen, ...) wordt tevens best ondergebracht in één van de partners bij één persoon.
7. BGTS NSPD is een bestuurlijke organisatie met een grensoverschrijdende juridische entiteit en rechtspersoonlijkheid. Het is gericht op ondermeer overheden, samenwerkingsverbanden en bedrijven. Het gaat in eerste instantie om gebiedsactoren die lokaal gemandateerd zijn om daar besluiten te nemen. De focus (en communicatie) ligt niet op de individuele inwoner. Deze rol is weggelegd voor de lokale actoren.
8. De eerste stappen die genomen dienen te worden zijn: administratie bij één van de partners onderbrengen, uitwerken van een heldere mission statement, verder concretiseren voorgestelde rollen en verantwoordelijkheden en aanpassen van de statuten.

Doelstelling opdracht

Doelstelling

EY werd aangesteld om binnen het project GO North Sea Port District om een efficiënte en duurzame governance op te zetten zodat zowel opportuniteiten als knelpunten aan de grens daadkrachtig opgepakt kunnen worden. Dit kan enerzijds door een uitgedachte governance op te stellen die ervoor zorgt dat de secretaris optimaal kan werken, anderzijds moet bekeken worden of er een gebieds- of netwerkregisseur voor het district aangesteld moet worden om de uitvoering van het programma te monitoren, te coördineren en te interveniëren waar nodig, en koppelt terug over de voortgang aan de AV/RvB. Alvorens dit bekeken wordt, wordt een advies uitgebracht over de werking en type governance, structuren en processen. Deze moeten immers afgestemd zijn op een performant functionerende organisatie voor BGTS NSPD.

Het voorwerp van de opdracht was het opstellen van een governance model, de invulling van de rol van de secretaris en een gebiedsregisseur en een eerste financieel model hiervoor. Het resultaat van de opdracht is:

-  Een analyse van mogelijke scenario's gaande van **uitvoeringsorganisatie** tot **loutere netwerkorganisatie** met voor-en nadelen en aanbevelingen voor het North Sea Port District. Dit onderbouwd door een stakeholder - en taakstellinganalyse.
-  Een aanbeveling rond de taken en verantwoordelijkheden voor de secretaris en een eventuele netwerkregisseur. Dit verwerkt in een samenwerkingsovereenkomst.
-  De scenario's worden ook financieel vertaald in een financieringsmodel waarbij de scenario's de impact op de partners helder maakt.

Aanpak

Het adviesrapport is tot stand gekomen op basis van een literatuurstudie over het functioneren van governance structuren bij netwerkorganisaties, de scriptie van Els Piqueur, de statuten, werkagenda, ontwikkelperspectief, demoprojecten, een benchlearning en individuele gesprekken met de leden van de BGTS en heel wat stakeholders¹. Bovendien werd ook input verzameld vanuit de ambtelijke kerngroep tijdens een werksessie. Onderstaande tijdlijn duidt het verloop van de opdracht:

2023 >>> 2024



december / januari

- Deskresearch
- Interviews

februari/ maart

- Interviews
- Benchmarks
- Workshop ambtelijke kerngroep

april / mei

- Uittekenen scenario's
- Opmaken samenwerkingsovereenkomsten
- Duurzaam financieringsmodel

juni

- Oplevering afsluitende nota met aanbevelingen
- Validatie

Doelstelling opdracht

Opbouw rapport

Dit rapport vertrekt vanuit de doelstellingen en resultaten van de BGTS North Sea Port District die worden gelinkt aan een kadering over netwerkorganisaties. We voorzien in het eerste deel 'governance van een netwerkorganisatie' een toetsing van BGTS NSPD aan de criteria van een netwerkorganisatie. Hier bekijken we ook de BGTS als NAO (Network Administrative Organization) en wordt er ingezoomd op de **succesbepalende factoren van een organisatienetwerk: integratie en differentiatie** en hoe deze een invloed hebben op de governance van een organisatienetwerk. In het hoofdstuk 'leden en samenstelling' worden de leden en samenstelling van de BGTS aan de hand van een stakeholderanalyse geanalyseerd, met een blik op de huidige governance structuur en de rol die de verschillende leden, partners en actoren daarin opnemen. We brengen in het deel 'opdracht' de taken naar voor die worden gezien als essentiële taken voor de BGTS.

Nadat de huidige structuur en samenstelling in kaart is gebracht, schetsen we in het onderdeel 'scenario's binnen de governance' drie verschillende scenario's, geplot op een continuüm gaande van een loutere "netwerk"organisatie die inzet op kennis delen en 'delegeren en opvolgen' naar 'zelf uitvoering geven'. Per scenario wordt beschreven welke uitgangspunten tellen, hoe bevoegdheden zich verhouden en welke uitvoering er kan zijn voor de organisatie. Tevens zal de invulling van de rol als secretaris en/of netwerkregisseur anders worden ingevuld doorheen de scenario's. Deze scenario's worden daarna financieel getoetst in een financieel model. Zowel doorheen de verschillende hoofdstukken als op het einde nemen we conclusies en aanbevelingen mee.

Voorafgaand

In het rapport wordt frequent verwezen naar de (Nederlandse) regiodeal NSPD met grensoverschrijdende afspraken, de werkagenda van de BGTS NSPD en de investerings- en uitvoeringsagenda van het grensoverschrijdende NOVEX NSPD. Ter introductie duiden we even de verschillende programma's:

Werkagenda

De werkagenda duidt de coördinatie en prioritering van activiteiten binnen het district. Het doel is om een samenhangende aanpak te bieden voor de ontwikkeling van de regio, met aandacht voor zowel economische groei als leefbaarheid. Bij de werkagenda horen drie extra documenten: (1) regionaal ontwikkelingskader, (2) demo-projecten en (3) groeitraject voor de regio. **De werkagenda is leidend voor de BGTS.** O.a. de regiodeal NSPD en Uitvoerings- en Investeringsagenda NOVEX NSPD sluiten hier op aan.

Regio Deal NSPD

Het Nederlandse Rijk besloot in 2023 een convenant te sluiten tussen Het Rijk en NSPD. De Regio Deal NSPD richt zich op verbeteren van leefbaarheid en vestigingsklimaat. Het Rijk heeft hiervoor €30 miljoen gereserveerd, het totale investeringsprogramma betreft €80 miljoen euro. Het investeringsprogramma heeft drie sleutelopgaven: (1) Aantrekkelijke en gezonde leefomgeving, (2) Aantrekken van talent en (3) vergroten van bereikbaarheid van voorzieningen. De focus van de investeringen ligt voornamelijk op het Nederlands grondgebied.

Uitvoerings- en investerings-agenda NOVEX NSPD

Met het bestuurlijk vaststellen van het grensoverstijgende ontwikkelperspectief eind 2023 door de Nederlandse en Vlaamse overheid is een belangrijke stap gezet in het concretiseren van de ruimtelijke opgaven in het District. Die ruimtelijk strategische vragen worden geconcretiseerd in een Uitvoerings- en Investerings-agenda waar de betrokken overheden concreet mee aan de slag dienen te gaan. De Vlaamse Overheid is hier inhoudelijk en financieel bij betrokken.

“ De uitvoering moet
zitten waar er het
meeste slagkracht zit.

Governance van een netwerk- organisatie

Doelstellingen en resultaten van de BGTS

De doelstelling van de BGTS (Grensoverschrijdende Gebiedsontwikkeling) is om samenwerking over de grenzen heen te faciliteren en partnerschap in dit gebied te versterken, om uitdagingen uit de fysieke en sociale leefomgeving (brede welvaart) gezamenlijk op te pakken en waar nodig ook te agenderen, met als doel een positieve impact te creëren voor de inwoners en gebruikers van de regio. De voornaamste doelen zouden tegen 2030 worden gerealiseerd en omvatten het bevorderen van de geïntegreerde ontwikkeling van de havenregio NSPD.

De inspanningen van de BGTS hebben twee sleuteldoelstellingen: **het creëren van een leefbaar en klimaatneutraal district** en **het initiëren en realiseren van grensoverschrijdende samenwerkingen**. Binnen het BGTS-traject speelt de verbetering van de leefbaarheid binnen het district een centrale rol.

BGTS North Sea Port District richt zich op het realiseren van projecten uit de door de AV/RvB vastgestelde werkagenda, het verzorgen van financiering en het bevorderen van grensoverschrijdende samenwerkingen en partnerschappen. Door gezamenlijke fondsen aan te trekken voor projecten die o.a. zijn gericht op het versterken van de leefomgevingskwaliteit, wordt de haven meer verbonden met de omliggende omgeving. Hierdoor wordt het prettiger wonen, werken en leven in dit gebied. Dit leidt tot een verhoogde slagkracht van het district en heeft ook een positief effect op het vestigingsklimaat van het NSPD.

Het havengebied wordt gezien als een plek waar aangenaam wonen centraal staat en waar innovatie en klimaatneutraliteit ondersteund worden. De BGTS helpt het bestuur en de ambtenaren om na te denken over het gebied en bij te dragen aan een efficiënte besluitvorming. Dit wordt bereikt door grotere transities aan te pakken op het gebied van klimaat, energie, en landgebruik.

Inleidend: waarom samenwerken in een netwerk?

In de bestuurlijke context van vandaag is samenwerking binnen netwerken essentieel geworden. Netwerken, die variëren van losse verbanden tussen burgers en organisaties tot gestructureerde publiek-private samenwerkingsinitiatieven, zijn **cruciaal voor het aanpakken van complexe maatschappelijke vraagstukken**. Dergelijke samenwerkingen bieden de mogelijkheid om middelen efficiënter te benutten, innovatie te stimuleren en een breder draagvlak voor beleidsinitiatieven te creëren (Van der Steen, Scherpenisse, & Van Twist, 2015).

De vormen van netwerksamenwerking zijn divers en hangen af van de doelstellingen en de context. Van informele netwerken, waarbij burgers en lokale organisaties initiatieven ontplooiën, tot formeel georganiseerde netwerken met duidelijke afspraken en doelstellingen tussen overheidsinstanties en private partijen.

Binnen sturing van organisaties en overheden kennen we alsmear meer een verschuiving naar “network governance”. De verschuiving naar Network Governance kan worden gezien als een reactie op beperkingen van andere manieren van aansturen, **waarbij er een grotere behoefte is aan flexibiliteit en samenwerking in een steeds complexere wereld**. Terwijl New Public management zich richt op efficiëntie, Social Resilience op veerkracht, en Public Administration op stabiliteit, **streeft Network governance naar een integrale en participatieve aanpak die alle sectoren en niveaus van de samenleving integreert**. Deze aanpak erkent dat uitdagingen zodanig groot zijn dat geen enkele organisatie ze alleen kan oplossen. **De nadruk ligt op partnerschap en transparantie, essentieel voor het opbouwen van vertrouwen en het gezamenlijk navigeren door complexe beleidsvelden** (Van der Steen, 2015).

In het rapport zal specifiek worden gekeken naar de vorm van de netwerkende overheid, zoals gedefinieerd in het vier-kwadranten model van overheidssturing (Van der Steen et al., 2015). Dit kwadrant, ook bekend als 'De samenwerkende overheid', benadrukt de essentiële rol van samenwerking en partnerschap tussen de overheid en diverse maatschappelijke actoren, waaronder bedrijven, non-profitorganisaties en burgers.

Network governance omvat een sterke nadruk op gezamenlijke doelrealisatie waarbij “de overheid” niet louter als regelgever optreedt, maar als een actieve partner die faciliteert, stimuleert en coördineert. In deze vorm van sturing zijn transparantie, wederkerigheid en het vermogen om adaptief te reageren op dynamische maatschappelijke behoeften cruciaal. De overheid in dit kwadrant streeft naar het creëren van publieke waarde door middel van co-creatie, waarbij de input en de betrokkenheid van externe partijen als gelijkwaardig worden beschouwd. Dit vereist openheid voor externe ideeën en een flexibele benadering van beleidsvorming en -uitvoering, wat resulteert in een responsieve overheid die zich aanpast aan en leert van haar interactie met de samenleving.

Verschillende vormen van sturing²



Governance van een netwerkorganisatie

Alvorens we overgaan tot een analyse van de governance en welke samenwerkingsvorm het ideaaltypet vormt voor BGTS NSPD wordt geduid waarom BGTS NSPD nu fungeert als een **netwerkorganisatie**, welke voorwaarden hier aan vasthangen en welke gevolgen deze organisatievorm met zich meebrengt³.

BGTS NSPD als netwerkorganisatie

Netwerkorganisaties zijn er als oplossing om tegemoet te komen aan toegenomen complexiteit, onvoorspelbaarheid, onzekerheid en ambiguïteit. Een **organisatienetwerk** als BGTS NSPD slaat bruggen tussen overheden, bedrijven, en non-profitorganisaties uit verschillende sectoren en heeft de noodzakelijke voorwaarde dat het moet samenwerken voor het vinden van effectieve oplossingen voor problemen die complex zijn en daarom niet door één organisatie alleen kunnen gerealiseerd worden. Het is zelf zo dat goed functionerende organisatienetwerken de deelnemende organisaties zo ver moeten krijgen dat ze zonder al te veel weerstand een stuk van hun soevereiniteit afgeven om een bijdrage te leveren aan de collectiviteit van hun organisatienetwerk (Kenis & Cambré, 2022).

Definitie van een organisatienetwerk

"Organisatienetwerken verbinden en delen informatie, middelen en competenties van soevereine en unieke organisaties om samen een outcome te realiseren die geen van de organisaties afzonderlijk tot stand had kunnen brengen". Er kan voor een organisatienetwerk worden geopteerd wanneer aan volgende voorwaarden is voldaan; (1) Het beoogde resultaat overstijgt de mogelijkheden van een organisatie in de klassieke zin en dus ook de eigen organisatie; (2) Het probleem is te complex om met traditionele methodieken op te lossen en de markt ontwikkelt hiervoor geen oplossingen en (3) Het beoogde resultaat heeft nood aan een maatwerkoplossing (Kenis & Cambré, 2022).

Op basis van input van de ambtelijke kerngroep, motiveren we waarom BGTS NSPD als een organisatienetwerk kan worden aanzien.

1. Resultaat overstijgt mogelijkheden van de eigen organisaties

Bij NSPD overstijgen de doelstellingen de mogelijkheden van de eigen individuele organisaties. Thema's zoals mobiliteit, klimaat, energie en werkgelegenheid zijn niet enkel complex, maar stoppen ook niet aan de grenzen van de gemeenten, provincies of landen. De veelzijdigheid van de problemen en de mogelijkheden binnen het grensoverschrijdende havendistrict creëren een nood tot samenwerking tussen zes gemeenten, twee provincies, twee landen en een havenbedrijf over de landsgrenzen heen.

Er werd een gezamenlijke agenda opgesteld die zowel algemene als organisatie-specifieke oplossingen wil aanpakken. Verschillende overheden, organisaties, bedrijven en het maatschappelijk middenveld worden als "oplossingspartij" beschouwd gezien zij geconfronteerd worden met een overvloed aan taken waarbij al deze partijen betrokken zijn. Zonder de BGTS zou het moeilijker zijn om problemen die het hele North Sea Port District (NSPD) treffen gezamenlijk aan te pakken, samen te leren en fondsen aan te trekken.

Een van de uitdagingen waar het gebied voor staat, is loskomen van de beperkingen en belangen van de eigen organisatie. Door deze hindernis te overwinnen, kan constructief gewerkt worden naar een oplossing van gezamenlijke problemen en uitdagingen.

³ De volgende pagina's met methodologische basis voor de evaluatie van netwerken, organisatienetwerken, succesfactoren, NAO's en de governance van organisatienetwerken zijn grotendeels gebaseerd op onderstaande bronnen. Een volledige literatuurlijst werd achteraan opgenomen.

- Kenis, P., & Cambré, B. (2022). *Organisatienetwerken: De Organisatievorm van de Toekomst*. (4de uitgave ed.) Pelckmans Pro.
- Provan, K.G. & Kenis, P. (2008). Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229-252.
- Voets, J., Van Dooren, W., & De Rynck, F. (2008). A Framework for Assessing the Performance of Policy Networks. *Public Management Review*, 10(6), 773-790.

Governance van een netwerkorganisatie

2. Resultaat heeft nood aan maatwerkoplossing

Het gebied North Sea Port District is een uniek gebied door de combinatie van havenindustrie, bewoning en natuur. Als grensoverschrijdende, 'zelfbedachte' regio met unieke uitdagingen verschilt hun geografie van andere regio-typen, wat maatwerkoplossingen noodzakelijk maakt. Gezien de unieke kenmerken en uitdagingen van de regio, die een grensoverschrijdend karakter hebben, kan geen standaardaanpak geformuleerd worden. Gebiedsgerichte uitdagingen vereisen een aangepaste aanpak, ook op het gebied van nationale wet- en regelgeving. De juiste persoon moet op het juiste moment ingeschakeld kunnen worden. Afhankelijk van het thema kunnen de gevolgen alle partners beïnvloeden. Elke betrokken organisatie levert een bijdrage aan de BGTS. Dit benadrukt het belang van samenwerking en het aanpakken van uitdagingen met een gezamenlijke visie.

3. Probleem is te complex

Het gedeeld gebied is een complex gegeven door de verschillende uitdagingen, actoren en projecten en al zeker door de grensoverschrijdende aard van het gebied. Het is een uitdaging om de bestaande grensbelemmeringen te overwinnen. Dit gaat zowel over fysieke barrières, als sociaal-economische (grensoverschrijdende arbeidsmarkt met grenswerkers, erkenning van diploma's, etc.) over bijvoorbeeld de afstemming van wetgevende kaders, ook tussen België en Nederland. Het effect van de BGTS beperkt zich niet tot gemeente-, stads-, en landsgrenzen. Er wordt bijvoorbeeld naar gestreefd om (grensoverschrijdende) mobiliteit te verbeteren en het cultuuraandeel in dit district te versterken. Daarnaast willen ze van het havengebied een aantrekkelijke plaats maken om te werken en innovatieve oplossingen voor duurzame energie te bedenken.

In dit complexe landschap zien we dat de veelheid aan stakeholders de zaken complexer maakt. Naast de noodzakelijke overleg- en onderhandelingsprocessen, liggen de problemen en uitdagingen op zowel het fysiek als sociaal (economisch) vlak. De BGTS kan vanuit zijn positie synergie creëren tussen die verschillende projecten en programma's.

Er liggen diverse (complexe) uitdagingen in het BGTS-gebied. De vraag blijft immers of de BGTS een antwoord kan bieden op al deze uitdagingen, of zich toch moeten focussen. Door gezamenlijke inspanningen en door in te zetten op leren van elkaar, kan samen aan deze uitdagingen gewerkt worden.

Governance van een netwerkorganisatie

Sleutelfactoren van succesvol organisatienetwerk

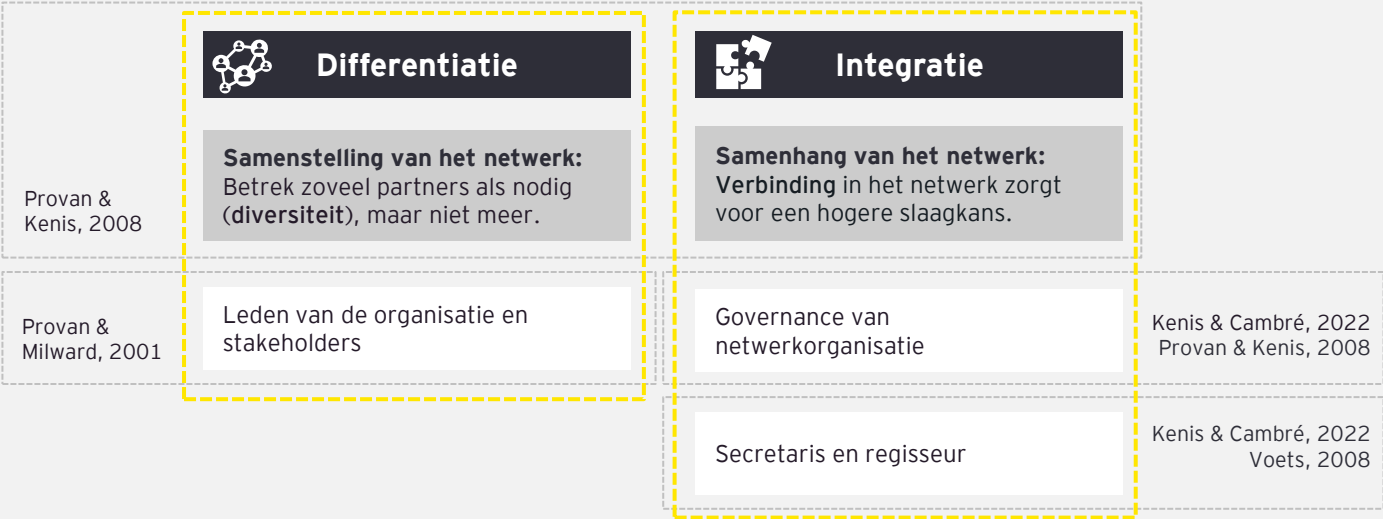
Maximaliseren van **differentiatie** (taakverdeling tussen de organisaties en de samenstelling) en **integratie** (afstemming op elkaar en de samenhang in het netwerk) vormen de belangrijkste **sleutelfactoren** om tot een succesvol organisatienetwerk te komen. Dit zijn de twee dimensies die in grote mate de kans op succes van het organisatienetwerk bepalen (Provan & Kenis, 2008).

Differentiatie gaat over de samenstelling (wie is lid of partner) van het organisatienetwerk. Uitgangspunt hier is: **betrek zoveel partners als nodig, maar niet meer**. Dit klink, gelet op het feit dat BGTS complexe vraagstukken heeft, logisch want zeer verschillende organisaties en personen zijn hierbij betrokken. Elke partner moet ook iets aan de realisatie van die doelstelling bijdragen, zo niet is de aanwezigheid van die partner overbodig. Samenwerking zal hierdoor niet altijd even makkelijk gaan, maar heterogeniteit/ differentiatie maakt de kracht van het netwerk.

Integratie gaat over de **samenhang van het netwerk**. Partners in de BGTS blijven autonome organisaties, maar integratie en verbinding zal mede bepalend zijn voor de slaagkansen. We bespreken integratie, en als essentieel deel een goede governance van het netwerk, samen met de rol die een secretaris/ regioregisseur daarin speelt.

Hoe groter de differentiatie die noodzakelijk is om de doelstelling van het organisatienetwerk waar te maken, hoe groter de uitdaging is om de integratie van het organisatienetwerk tot stand te brengen.

Het rapport en de ondersteunende, evaluerende en raamwerkbiedende literatuur is opgebouwd rond differentiatie en integratie:



Governance van een netwerkorganisatie

Maar: niet elk netwerk is een organisatienetwerk

Kenis & Cambré (2022) onderscheiden globaal genomen drie soorten netwerken: een lerend netwerk, een samenwerking van gedeelde diensten en een organisatienetwerk.

In een **leernetwerk** delen organisaties kennis, informatie en expertise. Ze nemen vrijwillig deel aan bijeenkomsten en brengen kennis en informatie binnen. De autonomie van de organisatie wordt niet aangetast omdat er aan de deelname geen verplichtingen zijn gekoppeld. Een **samenwerking van gedeelde diensten (shared services)** daarentegen is gericht op het gezamenlijk creëren van een product of dienstverlening. De gedachte is dat bepaalde deelproducten, die geen kernactiviteit van de organisatie zijn, gemeenschappelijk met andere organisaties op een efficiëntere manier (door schaalvoordelen) kunnen worden geproduceerd. Tot slot gaat een **organisatienetwerk** nog een stap verder als het gaat om de intensiteit van de samenwerking tussen de organisaties. Hier gaat het over een manier om dingen te doen die geen zelfstandige organisatie voor mekaar zou krijgen. Ze passen hun werkwijze aan elkaar aan en gaan voor een gemeenschappelijke doelstelling. De verschillen worden samengevat in volgende tabel:



Leernetwerk	Shared Services	Organisatienetwerk
• Delen van kennis, informatie en expertise. • Beperkte kosten voor deelnemende organisaties. • Autonomie van organisaties blijft behouden. • Geen verplichtingen verbonden aan deelname. • Meerwaarde ligt in beschikbaarheid van nieuwe informatie.	• Gezamenlijk creëren van producten of dienstverlening. • Focus op efficiëntie en schaalvoordelen. • Hoge mate van onderlinge afhankelijkheid in gedeelde diensten.	• Intensieve samenwerking voor doelen die individuele organisaties niet alleen kunnen bereiken. • Gemeenschappelijke doelstelling en streven naar resultaten die individueel niet haalbaar zijn. • Grote interdependentie tussen deelnemende partijen. • Verlies van autonomie van deelnemende organisaties.
• Doorgaans succesvol na ongeveer een jaar, met 40% slaagkans.	• Installatie duurt gemiddeld twee jaar, slaagkans is 30%.	• Lange inlooptijd van ongeveer drie jaar naar tastbare resultaten, met slaagkans van 20% .

Slechts 20% van de organisatienetwerken slaagt in hun opzet (Provan & Kenis, 2008). Zou BGTS NSPD er dan beter mee ophouden? Neen, door het nagaan waarom deze 20% wel slaagt en welke kenmerken zij hebben kunnen we de governance van het district hierop ontwerpen en afstemmen. De BGTS is ondertussen gegroeid, door een bewuste keuze, uit een ‘leernetwerk’ (kanaalgemeenteoverleg was informeel, zonder personeel, geen rechtspersoonlijkheid, vooral kennisuitwisseling, geen uitvoering).

We gaan dan ook in wat volgt de governance van het organisatienetwerk mee evalueren a.d.h.v. de **differentiatie** en **integratie**.

Governance van een netwerkorganisatie

Governance als belangrijke sleutel in het functioneren van organisatienetwerken

Network governance gaat over het **aansturen van het organisatienetwerk**. Met als doel het verbinden of delen van informatie, middelen, activiteiten en competenties om samen doelgericht een specifiek resultaat te realiseren. Leiderschap en netwerk governance zijn de belangrijke mechanismes om de **integratie** te realiseren en om resultaten op netwerkniveau te bereiken (Kenis & Cambré, 2022). De keuze van een NAO en (BGTS structuur) is dus "de governance" van het BGTS NSPD.

Governance is een essentieel element voor de **integratie** van organisatienetwerken. Een recente studie rapporteerde dat "verkeerde governancekeuzes" verantwoordelijk waren voor 34% bij het falen van organisatienetwerken (verreweg de hoogste enkele factor). Dit betekent dat we speciale aandacht moeten besteden aan de governance bij het deelnemen aan of ontwikkelen van organisatienetwerken (Reeves & Pudín, 2022). Begrijpelijk dus dat er voor het NSPD een heldere governance dient opgemaakt te worden. Het is binnen deze coördinatie belangrijk om oog te hebben voor de coördinatie van de **besluitvormingsprocessen**. Succesbepalende factoren voor een goede netwerkcoördinatie zijn: afdwingbare en publieke beloftes of engagementen, vastleggen van afspraken en procedures, collectieve eindverantwoordelijkheid, definiëren van integratie- en coördinatie rollen en het aanstellen van netwerkmanagers (Desmidt & Heene, 2013, p.552).

Dat er een samenwerking is tussen de actoren van NSPD, betekent nog niet dat ze ook effectief is. Het gaat hier dan ook om een groep van actoren die soeverein zijn, van elkaar verschillen wat cultuur en professionele achtergrond betreft, en bovendien zelf uit verschillende actoren bestaan met soms tegengestelde belangen. Denk maar aan bestuurders en ambtenaren en de focus op ruimtelijke belangen of socio-economische belangen. Dit alles maakt het noodzakelijk dat het organisatienetwerk oplossingen bedenkt voor zijn aansturing. Het maakt voor de effectiviteit van het organisatienetwerk veel uit hoe het wordt ontworpen en aangestuurd. De aansturing van organisatienetwerken zullen we dus aanwijzen als de governance.

Resultaatgerichte netwerken met een eigen identiteit hebben behoefte aan een of andere vorm van governance om zich ervan te verzekeren dat de deelnemende organisaties zich actief engageren in het collectief, dat conflicten opgelost raken en dat de nodige middelen niet alleen verworven maar ook effectief en efficiënt ingezet worden.

In elk netwerk is er interactie tussen de leden. Governance gaat specifiek om afspraken over en structuren van beslissingsbevoegdheden. Het gaat om activiteiten coördineren en opvolgen in het netwerk als geheel. Anders dan in losse organisaties, bedrijven en overheden moeten organisatienetwerken bestuurd worden zonder een duidelijke hiërarchie of eigenaarschap. Bovendien zijn de leden van het netwerk maar beperkt verantwoordelijk of aansprakelijk voor de resultaten op het netwerkniveau en gebeurt het naleven van regels en procedures in principe op vrijwillige basis (Kenis & Cambré, 2022).

Governance van een netwerkorganisatie

Vormen van governance bij een organisatienetwerk

Hoe is de governance in goed functionerende organisatienetwerken ingericht dan? Er bestaan verschillende vormen van governance die positieve effecten opleveren. Er zijn drie mogelijke governancevormen van organisatienetwerken. Provan & Kenis (2008) onderscheiden (1) netwerken met gedeeld bestuur, (2) netwerken met een dominant bestuur en (3) netwerken met een netwerkadministratieve organisatie (NAO). **Het is dus van belang om het soort governancevorm af te stemmen op de kenmerken van het netwerk.**

In **netwerken met een gedeeld bestuur (zelfregulerend netwerk)** nemen de partners in het netwerk gezamenlijk beslissingen, delen ze de verantwoordelijkheid, de lasten en plichten en coördinerende taken in het netwerk. Gezien het gezamenlijk bestuur, functioneert dit netwerk het best bij voldoende vertrouwen, doelconsensus en bij een eerder kleine groep van partners. Een voordeel is de gelijkheid onder de partners, maar als belangrijkste nadeel kan de soms moeizame besluitvorming aangehaald worden, gezien de nood aan consensus onder de partners vooraleer een besluit kan worden genomen.

Bij **netwerken met een dominant bestuur (leiderorganisatienetwerk)** neemt één partner in het netwerk de leiding; die partner neemt de administratie, coördinatie en beheerstaken op zich. Vaak gebeurt dit omdat die partner een natuurlijke leider is door zijn grootte of expertise. Omwille van de centralisatie kan dit netwerk uit een groter aantal leden bestaan met beperkte doelconsensus en vertrouwen. Deze vorm heeft het voordeel dat er een duidelijke verantwoordelijke is voor het netwerk die zorgt dat de nodige netwerktaken uitgevoerd worden, maar kan enkel functioneren als de andere partners dit leiderschap aanvaarden en als het netwerk voor de kleinere partners voldoende toegevoegde waarde biedt.

BGTS NSPD als NAO

BGTS NSPD is echter een **Network Administrative Organization**. NAO is een governancevorm waarbij een **aparte administratieve entiteit wordt opgericht om het netwerk en zijn activiteiten te besturen**. Hoewel netwerkliden nog steeds met elkaar interageren, is het NAO-model gecentraliseerd. De netwerkbeheerder speelt een sleutelrol bij het coördineren en in stand houden van het netwerk. Het basisidee van de Netwerk Administratieve Organisatie (NAO), is dat er een **afzonderlijke entiteit wordt gecreëerd met de specifieke taak om het organisatienetwerk te managen en de activiteiten te coördineren**. Hoewel er interactie blijft tussen de organisaties, verloopt ook hier de governance eerder gecentraliseerd.

Governance van een netwerkorganisatie

IS NAO de juiste keuze voor BGTS NSPD?

De kenmerken die de effectiviteit van de governancevorm bepalen zijn volgens Provan & Kenis (2008): de mate van aanwezigheid van vertrouwen tussen de deelnemende organisaties, het aantal netwerkleden, de doelconsensus en de behoefte aan netwerkcompetentie (competenties die noodzakelijk zijn op het niveau van het netwerk zoals aanvragen van subsidies).

Evaluatie	Vertrouwen	Netwerkleden	Doelconsensus	Netwerk-competenties
Zelfregulerend netwerk	Hoog	Weinig	Hoog	Laag
Leiderorganisatienetwerk	Laag	Matig	Relatief hoog	Matig
Netwerk Administratieve Organisatie (NAO)	Matig	Matig tot veel	Relatief hoog	Hoog

Een NAO-organisatienetwerk maakt de meeste kans om netwerkdoelen te bereiken als het vertrouwen minstens matig is tussen de netwerkleden, als er gemiddeld tot veel netwerkleden zijn, als er een relatief hoge doelconsensus is en een hoge nood aan specifieke netwerkcompetenties. **We kunnen stellen dat BGTS NSPD hieraan voldoet.**

De gezamenlijke werkagenda BGTS NSPD is daarnaast een uitstekend middel om de **doelconsensus** zo hoog mogelijk te houden. Hierin komt wat de BGTS expliciet moet opnemen, hoe de taken en verantwoordelijkheden zijn belegd om deze werkagenda te realiseren en wordt er geprioriteerd. De werkagenda telt als overkoepelende strategie en legt linken tussen de verschillende elementen die hierin passen zoals de regiodeal en de UIA.

Congruerende logica

Spanningen zijn volledig normaal in organisatienetwerken en moeten niet altijd opgelost, maar moeten “gemanaged” worden (Provan & Kenis, 2008). De keuze van de governancevorm (BGTS NSPD als NAO) is cruciaal voor het effectief managen van de spanningen.

	Omschrijving	Implicatie/ voordeel bij een NAO
Efficiëntie versus inclusie	De behoefte aan administratieve efficiëntie botst met de nood van leden aan betrokkenheid door inclusieve besluitvorming. Een terugkerend thema is de behoefte om vertrouwen te bouwen door samenwerking. Samenwerking, vooral als het doel is om vertrouwen te installeren tussen netwerkpartners, is echter zelden efficiëntie verhogend. Hoe meer de partners betrokken worden in het besluitvormingsproces, hoe meer tijdverslindend en energie-intensief het proces zal zijn.	Een NAO lijkt het meest aangewezen om het evenwicht tussen efficiëntie en inclusieve besluitvorming te bewaren. Aandachtspunt is wel dat elke toename van administratieve inefficiëntie door de leden ervaren worden als bureaucratisch. Dit kan drukken op de samenwerking. Een NAO laat gestructureerde participatie via vertegenwoordiging toe voor strategische kwesties, terwijl de ambtelijke kerngroep de meer routinematige administratieve taken op zich neemt.
Interne versus externe legitimiteit	Aan de ene kant is het een belangrijke zorg van elke partner om interne legitimiteit op te bouwen tussen de leden en aan de andere kant moet elke governancevorm ook interageren met externe verwachtingen.	De NAO poogt een evenwicht te vinden. De gecentraliseerde entiteit kan het netwerk extern vertegenwoordigen, terwijl de interne legitimiteitsnoden kunnen worden gekaderd via de representatieve structuur (de verschillende beslissingsorganen van de leden in het organisatienetwerk zoals de provincie- en gemeenteraad). Het kan moeilijk zijn om beide legitimiteitsnoden op hetzelfde moment te kunnen invullen, vandaar zal er eerst focus zijn voor interne en vervolgens externe legitimiteit.
Flexibiliteit versus stabiliteit	Dankzij netwerken kunnen organisaties snel en efficiënt met elkaar samenwerken om specifieke doelstellingen te bereiken. Hoge flexibiliteit en adaptievermogen echter, zijn moeilijk houdbaar op termijn. Vooral met het oog op legitimiteit en efficiëntiedruk die het best beantwoord worden met een stabiele en duurzame formele structuur. Het meest voor de hand liggende mechanisme voor stabiliteit is een formele hiërarchie. Maar netwerken besturen als bureaucratische entiteiten zou helemaal ingaan tegen het doel en de intentie van netwerken.	NAO-netwerken zijn meer geformaliseerd en hebben meer aandacht voor stabiliteit. Bovendien wordt de NAO-structuur ook vaak opgelegd voor het ontvangen van subsidies. Bij BGTS NSPD gebeurt dit door het streven naar inzet van Europese subsidies. Een meer geformaliseerde structuur geeft meer garanties op duurzaamheid en continuïteit. Vandaar de aandacht voor deze grondige governance oefening.

Samenvattend



- BGTS NSPD is op dit moment een netwerkorganisatie dat verbindt en informatie, middelen en competenties deelt van individuele organisaties om samen een outcome te realiseren die geen van de organisaties afzonderlijk tot stand had kunnen brengen. Een efficiënte governance is nodig om de deelnemende organisaties zich actief te laten engageren.
- Maximaliseren van **differentiatie** (taakverdeling tussen de organisaties en de samenstelling) en **integratie** (afstemming op elkaar en de samenhang in het netwerk) vormen de belangrijkste **sleutelfactoren** om tot een succesvol organisatienetwerk te komen.
- BGTS NSPD is het meest gebaat bij een NAO governance door aantal netwerkliden en de relatief hoge doelconsensus. Bovendien is het NAO model geschikt bij het streven naar een evenwicht tussen inclusie en efficiëntie en het hebben van zowel interne als externe legitimiteit en stabiliteit.
- De rechtspersoonlijkheid is als organisatievorm een troef. Het is voor de buitenwereld een partner met een officieel mandaat, vanwege haar juridische entiteit.
- Een governance die tegelijk flexibel en stabiel is, is onmogelijk. Frequentie evaluatie van de structuur en processen zullen, samen met de bereidheid om waar nodig kleine of zelfs ingrijpende bijstellingen te doen, essentieel zijn.

Leden en samenstelling

Differentiatie: leden van de BGTS

Welke partners er in het organisatienetwerk worden betrokken is een vraag die continu gesteld dient te worden. Complexe uitdagingen zijn onvoorspelbaar en de BGTS NSPD zal al zoekend en evoluerend de impact en de reikwijdte van de doelstellingen moeten ontdekken, waarvoor eventueel nieuwe partners nodig zijn. Dit betekent dat we in dit hoofdstuk een focus leggen op de **differentiatie**. Naargelang de noden en evoluerende inzichten in de complexiteit van de situatie kan dit bijgestuurd worden. Belangrijk is wel dat **elke partner in het organisatienetwerk zich achter het doel en het beoogde resultaat schaart**. Bovendien moet elke partner iets aan de realisatie van die doelstelling bijdragen, zo niet is de aanwezigheid van die partner overbodig. Die bijdrage kan **evenwel verschillende vormen aannemen**. Zo kan een partner of lid van het netwerk ook opgenomen worden louter met het oog op een grotere legitimiteit. Het betekent meteen ook dat de mate van betrokkenheid van de diverse partners kan verschillen. Niet elke deelnemende organisatie hoeft even sterk betrokken te zijn. Veel hangt af van de context en van het beoogde resultaat (Kenis & Cambré, 2022). Voor de BGTS NSPD hebben we hiervoor een stakeholderanalyse gedaan.

Stakeholderanalyse

Op basis van een stakeholderanalyse kunnen we beoordelen of de samenstelling van de leden in de governance correct is. Bovendien kan in de opmaak van de governance makkelijker verwezen worden naar welke leden nu te betrekken zijn in welke stap. We onderscheiden binnen de BGTS drie types: (1) kernleden, (2) directe stakeholders en (3) indirecte stakeholders. Deze worden binnen drie cirkels gepositioneerd gaande van kern tot indirect. Door middel van vier verschillende kwadranten kunnen we de stakeholders onderverdelen in lage en hoge betrokkenheid enerzijds en hoge en lage beslissingsbevoegdheid anderzijds (het gaat dus om de kwadranten, niet de schalen).

Kernleden

In de onderstaande figuur brengen we de provincies, Algemene Vergadering, Raad van Bestuur en lokale besturen onder bij de kernleden met een hoge mate van betrokkenheid en veel beslissingsbevoegdheid omdat deze stakeholders deel uitmaken van het strategisch besluitvormingsorgaan. De ambtelijke kerngroep, de demowerkgroepen en het secretarissenoverleg die instaan voor de uitvoering van deze besluiten behoren tot de kernstakeholders met hoge betrokkenheid en weinig beslissingsbevoegdheid.

Directe stakeholders

De Vlaamse Overheid en het Nederlandse Rijk zijn directe stakeholders met een hoge beslissingsbevoegdheid, met het verschil dat de inhoudelijke en beleidsmatige betrokkenheid langs Nederlandse zijde een pak sterker en zichtbaarder is dan langs de Vlaamse zijde. De Federale Overheid is op haar beurt minder betrokken, maar heeft nog steeds een hoge mate van beslissingsbevoegdheid door haar positie. ivzw North Sea Port Talent en Smart Delta Resources behoren ook tot de directe stakeholder. Zij kunnen betrokken worden, maar dit zal eerder uitvoerend zijn. Het Project Gentse Kanaalzone is een belangrijke directe stakeholder waarmee een intensievere samenwerking best bekeken wordt.

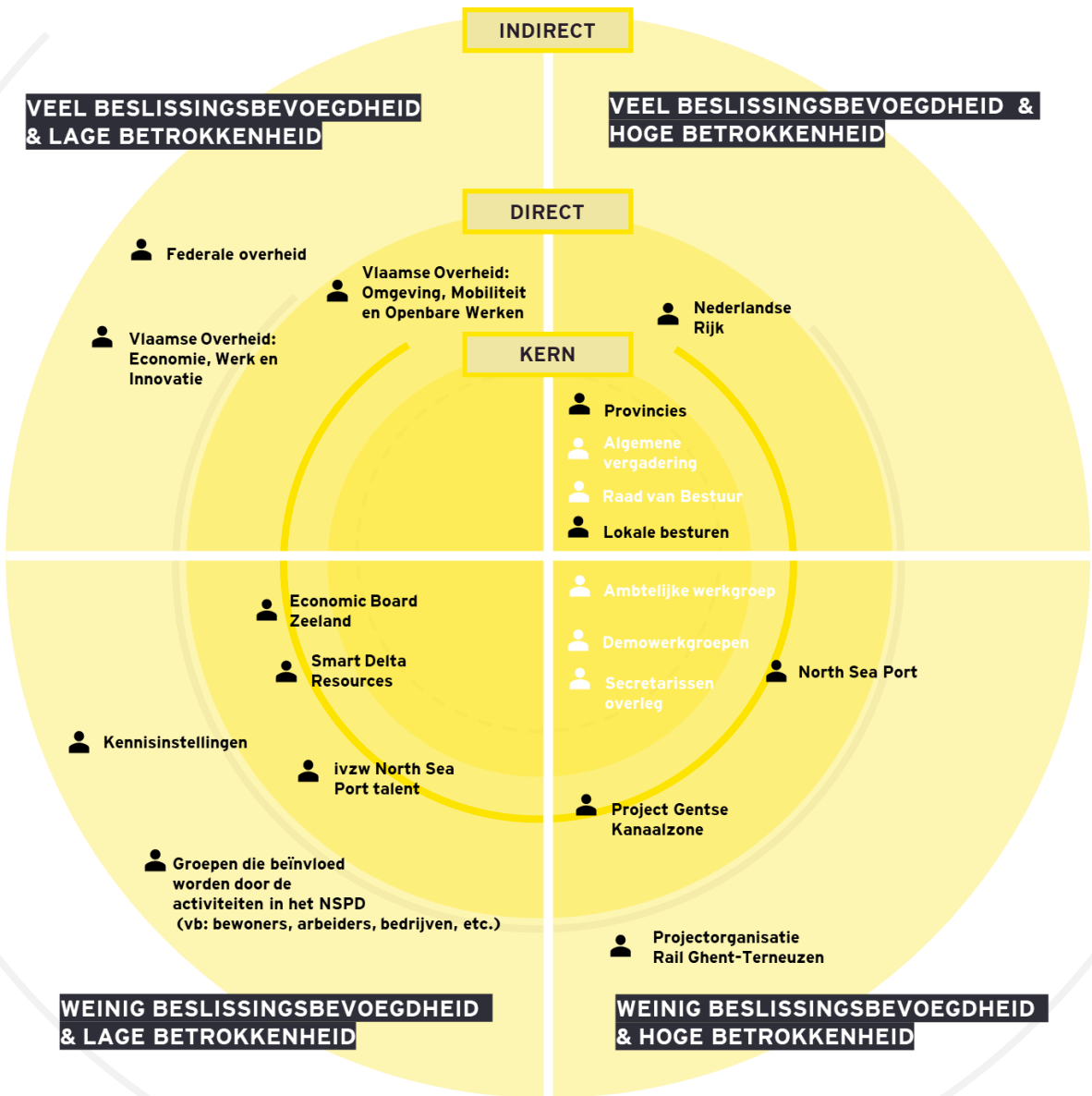
Indirecte stakeholders

Groepen die beïnvloed worden door de activiteiten in het North Sea Port District worden ondergebracht bij de indirecte stakeholders die in principe geen beslissingsbevoegdheid hebben, maar via participatie in Project Gentse Kanaalzone wel een minimum aan betrokkenheid ervaren. Managementboard Rail Ghent-Terneuzen behoort ook tot de indirecte stakeholders omdat zij niet rechtstreeks betrokken worden in de besluitvorming van de BGTS North Sea Port District.

Leden en samenstelling

Mapping van de stakeholders⁴

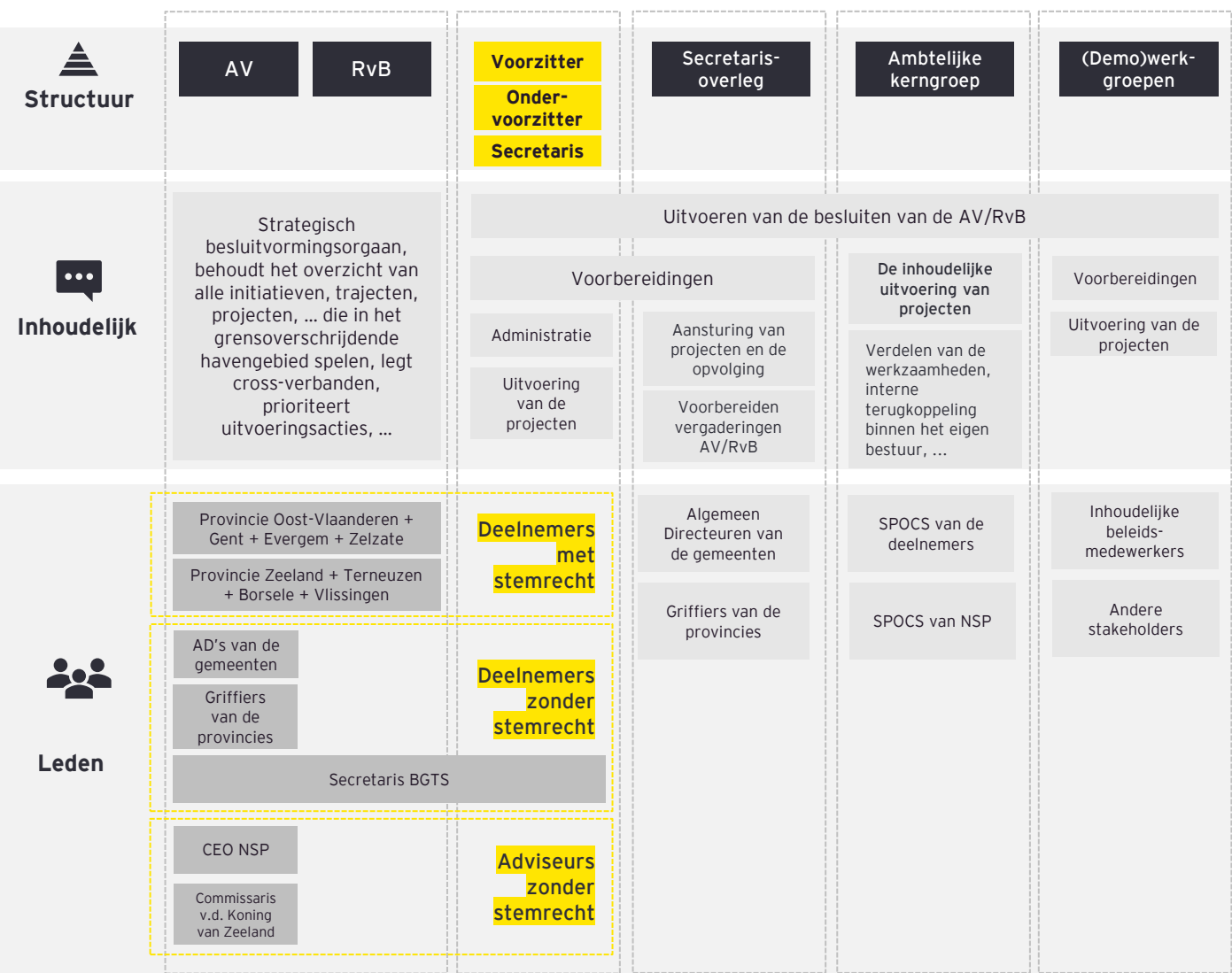
Een opsplitsing in kern, directe en indirecte leden maakt het heel helder wanneer deze actoren kunnen betrokken worden. Kernleden en directe leden worden altijd betrokken. Indirecte leden kunnen aansluiten wanneer de agenda dit nodig heeft. De actoren opgenomen in het wit zijn structuren en geen echte “leden”, maar ter volledigheid worden ze toch mee opgenomen in deze figuur.



Overzicht huidige governance

Ter illustratie wordt de huidige governance van de BGTS NSPD geschetst. De BGTS North Sea Port District bestaat uit de volgende organen: de Algemene Vergadering, bestaande uit vertegenwoordigers van haar deelnemers en de Raad van Bestuur.

- **Algemene vergadering:** maximaal drie vertegenwoordigers van elke deelnemer, aangewezen uit de colleges. Uit deze AV wordt een voorzitter en ondervoorzitter van de BGTS aangeduid.
- **Raad van Bestuur:** twee afgevaardigden per deelnemer, benoemd uit die AV. Voor alle lokale besturen is dat de burgemeester en een schepen. Voor provincie Oost-Vlaanderen een gedeputeerde en de Gouverneur. Voor Provincie Zeeland twee gedeputeerden.
- **Havenbedrijf North Sea Port** is adviseur zonder stemrecht.



Leden en samenstelling

Algemene vaststellingen

- De deelnemers van de interviews halen aan dat de samenwerking binnen BGTS NSPD momenteel heel vlot loopt.
- Unaniem kwam tijdens de interviews naar voor dat de samenstelling, zoals bepaald in het begin van de BGTS NSPD, momenteel correct is.
- Gezien het belang voor het Nederlandse Rijk en de Vlaamse Overheid, kunnen deze eventueel aansluiten op de AV als adviserende rol. Net zoals dat op vandaag het geval is voor North Sea Port. Ze kunnen aansluiten om te horen wat er speelt binnen het gebied en kunnen met andere woorden input voorzien op deze AV. De finale beslissingen blijven sowieso voor de RvB. Om praktisch te implementeren is er echter nood aan een SPOC die deze rol opneemt op mee agenda lid te worden.
- **De gelijkheid tussen de lokale actoren (lokale besturen en de provincies) zijn een grote sterkte.**
- Het niet structureel inbedden van extra partners in de organen is deels door de politieke verantwoording. Voor de beslissingsmacht dienen dit bestuurlijke partijen te zijn.
- Het wisselend voorzitterschap werd daarnaast aangehaald als een positief element. Een rotatiesysteem zorgt mee voor de betrokkenheid bij de projecten.

Het gaat in eerste instantie om **gebiedsactoren** die lokaal gemandateerd zijn om daar besluiten te nemen. De relatie met andere (externe) actoren moet uitstekend zijn, maar dat betekent niet dat zij ook lid hoeven te worden van de BGTS op permanente basis. De snelheid en focus door deze lokale actoren moeten worden behouden. Er kan via samenkomsten worden kennism gemaakt en er kunnen verschillende problematieken, uitdagingen en eventuele oplossingen besproken worden. Het betrekken van stakeholders kan via de (demo)werkgroepen. Afhankelijk van de opgave en uitdagingen kan er geopteerd worden voor andere actoren in de werkgroepen. Niet elke actor hoeft altijd aanwezig te zijn. Echter, wel zouden de niet-structurele partners die geen lid hoeven te zijn van de BGTS ook meer betrokken kunnen worden tijdens een breed overleg.

Er dient aldus een onderscheid gemaakt te worden tussen actoren die besturen en actoren die input geven voor de BGTS. Zo kunnen actoren die input geven, zoals het bedrijfsleven nog structureler betrokken worden bij werkgroepen, maar hoeft dit niet in de Raad van Bestuur of de Algemene Vergadering. Een uitzondering hierop is het Havenbedrijf North Sea Port zelf. De deelnemende besturen erkennen dat het van meerwaarde is deze actor mee op te nemen in de beslissingsorganen als raadgevende stem.

De vraag werd ook gesteld of het een mogelijkheid is dat NSPD ook een EGTS vorm kan aannemen, een Europese groepering voor territoriale samenwerking. Zowel een BGTS als EGTS zijn vormen van grensoverschrijdende samenwerkingen met rechtspersoonlijkheid. Het Benelux-Verdrag is echter flexibeler en meer uitgewerkt dan de Europese regelgeving. Bij een BGTS is een aansluiting van hogere overheden bij de organisatie niet nodig, bij een EGTS is dit wel het geval. Daar we adviseren de hogere overheden niet op te nemen als vaste stemgerechtigde leden, is de EGTS-structuur niet aan de orde.

Leden en samenstelling

Elke betrokken organisatie heeft de verantwoordelijkheid de nodige bijdragen te leveren om de efficiënte werking van de BGTS te ondersteunen en zich ervan bewust te zijn dat het succes afhankelijk is van de bijdrage van alle partnerorganisaties. Dit benadrukt het belang van samenwerking en het aanpakken van uitdagingen met gezamenlijke visie. In wat volgt gaan we verder in op individuele organisaties en organen die indirect of direct in connectie staan met de BGTS NSPD. We duiden de huidige situatie en connectie met de BGTS, de gewenste situaties zoals aangegeven in de interviews en de actiepunten die nodig zijn om die situatie te halen.

	Huidige situatie	Gewenste situatie	Concrete actiepunten
Vlaamse Overheid	• Departement Omgeving sluit aan op de ambtelijke kerngroep en AV. • Connectie met de Vlaamse overheid is er momenteel vooral vanuit het Departement Omgeving (DOMG). Departement Mobiliteit en Openbare Werken (DMOW) en Economie, Wetenschap en Innovatie (EWI) zijn in mindere mate betrokken. DMOW en OMG zijn niet in rechtstreeks contact met elkaar. Capaciteit is bij Mobiliteit en Openbare werken niet altijd beschikbaar om mee zaken te ondersteunen. • De belangstelling bij de Vlaamse administraties neemt toe.	• De Vlaamse Overheid hoeft niet mee opgenomen te worden als stemgerechtigd lid van de AV/RvB. • Zowel de leden van de BGTS als de Vlaamse Overheid halen aan dat de contacten nu voldoende zijn. In de toekomst kan een intensievere overlegstructuur tussen de Vlaamse Overheid en de secretaris/regisseur een meerwaarde betekenen. • De connecties via Project Gentse Kanaalzone (en dus SRO) kunnen evenwel soelaas bieden om ook sterker met deze actoren in connectie te staan. Ze zijn tevens onontbeerlijk bij eventuele werkgroepen, afhankelijk van het beleidsdomein. • Agendapunten van de BGTS moeten actiever worden bekrachtigd (niet enkel akte nemen van).	• Initiëren van een vast en frequent overleg per semester met secretaris/regisseur en de actoren op Vlaams en Nederlands niveau (zodat de Vlaamse departementen ook onderling met elkaar kunnen afstemmen) • Of/en: een vaste (ambtelijke) vertegenwoordiging vanuit de Vlaamse overheid als SPOC-adviseur. Er moeten vanuit deze SPOC linken gelegd worden naar de andere departementen. • Er zit veel kennis bij deze partners voor Europese projectaanvragen.
Nederlandse Rijk	• Betrokken via de ambtelijke kerngroep. • De inhoudelijke en beleidsmatige betrokkenheid langs NL zijde is een pak sterker en zichtbaarder dan langs Vlaamse zijde. Dit is momenteel vooral mede door het NOVEX-traject, met ook een grensoverschrijdend karakter.	• Betrokkenheid blijft gelijk. • Nederlandse Rijk kan ook ambtelijk betrokken zijn bij de AV.	• Initiëren van een vast en frequent overleg per semester met secretaris/regisseur en de actoren op Vlaams en Nederlands niveau. • Of/en: een vaste (ambtelijke) vertegenwoordiging vanuit de Vlaamse overheid als SPOC-adviseur. Er moeten vanuit deze SPOC linken gelegd worden naar de andere departementen.
North Sea Port	• NSP als raadgevende stem in de RvB/ AV en sluiten aan op de ambtelijke kerngroepen • NSP wordt op het niveau van de concrete acties (bv demoprojecten) betrokken. • Maandelijks afstemmingsmoment tussen secretaris en beleidsmedewerker Public Affairs.	• Betrokkenheid blijft gelijk.	/

Leden en samenstelling

	Huidige situatie	Gewenste situatie	Concrete actiepunten
Gouverneur Oost-Vlaanderen	- De gouverneur heeft momenteel een bijzonder rol; - Er is een link met de Vlaamse en Federale Overheid en - bovendien neemt zij ook de rol op van grenscoördinator.	- De gouverneur moet nog meer de connectie leggen met het federale niveau, dat tot nu toe onderbelicht blijft. - De gouverneur moet er over waken dat ze een neutrale rol heeft.	Gouverneur blijft een spilfiguur binnen de governance om mee met de secretaris/ regisseur te coördineren en dient een ambassadeur te zijn om naar externe fora en gremia uitdagingen mee te nemen en te bespreken, zoals de Vlaams-Nederlandse top en SRO.
Bewoners en bewoners-groepen	- In Vlaanderen worden burgers via de lokale besturen en het Project Gentse Kanaalzone betrokken. - In Nederland verloopt dit via de dorpsraden.	Participatie en communicatie richting burgers moet niet actief via de BGTS verlopen. Er kan eerder worden ingezet op terugkoppeling naar bewonersgroepen via projectgroep Gentse kanaalzone en dorpsraden.	/
Projectgroep Gentse Kanaalzone	- Samenwerking tussen BGTS en de coördinator Gentse kanaalzone. - Vlaanderen investeert via werking van het Project Gentse Kanaalzone. - Via Sub Regionaal Overlegorgaan ook contacten met de Vlaamse Overheid. - Geen gelijkaardige organisatie/ initiatief voor het Nederlandse Rijk.	- Intensiveren en verregaande samenwerking met de projectgroep Gentse kanaalzone lijkt opportuun. - Participatie en contact met de inwoners blijft via de Stuurgroep Gentse kanaalzone verlopen. - Een soortgelijk initiatief aan Nederlandse zijde ontwikkelen.	- Een verregaande samenwerking moet bekeken worden: geïntegreerde projectwerking binnen het Nort Sea Port District. Des te meer omdat er rechtstreeks advies gegeven wordt over gecoördineerde en geïntegreerde vraagstukken aan de Vlaamse regering (SRO). - Secretaris/ netwerkregisseur sluit mee, met gouverneur, aan op het SRO.
Kennis-instellingen	- Kennisinstellingen zijn momenteel niet rechtstreeks betrokken bij de BGTS en werkgroepen. - Onrechtstreeks wel: bijvoorbeeld UGent via SDR of Scaldia/ HZ University of Applied sciences via regio Deal.	Uitgaande van een quadruple helix (universiteit-industrie-overheid-publiek-omgeving) moet hier blijvend op ingezet worden.	Kan blijvend mee worden opgenomen in werkgroepen bij uitvoering.
Smart Delta Resources (SDR)	- Geen rechtstreekse link. Drie van de acht leden NSPD zijn ook lid SDR. - Verbinding met kennisinstellingen.	- SDR hoeft geen vast lid van RvB/ AV en er is geen behoefte om structureel extra overleg toe te voegen. - Bedrijven moeten geen deel uitmaken van de BGTS. Bedrijven worden bij de debatten in de regio betrokken o.a. via de periodieke Denkdiners. - Secretaris/ regisseur kan aansluiten op structureel overleg bij SDR.	- Secretaris/ regisseur moet aansluiten bij SDR. - Kan blijvend mee worden opgenomen in werkgroepen bij uitvoering. - Blijvende aandacht voor de ondernemingen die geen lid zijn van SDR (want niet de volledige bedrijfswereld zit bij SDR).

Leden en samenstelling

	Huidige situatie	Gewenste situatie	Concrete actiepunten
Andere "boards"	- Bvb: EBZ: via de regiodeal betrokken (sleutelopgave 2: aantrekken van talent). - Ghent, economic board	- Blijvend inzetten op verbinding en gebruik van andere boards als klankbord. - Andere boards hoeven geen vast lid van RvB/ AV te zijn. - Frequenter contact met het dagelijks bestuur kan worden ontwikkeld.	Kan blijvend mee worden opgenomen in werkgroepen bij uitvoering.

Thema's per actor

De bevoegdheden van de BGTS liggen uitsluitend in die zaken waar 'effectieve oplossingen voor problemen die complex zijn en daarom niet door één organisatie alleen kunnen gerealiseerd worden'. De bevoegdheden die uitsluitend liggen bij één partij of actor, liggen niet bij de BGTS.

Ter volledigheid geven we hieronder een niet-limitatieve lijst van verantwoordelijkheden en thema's die hoofdzakelijk door deze individuele actoren dienen opgenomen te worden. Voorstel kan zijn, wanneer deze thema's een problematiek hebben die wel door meerdere organisaties moet worden uitgevoerd, de trekker van deze uitvoering bij de partners te leggen die binnen dit thema of de uitdaging verantwoordelijk zijn. **Expertise en capaciteit van de individuele organisaties moet (waar mogelijk) ingezet worden in het mee realiseren van de doelstellingen/ projecten die in het kader van de BGTS worden opgezet.**

Enkele actoren en hun specifieke bevoegdheden en expertise:

BGTS NSPD	- Duurzaamheid, leefkwaliteit en mobiliteit. - Elementen die een grenssamenwerking nodig hebben (bv mobiliteit, grensarbeid, gezondheidszorg, crisisbeheer, veiligheid. - Leefbaarheid in BGTS gebied.
Havenbedrijf North Sea Port	- Havenactiviteit en de economische belangen van de haven: beheren, exploiteren en ontwikkelen van het gebied, en in dat kader de positie van het haven- en industriecomplex in het gebied te versterken. - Decretaal (BE) geregelde zaken (vergunningen van de bedrijven). - Het district kan geen taken opnemen zoals de commerciële strategie, internationale samenwerkingen en havenactiviteit.
Lokale besturen (steden, gemeenten en provincies)	- De wettelijke en decretale taken van de lokale besturen zoals bijvoorbeeld woonbeleid en vergunningen. - Inzet van koppelingsgebieden en open ruimte- hier gaan lokale besturen mee aan de slag. Deze kennis zit bij hen en die moeten we gebruiken binnen het partnerschap. Er is maximale afstemming van de BGTS projecten op lopende meerjarenplannen van de leden. - Provincies: lange termijn doelstellingen voor grensoverschrijdend ruimtelijk beleid.
Project Gentse Kanaalzone/ SRO	- Alle aspecten van de ontwikkeling van het Gentse havengebied. - Impact van havenactiviteiten op de ruimtelijke ordening, het leefmilieu, de mobiliteit en leefbaarheid van de woonkernen.
SDR (NL & BE)	- Grensoverschrijdende oplossingen voor bedrijven en economische belangen (bvb: innovatie). - Hernieuwbare energie, CO2-reductie, klimaatneutraliteit, circulariteit, duurzame grondstoffen en groene energie <i>Voorbeeldprogramma's: Hydrogen Delta, Carbon connect Delta, Spark Delta, Heat Delta.</i>
ivzw North Sea Port Talent	Openstaande vacatures in het havengebied.

Samenvattend



- Er wordt geadviseerd om geen extra leden toe te voegen aan RvB/AV. Wanneer de nood ontstaat om extra partners te betrekken en zo de differentiatie te maximaliseren, kunnen deze actoren betrokken worden in de (demo)werkgroepen of op uitnodiging aansluiten op de RvB/ AV wanneer dit voor een traject of project ad hoc nodig is.
- Het Nederlandse Rijk en de Vlaamse Overheid kunnen echter eventueel wel aansluiten als **agendalid** op de AV. Zo ontstaan er drie categorieën: (1) **Vaste leden: stemmend**, (2) **Vaste leden: adviserend** (NSP) en (3) **Agendaleden** (Vlaamse Overheid, Nederlandse Rijk). Wanneer opportuun kunnen de Vlaamse Overheid en het Nederlandse Rijk, in persoon van de aangeduide SPOC, aansluiten.
- BGTS NSPD is een administratieve en bestuurlijke organisatie. Actief rechtstreeks contact en interactie met bewoners en burgers is niet aan de orde. Bewonersgroepen en bedrijven worden niet toegevoegd als vast lid. Dit verloopt indirect.
- Hogere overheden in België (Vlaamse overheid en de Federale overheid) kunnen nog beter betrokken worden. Voor Vlaanderen zitten er kansen in een structureel ambtelijk overleg tussen de secretaris/ regisseur of het dagelijks bestuur (bestaande uit die secretaris/regisseur, aangevuld met de voorzitter en de projectverantwoordelijken). Federaal is het wenselijk dat de gouverneur, met een bijzondere positie, hiervoor extra aandacht heeft.
- De bijzondere rol van de grens coördinatoren en de trekker van het Nederlandse rijk en de Provincie Zeeland worden erkend.
- Het niet opnemen van het Nederlandse Rijk of de Vlaamse Overheid als vaste partner maakt het niet mogelijk om een EGTS structuur aan te nemen. Daarvoor moeten die overheden ook aansluiten.
- Een verregaande samenwerking met Project Gentse Kanaalzone moet bekeken worden. Ten eerste betreft het een organisatie met gelijklopende doelstellingen (zoals bvb. De ruimtelijke ordening, het leefmilieu, de mobiliteit en leefbaarheid van de woonkernen in het havengebied). Deze raken dus ook aan doelstellingen van het district. Daarnaast is het werkingsgebied in Vlaanderen gelijklopend. Bovendien kunnen de afstemmingen op deze projecten in het district beter gealigneerd worden. Ook kan de verbinding met Subregionaal Overlegorgaan voor de Gentse Haven (SRO) voor NSPD beter benut worden. Daarnaast kan de capaciteit van Projectbureau Gentse Kanaalzone en BGTS NSPD onderling uitgewisseld worden. Door het projectbureau verder inhoudelijk te betrekken kan ook de financiering van de BGTS meer in evenwicht zijn.
- Voorwaarde is om ook langs de kant van de Provincie Zeeland hier voldoende capaciteit voor te krijgen.

Om de governance helder te krijgen is er naast het soort organisatie, de leden en samenstelling ook een blik op de doelstellingen en taken nodig. Dit doen we aan de hand van output verkregen tijdens de ambtelijke kerngroep, waarbij de doelstellingen en taken zoals opgenomen in de statuten werden besproken. In onderstaande tabel wordt weergegeven of de taken al dan niet door de BGTS op te nemen zijn of door de individuele leden.

	Door BGTS op te nemen	Door andere actoren op te nemen
Opdrachten	1. Demoprojecten ontwikkelen, beheren en uitvoeren om waar mogelijk zelf uitvoering te geven aan de werkagenda. 2. Overzicht bewaren van alle relevante initiatieven, opdrachten en projecten die op dit moment in het North Sea Port District plaatsvinden. 3. Organiseren van denk- en doediners, stakeholderbijeenkomsten (in de vorm van de jaarlijkse conferentie). 4. Beleid beïnvloeden. 5. Werkagenda BGTS opstellen. 6. Uitvoering werkprogramma monitoren, evalueren en rapporteren in jaarverslag. 7. Initiatieven opzetten om relaties te versterken, zoals het bevorderen van samenwerking tussen gemeenten en provincies.	1. Indirecte betrokkenheid bij de uitvoering van de werkagenda. 2. Uitvoeren van door de BGTS opgezette activiteiten om relaties te versterken. 3. Opnemen van opdrachten die buiten de werkagenda vallen.
Taken	1. Projectvoorstellen uitwerken en indienen. 2. Projecten en programma's binnen het gebied aan elkaar koppelen. 3. Onderzoek initiëren en ondersteunen. 4. Bestuurlijke adviezen bieden en een voorzet geven tot eventuele besluitvorming. 5. Uitleg over en promotie van het district. 6. Website en communicatiewerkgroep versterken. 7. Dossiervorming voor het secretariaat van de BGTS, haar partners en experts. 8. Inzet van reguliere ambtenaren naar partners. 9. Zoeken naar samenwerkingen buiten de organisatie. 10. Lobbydossiers opstellen.	1. Uitvoeren van taken of vanuit de bredere NSPD-visie. 2. Individuele besluitvorming. 3. Afstemming van grensoverschrijdende data in het gebied. 4. Opzetten van communicatiecampagnes. 5. Onderzoeksagenda opstellen. 6. Inhuren van extra personeel. 7. Rechtstreekse communicatie met burgers. 8. Lobbyen.

Daarnaast komen volgende actiepunten naar voor:



1. In de statuten staat dat de BGTS waar mogelijk zelf uitvoering moet geven aan de werkagenda, maar in de praktijk is dit nog onduidelijk. Een keuze of de BGTS zich ook met capaciteit kan aanvullen om ook uitvoering te geven aan de werkagenda dringt zich op.
2. Op basis van de inventarisatie van opgaven, kansen en knelpunten in het gebied zal de BGTS een werkagenda met concrete acties voor het North Sea Port District opstellen, in samenwerking met relevante stakeholders.
3. Om als organisatienetwerk nog meer in te zetten op leren, delen en uitwisseling, moet meer ingezet worden op het organiseren van de jaarlijkse conferentie.
4. Volgens de statuten staat de BGTS in om de uitvoering van de werkagenda te evalueren en desgevallend verbetervoorstellen te formuleren en/of te initiëren, in de praktijk blijkt nog onduidelijk te zijn wie het initiatief moet nemen voor dergelijke evaluaties en verbetervoorstellen. In de keuzescenario's wordt de evaluatie duidelijk meegenomen.
5. Op het gebied van het instellen of bevorderen van onderzoeken neemt de BGTS een eerder ondersteunende rol op, terwijl een meer initiërende rol mag opgenomen worden.

Scenario's binnen de governance

Op basis van de doelstellingen, taken en leden van de BGTS wordt het huidige organisatiemodel als netwerkorganisatie op een continuüm geplaatst, gaande van een organisatie die louter delegeert en opvolgt tot een organisatie die zelf uitvoering geeft aan de opdrachten en werkagenda en daar een trekkende, coördinerende rol opneemt waarvoor verantwoording moet worden afgelegd. Bij het evolueren van scenario 1 naar scenario 3 is er een afname van soevereiniteit van de ledenorganisatie. We geven op deze en volgende pagina, voor we de scenario's uitwerken, enkele uitgangs- en aandachtspunten die naar voor kwamen uit de interviews en de analyse.

"Netwerk"organisatie



Scenario 1

- "Netwerk"organisatie dat inzet op verbinden.
- Leernetwerk en kennisdeling.
- Opvolgen van uitvoering door de actoren die lid zijn.
- Delegeren en opvolgen van deze acties.



Scenario 2

- Verbinden
- Leernetwerk
- Opvolgen
- Deels uitvoeren van bepaalde zaken (regie nemen in een aantal dossier/projecten).



Scenario 3

- Netwerkorganisatie die ook uitvoert.
- Verbinden
- Coördinatie
- Opvolgen
- Rapporteren
- Verantwoording

Algemene punten

Doelstellingen van de BGTS

- De kracht van de BGTS is samenwerking. Iedereen moet zich mee eigenaar voelen van de uitdagingen binnen het gebied en hoe BGTS daarin een rol kan spelen. De BGTS is een kennisplek, bemiddelaar en belangenbehartiger. Het houdt het overzicht van de verschillende ontwikkelingen en belangen die in het gebied spelen, want het gebied is meer dan de haven alleen. De actoren binnen het gebied gaan samen op zoek naar de gepaste oplossingen.
- De BGTS biedt het forum om van de vele activiteiten in het gebied een overzicht te houden. De BGTS moet dit in beeld brengen en moet bekijken hoe andere projecten of acties van verschillende partners binnen de BGTS passen.

BGTS NSPD: Uitvoering of geen uitvoering?

- Zoals eerder aangehaald is bij de keuze van het governance-model de eerste vraag die zich stelt: wil de BGTS ook voor uitvoering gaan of wil het louter een organisatie zijn die inzet op leren van elkaar en de uitvoering uitsluitend opvolgt? Een uitvoeringsmodel impliceert echter wel dat hiervoor voldoende capaciteit dient voorzien te worden. Een programmabureau met verschillende programmamanagers kan een oplossing bieden. Deze programmamanagers kunnen intern (gedetacheerd via de partners) of extern (via contracten op freelance basis).
- Qua **uitvoering** wordt van de BGTS niet meteen verwacht dat het zelf een groot uitvoeringsagentschap met veel personeel wordt. De NAO probeert in eerste instantie initiatief te nemen en binnen de eigen actoren de werkzaamheden, projecten en taken en verantwoordelijkheden te verdelen. Capaciteit wordt zoveel mogelijk intern bij de partners gezocht.
- Het zal voor de BGTS zoeken zijn naar een evenwicht tussen betrokkenheid van de partners (draagvlakcreatie) en het realiseren van concrete impact. Dat maakt de keuze niet eenvoudig.
- In elk scenario stellen we vast dat BGTS er is als netwerkorganisatie om die verbinding te maken en te laten leren van elkaar. Het inzetten op leren is vandaag onvoldoende. Er mogen meer samenkomsten zijn zoals het denkdiner en de jaarlijkse conferentie, om op deze inhoudelijke dag na te denken en te aligneren over uitdagingen. Voorwaarde is om dit heel inhoudelijk te maken.
- Daarnaast komt ook naar voor dat het essentieel is om zich intern en extern kenbaar te maken. De BGTS mag nog meer aansluiting zoeken op stakeholders die niet rechtstreeks in contact staan. Denk maar aan Economic board Zeeland of Smart Delta Resources.

Scenario's binnen de governance

Elementen doorheen alle scenario's

Ongeacht de keuze voor een bepaald scenario kwamen volgende elementen in de analyses en interviews naar voren, wat betreft de governance:

Visievorming en leiderschap

Volgend op de keuze of de BGTS een opvolgings- of uitvoeringsagenda heeft, kan worden overgegaan naar een heldere operationele agenda. De werkagenda moet hier leidend zijn. Daarnaast vraagt men van de BGTS om leiderschap te tonen: het moet tastbare voorbeelden uitdragen in de regio over de samenwerking over de grenzen heen. Het moet uitdragen welke de succesfactoren zijn van NSPD.

Opvolgen en monitoring

De BGTS moet nog meer opvolgen en rapporteren over voortgang van projecten. Er zijn te weinig doelstellingen bepaald. Wanneer is iets succesvol? Hangen daar indicatoren aan vast? Hoe volgen we dit op?

Bestuurlijke ambassadeurs

Om het draagvlak van de uitvoering voor projecten te blijven vergroten kan er een bestuurder worden gekoppeld aan één werkgroep om deze te trekken. Zo wordt er extra ingezet op de verhouding tussen bestuur en ambtelijk. Dit gebeurt op vandaag maar deels.

Administratieve ondersteuning

Een algemene vaststelling is dat momenteel de administratie bij de secretaris niet goed zit. De tijdbesteding is te hoog (anderhalve dag per week) en wordt hier dus best weggehaald.

Capaciteit

Wanneer er gekeken wordt voor extra capaciteit wordt er best niet gewerkt op de eigen payroll, maar worden deze mensen gedetacheerd vanuit de partnerbesturen. Benchmarks werken ook zo en dit vergemakkelijkt de administratie.

Financieel model

Wanneer de keuze valt om van BGTS NSPD een uitvoeringsorganisatie te maken, dan zijn de middelen zoals ze nu worden voorzien ruim onvoldoende. En zelfs wanneer er geopteerd wordt om louter in te zetten op "netwerken" in de enge zin van de betekenis, dan is een indexering van de werkmiddelen aan de orde.

Rol voor de secretaris en regisseur

Een belangrijk element in de governance is de rol van de secretaris en/ of regioregisseur, zeker in het belang van de juiste partners in het netwerk betrekken. Deze persoon/ rol moet mee instaan voor de bekendmaking van de BGTS (inclusief doelstellingen en taken) om zo **intern en extern de BGTS mee uit te dragen**. **Intern naar extern:** inzetten op netwerken naar externe organisaties en daarop mee aansluiten. Maar ook van **extern naar intern:** inzetten op het meenemen van informatie/ contacten naar binnen de BGTS om, wanneer nodig, mee aan te sluiten. Er moet slim gebruik gemaakt worden van de vehikels die bestaan. Als BGTS moet hier op aangesloten worden. Het is essentieel dat BGTS daar ook de agenda op bekendmaakt. Ter illustratie: Bij Stad Gent komen de stadsdiensten betrokken op NSP(D) tweejaarlijks samen. Hier komen de eigen standpunten en coördinatievraagstukken aan bod t.a.v. NSP(D). Het is meer dan opportuun dat de secretaris/ regisseur hierop kan aansluiten. Het vraagt van de partners openheid en transparantie om hier de BGTS te laten op aansluiten.

Scenario's binnen de governance

Overzichts- tabel



	1. Basis netwerorganisatie	2. Deels zelf uitvoeren en deels delegeren	3. Uitvoerende organisatie	Huidige situatie
Uitgangspunten	- Organisatie als coördinatie en netwerken. Delegeren naar lokale partners en opvolgen. - Uitvoering van taken en projecten moet uitsluitend bij de deelnemende partners landen. - BGTS moet enthousiasmeren en heeft een verbindende functie.	- Deels zelf uitvoeren en deels delegeren. - Projecten die dermate overkoepelend zijn dat deze door BGTS wordt opgenomen of bij het ontstaan/ initiëren kan dit bij BGTS liggen, waarna de uitvoering dan bij de anderen ligt.	- Zelf uitvoering geven aan projecten en opdrachten: uitvoering ligt in de BGTS als trekker en uitvoerder zelf. Legitimiteit/ verantwoordelijkheid van BGTS naar deelnemende organisaties. - BGTS krijgt hiervoor ook meer mandaat. - Opzetten van een programmteam dat verschillende projecten naar uitvoering begeleidt.	- Louter een bestuurlijke orgaan. - Eerder op element samenbrengen, te weinig uitvoeringscapaciteit. - Bijvoorbeeld: demoprojecten, Secretaris volgt voortgang op binnen project, coördineert en voorziet een terugkoppeling op RvB en AV.
Bevoegdheden	- Geen gedecentraliseerde bevoegdheden. - Leden zijn beperkt verantwoordelijk of aansprakelijk voor de resultaten op het netwerkniveau. - Opvolgen en verdelen demoprojecten.	Duidelijk afgebakende bevoegdheden.	- Projecten werkagenda. - Gedecentraliseerde bevoegdheden voor BGTS (waar juridisch mogelijk). - Volle gemeentelijke bevoegdheid blijft bij de lokale besturen.	- Geen gedecentraliseerde bevoegdheden. - Bepalen werkagenda.
Uitvoering	- Erkennen en gebruiken van interne expertise binnen de leden : uitvoering ligt bij de leden/ partners, afhankelijk van inhoud van het project/ dossier te bekijken. - Uitvoering/ organisatie van jaarlijkse conferentie met duidelijke agenda.	- Demoprojecten bij de partners ter uitvoering. Investerings-en uitvoeringsagenda/ werkagenda: projecten die dermate thema en expertise -overkoepelend én grensoverschrijdend zijn, kunnen door de BGTS zelf opgenomen worden.	- Uitvoeren opgaven werkagenda. - Initiëren, coördineren, uitvoeren, opvolgen en rapporteren van alle projecten door projectmedewerkers. - Opbouwen van eigen expertise binnen de BGTS.	Opvolging en rapportering ligt bij BGTS.
Rol secretaris	- Samenbrengen - Netwerken - Opvolging - Rapportering <i>Proces</i>	- Samenbrengen - Netwerken - Coördinatie van uitvoering - Opvolging - Rapportering <i>Inhoud en proces</i>	- Samenbrengen - Netwerken - Opvolging - Rapportering <i>Inhoud én proces</i>	- Samenbrengen - Netwerken - Coördinatie uitvoering - Opvolging - Rapportering - Administratie en logistieke organisatie
Regio-regisseur	n.v.t.	<i>(eventueel: coördinatie van uitvoering)</i> <i>Inhoud en proces</i>	Coördinatie van uitvoering <i>Inhoud</i>	n.v.t.
Financieel model	- Financiering door bijdrage van leden minimaal. - Verantwoordelijkheid voor inschrijven bij projecten ligt bij de partners.	Financiering door bijdrage van leden gemiddeld.	- Financiering door bijdrage van leden hoog door bijkomende personeelskost. - Financiering wordt complexer. - Zelf op inzetten (zelf capaciteit in het team om deze aan te vragen).	- Financiering door bijdrage van leden minimaal. - Projectaanvragen zitten momenteel bij secretaris.

Scenario's binnen de governance

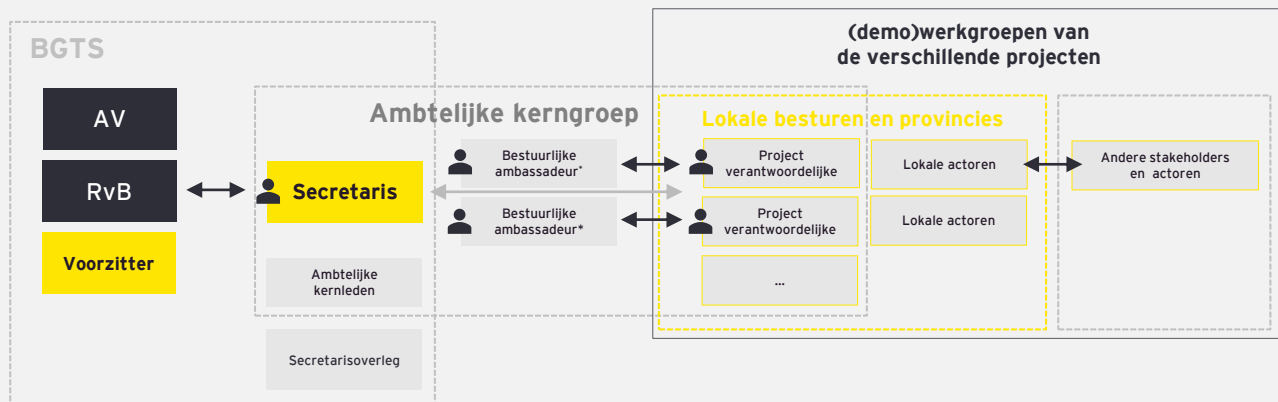
1. Basis netwerkorganisatie - Overzichtstabel



Uitgangspunten en kenmerken	• Delegeren en opvolgen van uitvoering. • Uitvoering van opdrachten van taken en projecten moet bij de deelnemende partners liggen. • Legitimiteit zit bij de lokale besturen. • BGTS moet weten wat elke partij doet en bewaakt het overzicht als netwerkorganisatie. • Betrokkenheid van medewerkers van de leden is cruciaal voor het behouden van draagvlak en het realiseren van concrete impact. • Organisatie louter als coördinatie en samenbrengen. • Lerend netwerk.
Bevoegdheden	• Geen gedecentraliseerde bevoegdheden die worden overgebracht naar BGTS. • Leden van het netwerk zijn maar beperkt verantwoordelijk of aansprakelijk voor de resultaten op het netwerk niveau. Volgen van de afspraken is op vrijwillige basis.
Uitvoering	• Erkennen en gebruiken van interne expertise van de leden. • De uitvoering ligt bij de leden/ partners, afhankelijk van inhoud van het project/ dossier te bekijken. • Uitvoering/ organisatie van jaarlijkse conferentie met duidelijke agenda. • Grote dossiers van belang voor BGTS (bv. NOVEX) worden ook door een lid getrokken en de secretaris volgt dit mee op.
Rol secretaris	• Samenbrengen • Netwerken • Opvolging • Rapportering
Rol regisseur	In dit scenario is ondersteuning door een regioregisseur niet opportuun.
Financieel model	• Financiering door bijdrage van leden minimaal. • EU Funding: Verantwoordelijkheid en opmaken dossiers voor inschrijven bij projecten ligt bij de partners.
Aandachts- punten	• Extra druk op de huidige leden. Lokale besturen geven aan dat de uitvoeringskracht en de capaciteit momenteel laag is bij de besturen. • Duidelijke, consistente en regelmatige communicatie en afspraken. • Nood aan duidelijke coördinatie en duidelijke formulering van doelen en verwachtingen.
Voordelen/ argumenten pro	• Samenzetten van verschillende actoren om mee te voorzien in opvolging zorgt ervoor dat de leden en stakeholders weten wat er gaande is in het district. Het is een goede manier om op informele manier te horen waar iedereen mee bezig is. • Vrijblijvende optie. • Faciliteert kennisuitwisseling en samenwerking. • Door het delegeren van bepaalde taken, kan het team van BGTS zich beter concentreren op haar kerntaken.
Nadelen/ argumenten contra	• Geen duidelijk voordeel voor deze organisatie. • Kost van het netwerk is hoog voor de toegevoegde waarde die BGTS wil creëren in het district. • Toewijding en commitment van de partners zal eerder laag zijn. • Voorwaarde voor de eigen organisatie is dat er een duidelijke win-win moet zijn. Er moet in de eigen organisatie voldoende goesting, competenties en capaciteit beschikbaar zijn.
Aanbevelingen bij de keuze van dit scenario	• Installeren van frequente samenkomsten. • Inzetten op leren van elkaar. • Maak een duidelijke doelstelling – wat willen we realiseren met de netwerkorganisatie? • Maak duidelijke afspraken hoe de werkagenda wordt ingevuld en wat zal worden uitgevoerd. • Systeem gebruiken voor opvolging en monitoring van de projecten.

Scenario's binnen de governance

1. Basis netwerkorganisatie - structuur



* Aansluiten wanneer noodzakelijk

Uitgangspunten van de structuur bij scenario 1:

- **BGTS** als NAO bestaat enkel uit de RvB, AV, secretaris, voorzitter, ambtelijke kerngroep en secretarisoverleg.
- De **ambtelijke kerngroep**, samen met de **formele organen** (RvB/ AV) staat in voor de strategische aansturing van de projecten, de validatie van de output en resultaten, het doorhakken van knopen, het waarborgen van draagvlak en de evaluatie.
- Merk op dat duidelijk is dat de ambtelijke kerngroep en de secretaris de verbindende personen en organen zijn in deze structuur.
- **Werkgroepen** worden getrokken door de **projectverantwoordelijken (administratie van de lokale actoren)** en hebben elk een **bestuurlijk ambassadeur** (uit de formele organen) die de werkzaamheden opvolgt en daarover mee in gesprek gaat met de secretaris. Het bestuurlijk lid als verantwoordelijke zal mee als promotor een trekkersrol spelen in de uitvoering van de projecten. Hij/ zij is tevens een drijvende kracht die legitimiteit uitstraalt.
- De projectverantwoordelijke uit de lokale actoren staat in voor de algemene coördinatie en vooruitgang, het verfijnen en bijsturen van projecten, voorbereiden van beslissingen en het betrekken van de belangrijkste stakeholders. De bestuurlijke ambassadeur volgt dit mee op en koppelt terug naar de AV/RvB.
- De **lokale actoren** en de **werkgroepen** staan in voor de gedetailleerde inhoudelijke besprekingen. De projecten worden voorbereid in de werkgroepen en daarna afgetoetst op het ambtelijk overleg, om vervolgens goedgekeurd te worden op de RvB/ AV. Door het louter verbinden en opvolgend karakter van de BGTS lijkt dit voldoende.
- Ook de secretaris staat in contact met de projectverantwoordelijken van de lokale actoren die de werkgroepen samenstellen en de projecten volledig in handen nemen.
- De ambtelijke kerngroep is zoals we die vandaag kennen, maar aangevuld - wanneer nodig - met de bestuurlijke ambassadeurs per project.

Scenario's binnen de governance

2. Deels zelf uitvoeren en deels delegeren - Overzichtstabel



Uitgangspunten en kenmerken	• Er is een evenwicht tussen opdrachten die door de BGTS zelf worden uitgevoerd (projecten die dermate overkoepelend zijn) en taken of opdrachten die geagendeerd/ ontstaan of geïnitieerd worden, waarna deze worden toevertrouwd aan één van de leden ter uitvoering, omdat de kennis, expertise en capaciteit daar ligt. • Doorgeven van projecten mag niet louter zijn door een capaciteitstekort binnen BGTS. Het moet gaan naar de partner met de juiste expertise. • Het is denkbaar dat op een bepaald moment zich een project aandient dat dermate overkoepelend is dat extra capaciteit op niveau van de BGTS wenselijk is om deze op dit niveau te moeten uitvoeren, omdat verschillende actoren samen de expertise hebben. Dan is er voor deze projecten een rol weggelegd om deze toe te vertrouwen aan de BGTS NAO. • Ter illustratie: er kan eerst in het kader van netwerking iets politiek/ beleidsmatig worden uitgewerkt in de BGTS, om deze dan te laten landen en uitvoering te geven bij bijvoorbeeld SDR (wanneer dit een grensoverschrijdende problematiek is). • Dit scenario - en de uitvoering - kan ook een intensere samenwerking betekenen met het Project Gentse Kanaalzone. Deze is momenteel louter op Vlaanderen gefocust, maar wanneer deze een grensoverschrijdende focus zou krijgen kan er extra uitvoeringskracht bijkomen om projecten uit te voeren. Extra capaciteit zou dan bijvoorbeeld vanuit Provincie Zeeland kunnen komen.
Bevoegdheden	• Bij deze vorm van organiseren, zullen de bevoegdheden en welke BGTS al dan niet kan opnemen, duidelijk afgebakend moeten worden. We zien mogelijkheden bij de investerings- en uitvoeringsagenda en de werkagenda.
Uitvoering	• Demoprojecten liggen momenteel bij de partners ter uitvoering. Deze lijken hier goed geplaatst, omdat het om demonstratieprojecten gaat die ergens kunnen worden ontwikkeld en dan ook bij andere partners kunnen worden uitgevoerd. • Binnen de Investerings-en uitvoeringsagenda kan dit anders liggen. Projecten die dermate thema en expertise -overkoepelend én grensoverschrijdend zijn, kunnen door BGTS (als NAO) zelf opgenomen worden. • Deze grote projecten dienen getrokken te worden door de secretaris of netwerkregisseur. • Ook hier zijn er opportuniteiten om de uitvoering meer aan het Project Gentse Kanaalzone te koppelen, zeker wat betreft de ruimtelijke aspecten. Het is opportuun dat vanuit Nederlandse kant capaciteit wordt vrijgemaakt om mee in te zetten zoals dat nu het geval is bij het Project Gentse Kanaalzone.
Rol secretaris	• Samenbrengen • Netwerken • Coördinatie van uitvoering • Verantwoordelijk EU projectaanvragen • Opvolging • Rapportering

Scenario's binnen de governance

2. Deels zelf uitvoeren en deels delegeren - Overzichtstabel



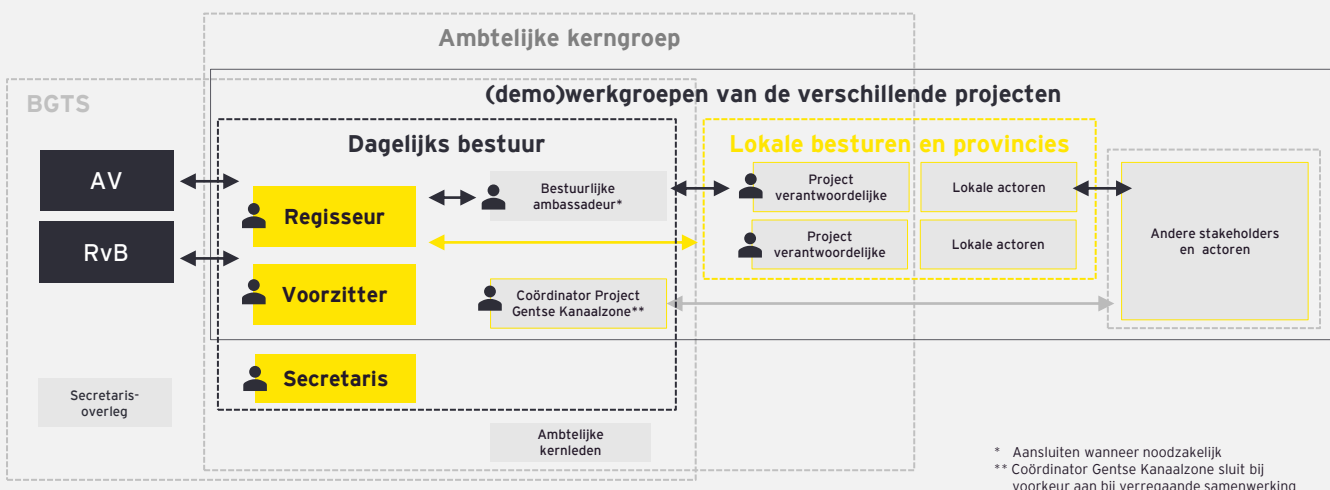
Rol regisseur	- We zien binnen scenario 2 een mogelijkheid om te werken met een regisseur (zie infra). De taken van deze regisseur kunnen ondermeer zijn: - Uitvoering - Coördinatie van uitvoering - Verantwoordelijk EU projectaanvragen - Een netwerkregisseur/ coördinator kan het verschil opvangen van “asymmetrie” over de grenzen (m.n. geen SRO in NL, geen Project Gentse Kanaalzone in NL). - De netwerkregisseur kan overlappingen hebben met de projectcoördinator van Project Gentse Kanaalzone. We moeten zien dat we langs Vlaamse zijde geen extra rol creëren. Eerder mogelijks samenwerking met de projectcoördinator van Project Gentse Kanaalzone!
Financieel model	- Financiering door bijdrage van leden gemiddeld. - Bij keuze voor een regisseur kan deze de EU funding trekken.
Aandachtspunten	- De complexiteit zal stijgen. - Het zal belangrijk zijn om een gezonde balans te vinden tussen delegeren en behouden van controle. Een duidelijke afbakening wat door BGTS kan worden getrokken en wat door de partners is essentieel. We doen hiervoor op volgende pagina's een concreet voorstel. - Duidelijke, consistente en regelmatige communicatie en afspraken over de uitvoering en opvolging. - Degenen aan wie taken of bevoegdheden zijn gedelegeerd, moeten over de noodzakelijke kennis en vaardigheden beschikken (intern BGTS én bij de partners). - Delegeren naar externe partners blijft moeilijk als trekker, zij zijn geen “verantwoording” verschuldigd aan BGTS.
Voordelen/ argumenten pro	<u>Slagkracht van BGTS NSPD zit in de uitvoering en het realiseren van projecten. Het motiveert de organisatie, leden en stakeholders om zaken te verwezenlijken en gemotiveerd te blijven als ze hun uitdagingen met oplossingen gerealiseerd zien.</u> - Door taken te delegeren, kan de BGTS efficiënter concentreren op de kerntaken als NAO en kan de BGTS gebruik maken van de expertise en ervaring van specialisten die intern (misschien) ontbreken. - Een regio-regisseur en programmteam zorgen voor een duidelijke structuur en taakverdeling. Dit kan de coördinatie van projecten ten goede komen.
Nadelen/ argumenten contra	- Het beheren en coördineren van een breed scala aan projecten kan complex en uitdagend zijn. - Er kan een te hoge mate van afhankelijkheid ontstaan t.a.v. een bepaalde partij aan wie taken worden gedelegeerd. - Er moet een wisselende verantwoordelijkheid zijn om elke partner eens een project te laten trekken, maar verantwoordelijkheden kunnen dan te versnipperd zijn. - Verschillen in bijvoorbeeld werkwijzen en cultuur tussen de leden kunnen mogelijks tot conflicten leiden. Maar dat hoeft niet altijd een probleem te zijn.
Aanbevelingen bij de keuze van dit scenario	- Wanneer deze optie gekozen wordt, lijkt het noodzakelijk om een orgaan te creëren dat sneller kan schakelen dan de AV/RvB van BGTS. Een dagelijks bestuur kan hiervoor een oplossing bieden. Het ambtelijk overleg blijft sowieso hierin advies geven en prioriteren. - Het dagelijks bestuur volgt de eigen projecten van de BGTS op én de projecten die lopen bij de verschillende partners en stakeholders. - Dit dagelijks bestuur kan dan de externe werkgroepen aansturen. - Wanneer een dagelijks bestuur geen voorkeur draagt, kan de ambtelijke kerngroep in die positie gebracht worden en hiervoor het mandaat krijgen. - Bestuurlijke ambassadeurs kunnen als verantwoordelijke gekoppeld worden aan de werkgroepen om dit mee op te volgen en de monitoren naast de secretaris/ regisseur. Zij moeten hier evenwel het mandaat toe krijgen.

Scenario's binnen de governance

2. Deels zelf uitvoeren en deels delegeren - Structuur



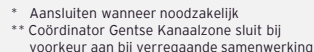
Met regisseur



Uitgangspunten van de structuur bij scenario 2, met regisseur:

- **BGTS** als NAO bestaat uit de RvB, AV, secretaris, voorzitter, ambtelijke kerngroep en secretarisoverleg, een regisseur en de coördinator Project Gentse Kanaalzone. Binnen BGTS bestaat het **dagelijks bestuur** uit de regisseur, secretaris, voorzitter en de coördinator PGK. De bestuurlijke ambassadeur sluit ook hier aan wanneer noodzakelijk.
- De **ambtelijke kerngroep**, samen met de **regisseur** staat in voor de strategische aansturing van de projecten, de validatie van de output en resultaten, het doorhakken van knopen, het waarborgen van draagvlak en de evaluatie.
- Merk op dat duidelijk is dat de regisseur en de coördinator Project Gentse Kanaalzone de verbindende personen zijn in deze structuur.
- De **regisseur** zal in contact staan met de **lokale actoren** die uitvoering geven aan projecten zelf (via de bestuurlijke ambassadeur) en rechtstreeks (zie gele pijl). De uitvoering van deze projecten neemt BGTS (en dus de regisseur) zelf in handen.
- Werkgroepen worden getrokken door de **projectverantwoordelijken** (administratie van de lokale actoren) of de **regisseur** die de werkzaamheden opvolgt.
- De regisseur, coördinator en bestuurlijke ambassadeur staat samen met de projectverantwoordelijke uit de administratie in voor de algemene coördinatie en vooruitgang, het verfijnen en bijsturen van projecten, voorbereiden van beslissingen en het betrekken van de belangrijkste stakeholders
- De **lokale actoren** en de **werkgroepen** staan in voor de gedetailleerd inhoudelijke besprekingen. De projecten worden voorbereid in de werkgroepen en daarna afgetoetst op het ambtelijk overleg, om vervolgens goedgekeurd te worden op de RvB/ AV.
- De ambtelijke kerngroep is zoals we die vandaag kennen, maar aangevuld - wanneer nodig - met de bestuurlijke ambassadeur per project.

Zonder tegelsseul



Ergebnisparten: Van de Grinten, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022, 2023, 2024, 2025, 2026, 2027, 2028, 2029, 2030, 2031, 2032, 2033, 2034, 2035, 2036, 2037, 2038, 2039, 2040, 2041, 2042, 2043, 2044, 2045, 2046, 2047, 2048, 2049, 2050, 2051, 2052, 2053, 2054, 2055, 2056, 2057, 2058, 2059, 2060, 2061, 2062, 2063, 2064, 2065, 2066, 2067, 2068, 2069, 2070, 2071, 2072, 2073, 2074, 2075, 2076, 2077, 2078, 2079, 2080, 2081, 2082, 2083, 2084, 2085, 2086, 2087, 2088, 2089, 2090, 2091, 2092, 2093, 2094, 2095, 2096, 2097, 2098, 2099, 2100, 2101, 2102, 2103, 2104, 2105, 2106, 2107, 2108, 2109, 2110, 2111, 2112, 2113, 2114, 2115, 2116, 2117, 2118, 2119, 2120, 2121, 2122, 2123, 2124, 2125, 2126, 2127, 2128, 2129, 2130, 2131, 2132, 2133, 2134, 2135, 2136, 2137, 2138, 2139, 2140, 2141, 2142, 2143, 2144, 2145, 2146, 2147, 2148, 2149, 2150, 2151, 2152, 2153, 2154, 2155, 2156, 2157, 2158, 2159, 2160, 2161, 2162, 2163, 2164, 2165, 2166, 2167, 2168, 2169, 2170, 2171, 2172, 2173, 2174, 2175, 2176, 2177, 2178, 2179, 2180, 2181, 2182, 2183, 2184, 2185, 2186, 2187, 2188, 2189, 2190, 2191, 2192, 2193, 2194, 2195, 2196, 2197, 2198, 2199, 2200, 2201, 2202, 2203, 2204, 2205, 2206, 2207, 2208, 2209, 2210, 2211, 2212, 2213, 2214, 2215, 2216, 2217, 2218, 2219, 2220, 2221, 2222, 2223, 2224, 2225, 2226, 2227, 2228, 2229, 2230, 2231, 2232, 2233, 2234, 2235, 2236, 2237, 2238, 2239, 2240, 2241, 2242, 2243, 2244, 2245, 2246, 2247, 2248, 2249, 2250, 2251, 2252, 2253, 2254, 2255, 2256, 2257, 2258, 2259, 2260, 2261, 2262, 2263, 2264, 2265, 2266, 2267, 2268, 2269, 2270, 2271, 2272, 2273, 2274, 2275, 2276, 2277, 2278, 2279, 2280, 2281, 2282, 2283, 2284, 2285, 2286, 2287, 2288, 2289, 2290, 2291, 2292, 2293, 2294, 2295, 2296, 2297, 2298, 2299, 2300, 2301, 2302, 2303, 2304, 2305, 2306, 2307, 2308, 2309, 2310, 2311, 2312, 2313, 2314, 2315, 2316, 2317, 2318, 2319, 2320, 2321, 2322, 2323, 2324, 2325, 2326, 2327, 2328, 2329, 2330, 2331, 2332, 2333, 2334, 2335, 2336, 2337, 2338, 2339, 2340, 2341, 2342, 2343, 2344, 2345, 2346, 2347, 2348, 2349, 2350, 2351, 2352, 2353, 2354, 2355, 2356, 2357, 2358, 2359, 2360, 2361, 2362, 2363, 2364, 2365, 2366, 2367, 2368, 2369, 2370, 2371, 2372, 2373, 2374, 2375, 2376, 2377, 2378, 2379, 2380, 2381, 2382, 2383, 2384, 2385, 2386, 2387, 2388, 2389, 2390, 2391, 2392, 2393, 2394, 2395, 2396, 2397, 2398, 2399, 2400, 2401, 2402, 2403, 2404, 2405, 2406, 2407, 2408, 2409, 2410, 2411, 2412, 2413, 2414, 2415, 2416, 2417, 2418, 2419, 2420, 2421, 2422, 2423, 2424, 2425, 2426, 2427, 2428, 2429, 2430, 2431, 2432, 2433, 2434, 2435, 2436, 2437, 2438, 2439, 2440, 2441, 2442, 2443, 2444, 2445, 2446, 2447, 2448, 2449, 2450, 2451, 2452, 2453, 2454, 2455, 2456, 2457, 2458, 2459, 2460, 2461, 2462, 2463, 2464, 2465, 2466, 2467, 2468, 2469, 2470, 2471, 2472, 2473, 2474, 2475, 2476, 2477, 2478, 2479, 2480, 2481, 2482, 2483, 2484, 2485, 2486, 2487, 2488, 2489, 2490, 2491, 2492, 2493, 2494, 2495, 2496, 2497, 2498, 2499, 2500, 2501, 2502, 2503, 2504, 2505, 2506, 2507, 2508, 2509, 2510, 2511, 2512, 2513, 2514, 2515, 2516, 2517, 2518, 2519, 2520, 2521, 2522, 2523, 2524, 2525, 2526, 2527, 2528, 2529, 2530, 2531, 2532, 2533, 2534, 2535, 2536, 2537, 2538, 2539, 2540, 2541, 2542, 2543, 2544, 2545, 2546, 2547, 2548, 2549, 2550, 2551, 2552, 2553, 2554, 2555, 2556, 2557, 2558, 2559, 2560, 2561, 2562, 2563, 2564, 2565, 2566, 2567, 2568, 2569, 2570, 2571, 2572, 2573, 2574, 2575, 2576, 2577, 2578, 2579, 2580, 2581, 2582, 2583, 2584, 2585, 2586, 2587, 2588, 2589, 2590, 2591, 2592, 2593, 2594, 2595, 2596, 2597, 2598, 2599, 2600, 2601, 2602, 2603, 2604, 2605, 2606, 2607, 2608, 2609, 2610, 2611, 2612, 2613, 2614, 2615, 2616, 2617, 2618, 2619, 2620, 2621, 2622, 2623, 2624, 2625, 2626, 2627, 2628, 2629, 2630, 2631, 2632, 2633, 2634, 2635, 2636, 2637, 2638, 2639, 2640, 2641, 2642, 2643, 2644, 2645, 2646, 2647, 2648, 2649, 2650, 2651, 2652, 2653, 2654, 2655, 2656, 2657, 2658, 2659, 2660, 2661, 2662, 2663, 2664, 2665, 2666, 2667, 2668, 2669, 2670, 2671, 2672, 2673, 2674, 2675, 2676, 2677, 2678, 2679, 2680, 2681, 2682, 2683, 2684, 2685, 2686, 2687, 2688, 2689, 2690, 2691, 2

- 37

Scenario's binnen de governance

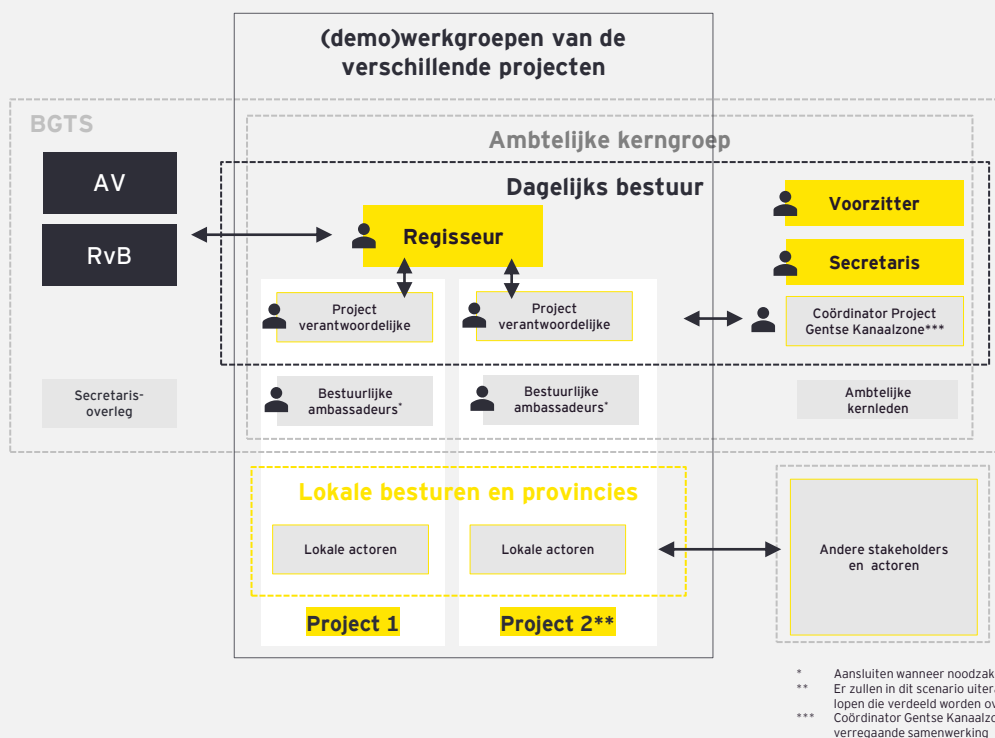
3. Uitvoerende organisatie - Overzichtstabel



Uitgangspunten en kenmerken	• NAO niet louter als coördinerende organisatie, maar ook uitvoerend met meer autonomie. • Uitvoering van projecten ligt in BGTS als trekker én uitvoerder zelf. • Legitimiteit/ verantwoording van BGTS naar deelnemende organisaties. • BGTS krijgt hiervoor ook mandaat. • Noodzaak voor het werken met een programmteam dat verschillende projecten naar uitvoering begeleidt. • Een aparte rechtspersoon is een ideale manier van organiseren voor een NAO.
Bevoegdheden	• Gedecentraliseerde bevoegdheden voor BGTS (waar juridisch mogelijk). • Volle gemeentelijke bevoegdheid blijft bij de lokale besturen.
Uitvoering	• Initiëren, coördineren, uitvoeren, opvolgen en rapporteren van alle projecten door projectmedewerkers. • Opbouwen van eigen expertise binnen BGTS.
Rol secretaris	• Samenbrengen • Netwerken • Opvolging • Rapportering
Rol regisseur en programmteam	• Coördinatie van uitvoering • Grote dossiers van belang voor BGTS worden getrokken (in "the lead") door regisseur, met andere actoren die volgen. • Programmteam (met programmamanagers) aansturen die op hun beurt projecten trekken: van voorbereiding tot uitvoering. Ze staan ook zelf in voor projectaanvragen inclusief EU funding.
Financieel model	• Financiering door bijdrage van leden hoog door bijkomende personeelskost. • Financiering wordt complexer. • Inzetten op projectsubsidies en EU-funding gebeurt door de regisseur/ secretaris en de projectmedewerkers.
Aandachtspunten	• De BGTS moet ervoor zorgen dat ze voldoende personele en financiële capaciteit heeft om de taken effectief uit te voeren. Dit kan met programmamanagers. • Huidige bijdrages staan zwaar onder druk.
Voordelen/ argumenten pro	• Aansturen projecten en verantwoording zit binnen BGTS. Er zijn rechtstreekse verantwoordingslijnen. • Wanneer BGTS de taken zelf trekt, behoudt ze controle en kan ze waken over de kwaliteit. • Bevoegdheden krijgen kan ervoor zorgen dat er sneller beslissingen worden genomen. Er hoeven minder partners betrokken te worden.
Nadelen/ argumenten contra	• Beperkte interne capaciteit kan leiden tot hoge werkdruk binnen BGTS. Bovendien kan het intern ontbreken aan bepaalde kennis of expertise. • De projectmedewerkers zijn sterk afhankelijk van doorgaan van projecten. • Het beheren en coördineren van een breed scala aan projecten kan complex en uitdagend zijn. Er is een risico op versnippering door veelheid aan projecten.
Aanbevelingen bij de keuze van dit scenario	• Introductie van een dagelijks bestuur kan de werking en opvolging vereenvoudigen.

Scenario's binnen de governance

3. Uitvoerende organisatie - Structuur



Uitgangspunten van de structuur bij scenario 3:

- BGTS als NAO bestaat uit de RvB, AV, regisseur, secretaris, voorzitter BGTS, ambtelijke kerngroep, secretarisoverleg, de coördinator Project Gentse Kanaalzone en projectmedewerkers.
- Binnen de BGTS bestaat het **dagelijks bestuur** uit de secretaris, de regisseur, de coördinator Project Gentse Kanaalzone, de voorzitter en de projectverantwoordelijke(n).
- De **ambtelijke kerngroep**, samen met de **regisseur** staat in voor de strategische aansturing van de projecten, de validatie van de output en resultaten, het doorhakken van knopen, het waarborgen van draagvlak en de evaluatie.
- Merk op dat duidelijk is dat de **regisseur** de verbindende persoon én aansturende factor is in deze structuur.
- De **regisseur**, samen met de **projectmedewerker** zal in contact staan met de lokale actoren. De projectmedewerker geeft uitvoering aan de projecten zelf (De bestuurlijke ambassadeur zal deze opvolgen. De uitvoering van deze projecten neemt de BGTS (en dus de projectverantwoordelijke) onder leiding van de regisseur zelf in handen. Gedetailleerde uitwerking en ondersteuning kan bij de lokale besturen. Maar eigenaarschap zit bij de BGTS.
- **Werkgroepen** worden getrokken door de **regisseur en projectverantwoordelijken**. Ze staan in voor de algemene coördinatie en vooruitgang, het verfijnen en bijsturen van projecten, voorbereiden van beslissingen en het betrekken van de belangrijkste stakeholders.
- De **lokale actoren** en de **werkgroepen** staan in voor de gedetailleerd inhoudelijke besprekingen. De projecten worden voorbereid door de projectverantwoordelijken en in de werkgroepen en daarna afgetoetst op het dagelijks bestuur, om vervolgens te valideren op het ambtelijk overleg en de formele organen (RvB/ AV).
- De ambtelijke kerngroep is zoals we die vandaag kennen, maar aangevuld - wanneer nodig - met de bestuurlijke ambassadeurs per project.

Scenario's binnen de governance

Conclusies scenario's: van puur bestuurlijk naar (deels) uitvoerend



Het blijkt uit de analyses en de scenario's: één ideaal scenario voor de governance is er niet. Het is een keuze tussen uitvoering geven en hiervoor extra capaciteit voorzien of enkel de verbinding.

We opteren, op basis van de taakstellingsanalyse en de interviews toe te werken naar scenario 2 mét een rol voor een netwerkregisseur. Een groeitraject om toe te werken naar een iets andere werkvorm, waarbij een regisseur mee de uitvoering van projecten in handen neemt. Hiervoor zijn er twee grote argumenten: (1) draagvlak en visibiliteit voor het district door zaken gerealiseerd te zien. In de regio visibel zijn en zo draagvlak creëren, kan zorgen dat zowel de Vlaamse Overheid als het Nederlandse Rijk zien dat de regio NSPD vooruit gaat. Dit zorgt ervoor dat de kans groot is dat hogere overheden ook middelen inzetten in de regio NSPD. En (2) het is de uitdrukkelijke wens van verscheidende partners om het NSPD en de visie om te zetten in uitvoeringskracht! Er wordt dus geadviseerd om, wat de individuele organisaties goed doen en waar ze individueel in slagen, niet te laten opnemen door de BGTS. Deze uitdagingen en vraagstukken zijn de bevoegdheid van de leden en partners. De zaken die samen in de werkagenda worden opgenomen en dus de taken die daarmee thema en expertise -overkoepelend én grensoverschrijdend zijn, kunnen ook door BGTS zelf opgenomen worden. Deze kunnen worden verdeeld over de BGTS (de regisseur) en de lokale actoren. De werkagenda brengt hier helderheid.

Het lijkt op vandaag niet de bedoeling om te evolueren naar het derde scenario. Een (middel)grote organisatie worden met verschillende medewerkers is niet aan de orde. Een duidelijke prioritering van de opdrachten binnen scenario 2 zal nodig zijn om de werkdruk en -last te kunnen inschatten. Een goede mix tussen opnemen van taken binnen de partners en binnen de BGTS is hierin cruciaal.

Het is uitdrukkelijk niet de wens om lokale of provinciale bevoegdheden over te hevelen naar de BGTS. Dit is een decretales of wettelijke mogelijkheid en zou in scenario 3 grondig bekeken en uitgewerkt dienen te worden, maar is dus op dit moment niet aan de orde.

Drie elementen zijn (volledig) nieuw;

- Uitvoering moet efficiënt en effectief opgevolgd kunnen worden: de introductie van een **intern dagelijks bestuur**.
- De uitvoering wordt gecoördineerd door een **regioregisseur**.
- De opvolging door **bestuurlijke ambassadeurs**. Deze ambassadeurs zijn niet volledig nieuw, maar worden op vandaag onvoldoende gebruikt. Bij de opmaak van de projectfiches van de Uitvoerings- en investeringsagenda moet hier voldoende aandacht voor zijn.

Schrappen van overlegstructuren binnen de BGTS context is niet opportuun: waar dat al gebeurt en er dubbele zaken besproken worden, is dit niet altijd negatief. De omvang van deze dossiers laten het toe om op meerdere overleggen te bespreken. Tevens moet de regisseur/ secretaris ervoor zorgen dat de agendapunten aansluiten op deze overlegmomenten.

De voorwaarde om toe te kunnen werken naar scenario 2 is dat er extra middelen zullen nodig zijn richting BGTS én voldoende capaciteit beschikbaar is bij de lokale actoren.

Hoe dan ook, en welk scenario het ook wordt; de BGTS moet zijn kennis ter beschikking stellen aan de partners. BGTS NSPD moet inzetten op expertise en capaciteit van de organisatie (waar mogelijk) om mee de doelstellingen/projecten van partners te doen slagen.

“Van alles een beetje:
netwerkkampioen,
netwerkoperator,
netwerkpromotor,
visiebewaker en
creatieve denker.

Invulling secretaris en regisseur

Invulling secretaris en regisseur

Integratie in een organisatienetwerk

Hoe groter de differentiatie in een netwerk (zie sleutelfactoren van succesvol organisatienetwerk), hoe moeilijker het wordt om verbinding en integratie tot stand te brengen. De uiteenlopende partners met verschillende ambities, uitdagingen en ervaringen en hun eigen verhaal samenbrengen rond één doelstelling is niet eenvoudig. Echter, **Integratie is absoluut noodzakelijk** (Kenis & Cambré, 2022). Het is een sine qua non van een goed functionerend organisatienetwerk. Werkt elke partner afzonderlijk, dan blijft het resultaat uit. Het is pas als er integratie is van de verschillende organisaties, dat ze boven zichzelf kunnen uitstijgen en het ambitieuze doel binnen handbereik komt. De integratie van een organisatienetwerk is geen gemakkelijke opdracht. Er moet met tal van elementen rekening gehouden worden. Het succes van een organisatienetwerk hangt in grote mate af van het vinden van integratiemechanismen. Een oplossing die naar voor geschoven kan worden als **integratiemechanisme** is een centrale persoon die alle elementen onderling op elkaar afstemt (de regisseur). Deze regisseur kan er bijvoorbeeld voor zorgen dat er een gemeenschappelijke analyse komt van de problemen en uitdagingen, welke organisaties betrokken worden ed.. Deze regisseur heeft daarvoor bevoegdheden nodig om zijn verantwoordelijkheid waar te kunnen maken. Hij moet zelf beslissingen kunnen nemen.

Echter, al kan de idee van een regisseur wel lijnrecht ingaan tegen het wezen van een organisatienetwerk, waarin autonome partners als gelijken gezamenlijk naar een resultaat op maat voor complexe uitdagingen werken. Het werken met een regisseur kan een valabele optie zijn, maar die regisseur macht verlenen om beslissingen te nemen, organisaties aan te sturen en ze desnoods te overrulen, werkt niet. Het dictaat van een regisseur doet de kracht van de gedifferentieerde samenwerking teniet en is contraproductief (Kenis & Cambré, 2022).

Algemeen

Secretaris

Een secretaris heeft als belangrijkste taken en verantwoordelijkheden ondermeer het overzicht van lopende projecten en dit bewaken en opvolgen, faciliteren en administratief ondersteunen van de besluitvorming en het bij elkaar brengen van actoren. Voorbereiding van ambtelijke en bestuurlijke overleggen zijn de kerntaak van een secretaris. In een ideale situatie moet deze niet bezig zijn met de uitvoering van projecten, maar louter met het opvolgen en rapporteren ervan.

Organisatie dat ook intern inzet op uitvoering: nood aan regioregisseur

Zoals blijkt uit de scenario analyse lijkt het opportuun om in scenario 2 en 3 te werken met een regisseur⁵. Indien er niet gewerkt wordt met een regisseur kan worden gekozen om de benaming van secretaris (en wanneer deze ook wordt ingezet om projecten tot uitvoering te krijgen) aan te passen. In enkele interviews kwam naar voor dat de term nogal administratief beladen is en weinig dynamisch is. Het aanpassen kan er wat meer slagkracht en daadkracht onder zetten.

Een regisseur zou de uitvoeringsagenda kunnen coördineren, de regie van de dossiers opnemen en de juiste partners met elkaar in contact brengen. De administratieve kant wordt dan voornamelijk naar de secretaris gebracht, die deze zaken opneemt naast andere netwerktaken. Samen met de secretaris kunnen ze in het dagelijks bestuur (zie infra) strategisch vooruitdenken voor de BGTS.

Een te groot mandaat geven aan de regisseur/ secretaris is ook niet de bedoeling en werkt contraproductief. De regisseur moet blijven rapporteren aan een eventueel dagelijks bestuur (zie bij scenario's) of RvB. De regisseur en secretaris leggen dus verantwoording af en worden ook beoordeeld door die Raad van Bestuur.

Invulling secretaris en regisseur

Overzicht van netwerkrollen

In een eerste deel schetsen we de algemene competenties die vereist zijn van een secretaris of regisseur. Netwerkmanagement blijkt in de praktijk een mix van verschillende rollen. Voets (2008) definieert vijf managementrollen: netwerkkampioen, netwerkoperator, netwerkpromotor of -trekker, visiebewaker en creatieve denker. Een performant netwerk bestaat idealiter uit een goede mix van verschillende netwerkrollen. We beschrijven deze hieronder:

Rol 1 Netwerking



- Veelvuldige contacten: weten wie belangrijk is, weten wie wie kent en op welke manier actoren het best gecontacteerd worden.
- Actoren activeren en deactiveren in functie van het doel van het netwerk

Rol 2 Netwerkoperator



- Projectcoördinator: organisatorisch (eventueel ondersteund door secretariaatsmedewerkers) van de organisatie en uitvoeren van taken.
- Website, interne communicatie, administratieve taken.
- Aanspreekpunt van het netwerk.

Rol 3 Promotor



- Centrale positie in het netwerk
- Uitdragen van het netwerk (extern gericht; zie supra).
- Invloed uitoefenen om het netwerk te stimuleren.

Rol 5 Creatieve denker



- Leveren van creatieve input in het netwerk via nieuwe ideeën, concepten, methodes of instrumenten.
- Inhoud van het netwerk versterken.
- Vastgeroeste denkpatronen van de deelnemers losmaken en voorzien van vernieuwende ideeën voor het interactieproces (bv. werken met interactieve workshops in plaats van vergadering) en de output.

Rol 4 Visiebewaker



- Strategie, strategische lijnen en ambities van het netwerk.
- Hij/zij behoedt het netwerk voor interne en externe bedreigingen en heeft dus ook aandacht voor potentiële risico's.
- De visiebewaker stuurt het netwerk opnieuw in de juiste richting als het dreigt af te dwalen van de initiële doelstelling en kijkt tevens of iedereen nog mee is met de visie van het netwerk.

Invulling secretaris en regisseur

In volgende tabel schetsen we per rol de taken, verdeeld over de secretaris en regisseur, zoals bedoeld in scenario 2. Het grootste verschil zit in de taken als netwerkoperator.

	Takenpakket secretaris	Takenpakket regisseur
Rol 1 Netwerking 	• Relatiebeheer / stakeholderbeheer: veelvuldige contacten. • Actoren activeren en deactiveren in functie van het doel van het netwerk.	• Relatiebeheer / stakeholderbeheer: veelvuldige contacten. • Actoren activeren en deactiveren in functie van het doel van het netwerk. • Vragen en problemen doorspelen naar de juiste instanties binnen de regio.
Rol 2 Netwerk-operator 	• Aanspreekpunt van het netwerk. • Houdt een overzicht van de initiatieven binnen het district. • Monitoren lopende demoprojecten. • Verantwoordelijk voor de communicatie extern (website) en intern (binnen het netwerk). • Bestuurlijke en ondersteunende administratieve zaken (agenda, verslagen, correspondentie, notulen, regelgeving) voor zowel de RvB, AV, secretarisoverleg, ambtelijk overleg en de communicatiewerkgroep). • Financieel beheer (begroting opstellen en contact met boekhouding). • Administratief voorbereiden van Europese dossiers. • Overheidsopdrachten. • Ondersteuning van bestuursleden. • Zorgt ervoor dat de uitgewerkte governance/samenwerkingsorganisatie optimaal fungeert. • Instaan voor evaluatie en rapportage.	• Aanspreekpunt van het netwerk. • Projectcoördinator: organisatie en uitvoeren van interne en externe projecten. • Mee opzetten nieuwe projecten. • Zorgt er samen met de ambtelijke kerngroep, de trekkers van de projecten, de bestuurders en de voorzitters voor dat de projecten echt van de grond komen. • Opvolgen en meewerken aan NOVEX NSPD (ontwikkelperspectief en uitvoerings- en investeringsagenda) en Regio Deal NSPD. • Projecten coördineren, initiëren en faciliteren zodat deze ingediend kunnen worden bij verschillende regionale, nationale en Europese financieringsprogramma's. • Evalueren van projecten, alsook rapporteren waar het eventueel fout gaat en indien nodig initiatief nemen om bij te sturen.
Rol 3 Promotor 	• Aanspreekpunt van het netwerk. • Uitdragen van het netwerk (extern gericht; zie supra). • Invloed uitoefenen om het netwerk te stimuleren.	• Aanspreekpunt van het netwerk. • Uitdragen van het netwerk (extern gericht; zie supra). • Invloed uitoefenen om het netwerk te stimuleren.
Rol 4 Visie-bewaker 	• Mee nadenken over de vormgeving van beleid en voorzien in implementeren van beleid.	• Strategie, strategische lijnen en ambities van het netwerk uittekenen en uitdragen in het netwerk. • Mee nadenken over de vormgeving van beleid op regionaal niveau en zorgen voor het implementeren van beleid op regionaal niveau. • Visie en strategie voor de regio mee helpen uitdenken.
Rol 5 Creatieve denker 	• Leveren van creatieve input in het netwerk via nieuwe ideeën, concepten, methodes of instrumenten. • Inhoud van het netwerk versterken.	• Leveren van creatieve input in het netwerk via nieuwe ideeën, concepten, methodes of instrumenten. • Inhoud van het netwerk versterken.

“

Als we het ernstig menen en zaken willen doen vooruitgaan dan moet je daar middelen tegenover zetten. De verantwoordelijkheid ligt bij de betrokken partners.

Financieel model

In wat volgt gaan we verder met de financiële vertaalslag van elk scenario. We gaan achtereenvolgens de huidige structurele financiering bespreken, de conclusies die naar voor kwamen uit de interviews, de verschillende scenario's en hun financiële impact en de impact die deze hebben op de bijdragen van de partnerbesturen.

Structurele financiering kan de stabiliteit en de planning op lange termijn van de BGTS NSPD vergemakkelijken, waardoor op een duurzame manier gewerkt kan worden. Dat is dan ook de focus van dit financieel model: **de permanente financiering**. De vaste kosten vormen hiervoor het vertrekpunt.

Huidige structurele financiering

Er wordt jaarlijks €100.000 als structurele financiële basis betaald door de partners.

	2022	2023	%
Gent	€ 30.000,00	€ 30.000,00	30%
Terneuzen	€ 11.500,00	€ 11.500,00	12%
Evergem	€ 7.500,00	€ 7.500,00	8%
Vlissingen	€ 9.000,00	€ 9.000,00	9%
Zelzate	€ 2.500,00	€ 2.500,00	3%
Borsele	€ 5.500,00	€ 5.500,00	6%
Oost-Vlaanderen	€ 17.000,00	€ 17.000,00	17%
Zeeland	€ 17.000,00	€ 17.000,00	17%
Totaal	€ 100.000,00	€ 100.000,00	100%

De jaarlijkse bijdragen worden berekend op basis van volgende verdeelsleutel:

De bijdrage is gebaseerd op inwoneraantal, maar met een **degressieve correctie** van de bijdrage naargelang meer inwoners.

- Eerste 10.000 inwoners: 30 cent/inwoner
- Volgende 10.000 inwoners: 20 cent/inwoner
- Volgende 10.000 inwoners: 15 cent/inwoner
- Vanaf 30.000 inwoners: 10 cent/inwoner
- De provincies dragen 1/3e van het totale bedrag.

Financiële stabiliteit

De financiële structuur is momenteel als niet duurzaam te beschouwen. De governance wordt niet voldoende gefinancierd. Tevens zijn leden bijdragen al even niet meer geïndexeerd. Dit is een te krappe financiering en moet – zeker met de wens op een uitvoeringsnetwerk omhoog. Een betere structurele financiering kan de stabiliteit en de planning op lange termijn van de BGTS NSPD vergemakkelijken, waardoor op een duurzame manier gewerkt kan worden. Dat is dan ook de focus van dit financieel model: de permanente financiering. De vaste kosten vormen hiervoor het vertrekpunt.

Naast de projectfinancieringen moet er dus ook een voldoende basis zijn om de recurrente governance en werkingskosten te financieren.

Ook hier: een samenwerking met Projectgroep Gentse Kanaalzone moet verder bekeken worden in het licht op een gezamenlijke financiering.

Europese financiering

De BGTS moet blijven inzetten op Europese programma's, projectmatig moet er dus meer beroep gedaan worden op EU middelen. De komst van een eventuele netwerkregisseur kan extra capaciteit betekenen om mee de Europese programma's en aanvragen administratief te begeleiden. Bovendien kan deze persoon ook meer screenen op extra financiële middelen en dan een soort van subsidiëringsprogramma opmaken. Tevens is op te merken dat de jaarlijkse financiering van 100K van de besturen onvoldoende is om als cofinanciering te dienen.

Andere mogelijke financieringsvormen

Bovendien moet niet alleen richting de EU worden gekeken. Net zoals het Nederlandse Rijk zou de Vlaamse Overheid met extra financiering over de brug kunnen komen. Immers, de BGTS realiseert mee de Vlaamse doelstellingen. Er zijn ongetwijfeld nationale/ regionale programma's om op in te haken zoals in Nederland. Regiodeals en investeringsenveloppe(s) moeten naar het district komen. Een toekomstige opportuniteit bij Vlaanderen is een strategische subsidieaanvraag (uitgeschreven door Departement Mobiliteit en Openbare Werken).

Daarnaast zijn er ook nog andere modellen om inkomsten te generen, blijkt uit de benchmark. Volgende werd bij een gelijkaardige organisatie onderzocht. Financiering kon op drie manieren;

1. Uitvoeren van projecten o.b.v. subsidies;
2. Fungeren als expertisecentrum – projectmanagers kunnen als experts consultancy aanbieden. Als het niet is voor de partners, dan kan het voor andere publieke entiteiten. Denk bijvoorbeeld aan het ter beschikking stellen van expertise rond het binnenhalen van Europese middelen. Het is wel moeilijk om ze privaat te gaan inzetten. Bovendien is het een moeilijke politieke afweging, partners die bijdragen voor een netwerkorganisatie willen niet extra bijdragen voor expertise.
3. Als koepelorganisatie optreden. Je blijft een NAO, maar dan zal je voor de je leden de marktprijs vragen om lid te worden van de juridische entiteiten. Elke actor kan vrij aansluiten als hij/zij dat wil door de ledenbijdrage te betalen.

Echter, tijdens de interviews gaven enkele leden aan dat een verdienmodel waarbij de leden voor extra diensten moeten betalen, niet aan de orde is.

Wanneer stakeholders echter opgenomen worden in verschillende werkgroepen en zij mee aan het stuur zitten om projecten uit te voeren kan ook daar een bijdrage verwacht worden.

Naar een break-even point

Er is sinds het begin van het district nog geen indexatie of aanpassing geweest van de werkmiddelen, die dringt zicht nu wel op. Zeker in het licht van een eventuele omschakeling naar een netwerk dat ook deels uitvoert.

Uitgangspunten voor het financieel model

Voor de uitwerking in de drie scenario's worden in de berekeningen volgende variabelen aangepast:

Bestaande situatie	Scenario 1A	Scenario 2A	Scenario 3A
- Situatie zoals op vandaag - Geen indexatie van de bijdrages	- De volledige kost van de secretaris wordt doorgerekend aan de partners (in totaal 42K/jaar extra te verrekenen over de partners) - Verhogen partnerbijdragen tot een break-even scenario (impliceert een indexatie van de bijdrages van 55%)	- De volledige kost van de secretaris wordt doorgerekend aan de partners - Er wordt gerekend op deeltijds extra profiel (regisseur, gerekend aan 50% totale kost secretaris)	- De volledige kost van de secretaris wordt doorgerekend aan de partners - Er wordt gerekend op voltijds extra profiel (regisseur, gerekend aan 100% totale kost secretaris)

Scenario 2B	Scenario 3B
- Provincie Oost-Vlaanderen blijft deel loon secretaris opnemen. - Er wordt gerekend op deeltijds extra profiel (regisseur, gerekend aan 50% totale kost secretaris)	- Provincie Oost-Vlaanderen blijft deel loon secretaris opnemen. - Er wordt gerekend op voltijds extra profiel (regisseur, gerekend aan 100% totale kost secretaris)

Financieel model

Dit impliceert volgende inkomsten en uitgaven:

Uitgaven	Huidige situatie	Scenario 1A	Scenario 2A	Scenario 3A
Recurrente uitgaven				
Secretaris	€ 75.000	€ 117.000	€ 117.000	€ 117.000
Regisseur	€ -	€ -	€ 58.500	€ 117.000
Boekhouder	€ 5.000	€5.000	€5.000	€5.000
Commissaris-revisor	€ 3.750	€3.750	€3.750	€3.750
Totaal	€ 83.750	€ 125.750	€ 184.250	€ 242.750
Andere werkingskosten				
Website	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000
Stakeholderbijeenkomsten	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000
Catering en zaalhuur	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000
Forfaitaire kosten	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000
Totaal	€ 30.000	€ 30.000	€ 30.000	€ 30.000
Inkomsten	Huidige situatie	Scenario 1	Scenario 2A	Scenario 3A
Inkomsten ledenbijdragen	€100.000	€100.000	€ 100.000	€ 100.000
Extra ledenbijdragen (break-even)	-	€ 55.750	€ 114.250	€ 172.750
Totaal	€100.000	€ 155.750	€ 214.250	€ 272.750
Totaal inkomsten	€ 100.000	€ 155.750	€ 214.250	€ 272.750
Totaal uitgaven	€ 113.750	€ 155.750	€ 214.250	€ 272.750
Saldo	€ -13.750	-	-	-
Stijging totale bijdrage in %		55%	114%	172%

Financieel model

Concrete vertaling op de bijdrages van de lokale actoren, berekend op de huidige verdeelsleutel in %, zou dit volgende betekenen:

Uitgaven		Huidige situatie	Scenario 1	delta	Scenario 2A	delta	Scenario 3A	delta
Gent	30%	€30.000	€ 46.725	€ 16.725	€ 64.275	€ 34.275	€ 81.825	€ 51.825
Terneuzen	12%	€11.500	€ 17.911	€ 6.411	€ 24.639	€13.139	€ 31.366	€ 19.866
Evergem	8%	€7.500	€ 11.681	€ 4.181	€ 16.069	€ 8.569	€ 20.456	€ 12.956
Vlissingen	9%	€9.000	€ 14.018	€ 5.018	€ 19.283	€10.283	€ 24.548	€ 15.548
Zelzate	3%	€2.500	€ 3.894	€ 1.394	€ 5.356	€ 2.856	€ 6.819	€ 4.319
Borsele	6%	€5.500	€ 8.566	€ 3.066	€ 11.784	€ 6.284	€ 15.001	€ 9.501
Oost-Vlaanderen	17%	€17.000	€ 26.478	€ 9.478	€ 36.423	€ 19.423	€ 46.368	€ 29.368
Zeeland	17%	€17.000	€ 26.478	€ 9.478	€ 36.423	€19.423	€ 46.368	€ 29.368
Totaal / stijging in %		€ 100.000	€ 155.750	55%	€ 214.250	114%	€ 272.750	172 %

We nemen ook nog even in rekening indien Provincie Oost-Vlaanderen blijvend een deel van de loonkost zou opnemen:

Uitgaven		Huidige situatie	Scenario 2B	delta	Scenario 3B	delta
Gent	30%	€30.000	€ 51.675	€ 21.675	€ 69.225	€ 39.225
Terneuzen	12%	€11.500	€ 19.809	€ 8.309	€ 26.536	€ 15.036
Evergem	8%	€7.500	€ 12.919	€5.419	€ 17.306	€9.806
Vlissingen	9%	€9.000	€ 15.503	€ 6.503	€ 20.768	€ 11.768
Zelzate	3%	€2.500	€ 4.306	€ 1.806	€ 5.769	€ 3.269
Borsele	6%	€5.500	€ 9.474	€ 3.974	€ 12.691	€ 7.191
Oost-Vlaanderen	17%	€17.000	€ 29.283	€ 12.283	€ 39.228	€ 22.228
Zeeland	17%	€17.000	€ 29.283	€ 12.283	€ 39.228	€ 22.228
Totaal / stijging in %		€100.000	€ 172.250	72%	€ 230.750	130%

Vaststellingen:

- Break-even punt bereiken (scenario 1) waarbij loon secretaris volledig aan leden wordt toegerekend impliceert een verhoging van 55%. Relatief gezien stijgt de kost tussen de €1.390 tot € 16.000.
- Voorkeursscenario 2 betekent een hogere bijdrage van de partners en een stijging van 114%.
- Mocht provincie Oost-Vlaanderen echter een deel van het loon van de secretaris blijven ten laste nemen, betekent dit een stijging van 72% (scenario 2B).
- Een volledig voltijdse medewerker aanwerven impliceert, met volledige doorrekening secretaris aan BGTS NSPD, een stijging van 172%. Zonder de volledige doorrekening (Provincie-Oost-Vlaanderen neemt nog steeds deel ten laste), zou dat 130% betekenen (scenario 3B).

“

Het district heeft alles om koploper te zijn. De samenleving en bewoners willen dit. We kunnen NSPD als *flagship* neerzetten. Daarvoor hebben we een duidelijk *mission statement* en opdracht nodig.

Conclusies

“Van een netwerkorganisatie naar een effectieve en efficiënte uitvoeringsorganisatie?”

Een organisatienetwerk is nooit een simpele oplossing. Complexe vragen hebben dan ook nood aan complexe antwoorden. Hoe complexer de vraag, hoe complexer het antwoord en hoe kleiner de slaagkans. Vandaar dat we in dit rapport aanbevelingen doen om de slaagkans zo hoog mogelijk te krijgen. Om deze slaagkans te verhogen moeten we stilstaan bij twee dimensies die in grote mate de kans op succes van het organisatienetwerk bepalen: **het maximaliseren van differentiatie en integratie.**

Wat de integratie en differentiatie betreft zien we mogelijkheden om naar scenario 2 toe te werken: een weloverwogen evenwicht tussen zaken die door partners worden opgenomen en zaken die de BGTS zelf tot uitvoering brengt. Samenbrengen, coördineren, opvolgen en kennis delen moet NSPD sowieso opnemen. Extra stakeholders opnemen in de governance is niet aan de orde. Deze kunnen wanneer nodig in werkgroepen betrokken worden. Daarnaast dient een verregaande samenwerking met Project Gentse Kanaalzone bekeken te worden.

Aanpassingen in de governance mogen daarnaast pas doorgevoerd worden indien ze **effectiever en efficiënter** kunnen georganiseerd worden. De **juiste actoren dienen op het juiste moment** betrokken te worden waardoor het **draagvlak (nog meer) vergroot kan worden**. Merk op dat effectiviteit voor een organisatienetwerk absoluut eerst moet komen, vóór efficiëntie. Doelconsensus is dan ook een grote voorspeller van het succes voor een netwerk.

Volgende stappen dienen, in deze volgorde, te worden genomen voor de implementatie van het nieuwe scenario.

- (1) Bekijk om de administratie (ongeveer anderhalve dag per week) van het organisatienetwerk bij één van de partners onder te brengen. Bij de secretaris wordt hiermee tijd vrijgemaakt om meer in te zetten op de doelstellingen van de organisatie. Het bestuur die de voorzittersrol opneemt kan hiervoor verantwoordelijk gesteld worden.
- (2) Maak een duidelijke keuze en werk een heldere mission statement op voor BGTS NSPD. Maak de keuze of NSPD een loutere netwerkorganisatie wordt, of ook deels zal uitvoeren.
- (3) Indien er ook voor uitvoering wordt geopteerd: concretiseer de voorgestelde rollen en verantwoordelijkheden nog verder. Een cruciaal element hier is om de samenwerking met Project Gentse Kanaalzone verder vorm te geven. De organisaties moeten meer samenwerken en vanuit Provincie Zeeland moet hier personeelscapaciteit worden ingezet. Het Project Gentse Kanaalzone laten samenvallen met de BGTS zou in ieder geval de capaciteit vergroten en verdient een discussie.
- (4) Pas de statuten aan indien er wordt geopteerd om een dagelijks bestuur en een netwerkregisseur te introduceren. Het toekennen van gedelegeerde taken van de RvB naar dat dagelijks bestuur maakt hier ook deel van uit.

Dit rapport schetst scenario's die de stakeholders van BGTS en de doelstellingen daar kadert. Andere samenwerkingen zoals Euregio Scheldemonde of Vlaams Nederlandse Delta (VND) worden niet besproken. Een evaluatie van de doelstellingen daar kan nodig zijn.

- Bouckaert, G., Hondeghem, A., Voets, J., Cautaert, E., & Op de Beeck, S. (Red.) (2011). *Handboek Overheidsmanagement: Overheid in beweging*. Brugge: Vanden Broele.
- Desmidt, S. & Heene, A.. (2013). *Strategisch management: een handboek voor de publieke sector*.
- Kenis, P., & Cambré, B. (2022). *Organisatienetwerken: De Organisatievorm van de Toekomst*. (4de uitgave ed.) Pelckmans Pro.
- Milward, H. B., MacKean, G., Casebeer, A., Popp, J., & Lindstrom, R. (2014). Inter-Organizational Networks: A Review of the Literature to Inform Practice. *IBM Center for The Business of Government*.
- Provan, K. & Milward, H.. (2001). Do networks really work?: A framework for evaluating public-sector organizational networks.. *Academy of Management Proceedings*. 1999. A1-A6.
- Provan, K.G. & Kenis, P. (2008). Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229-252.
- Voets, J., Van Dooren, W., & De Rynck, F. (2008). A Framework for Assessing the Performance of Policy Networks. *Public Management Review*, 10(6), 773-790.
- Voets, J., Verhoest, K., & Callens C. (2013). In Desmidt, S. & Heene, A.. (2013). *Strategisch management: een handboek voor de publieke sector*. Hoofstuk 12: Interorganisatiele coördinatie en netwerkmanagement.
- Van den Oord, S., Kenis, P., Raab, J., & Cambré, B. (2023). Modes of network governance revisited: Assessing their prevalence, promises, and limitations in the literature. *Public Administration Review*.
- Van der Steen, M., Scherpenisse, J., & Van Twist, M. (2015). *Sedimentatie in sturing: Systeem brengen in netwerkend werken door meervoudig organiseren*. Nederlandse School voor Openbaar Bestuur.

Bijlage 1 - Interviews

Organisatie	Personen	Interview
BENEGO	Jelmer Huismans	26/02/24
BENEGO	Ludwig Caluwe	26/02/24
BGTS	Bas van den Tillaar	28/02/2024
BGTS	Josse Verdegem	28/02/2024
BGTS	Els Piquer	28/02/2024
Vlaamse Overheid - Departement Omgeving	Kathy Vangampelaere	20/03/24
Vlaamse Overheid - Departement Mobiliteit en Openbare Werken	Tineke Vandewalle	20/03/24
Economic Board Zeeland	Hendrik-Jan van Arentsals	4/03/24
EGTS Linieland van Waas en Hulst	Vincent De Keer	13/02/24
Eurometropool Lille-Kortrijk-Tournai	Catherine Christiaens	28/02/24
Grenskoördinator - Gouverneur	Carina Van Cauter	12/03/24
Grenskoördinator - Commissaris van de Koning in Zeeland	Han Polman	5/03/24
Nederlandse Rijk (BZK)	Thomas Buijs	29/02/24
Nederlandse Rijk (BZK)	Saskia Franssen	29/02/24
Nederlandse Rijk (I&W)	Hugo Hegeman	11/03/24
Nederlandse Rijk (EZK)	Marijn van Son	29/02/24
North Sea Port	Manon Klein Hesseling	11/03/24
North Sea Port	Isabelle Van Vooren	11/03/24
Provincie Oost-Vlaanderen	Kurt Moens	22/02/24
Project Gentse Kanaalzone	Reniers Bruno	7/03/24
Smart Delta Resources	Carl de Mare	15/02/24
Smart Delta Resources	Anton van beek	21/02/24
Stad Gent	Mathias De Clercq	schriftelijk
Stad Gent	Mieke Hullebroeck	schriftelijk
Terneuzen	Erik Van Merrienboer	4/03/24
Terneuzen	Steven Dewaal	4/03/24
Zeeland	Jo-Annes de Bat	21/02/24
Borsele	Jack Jansen	20/02/24

Lokaal bestuur Zelzate en Departement Economie, Wetenschap en Innovatie reageerden niet op onze uitnodiging om deel te nemen aan een interview.

EY | Building a better working world

EY bestaat om een beter werkende wereld te bouwen, om te helpen langetermijnwaarde te creëren voor cliënten, mensen en de samenleving en om vertrouwen in de kapitaalmarkten op te bouwen.

Dankzij data en technologie bieden diverse EY-teams in meer dan 150 landen advies door middel van vertrouwen en helpen ze cliënten te groeien, transformeren en opereren.

EY-teams stellen betere vragen om nieuwe antwoorden te vinden voor de complexe problemen waarmee onze wereld vandaag wordt geconfronteerd.

De aanduiding EY verwijst naar de wereldwijde organisatie en kan verwijzen naar één of meerdere lidfirma's van Ernst & Young Global Limited, die elk een afzonderlijke rechtspersoon zijn. Ernst & Young Global Limited is een UK company limited by guarantee en verleent zelf geen diensten aan cliënten.

Informatie over hoe EY persoonsgegevens verzamelt en gebruikt en een beschrijving van de rechten die personen hebben onder de wetgeving inzake gegevensbescherming zijn beschikbaar op ey.com/privacy. EY-lidfirma's bieden geen juridische diensten aan waar dit verboden is door de lokale wetgeving.

Voor meer informatie over onze organisatie, kijk op ey.com/be.

© 2024 EY Consulting

Alle rechten voorbehouden.

ey.com/be



**Building a better
working world**