

Albertknoop

kwaliteitswinst, proceszorg en vertrouwen

GUY VLOEBERGH [RUIMTELIJK PLANNER / AFGEVAARDIGD BESTUURDER OMGEVING CVBA, GRENSMANAGER ALBERTKNOOP]

Het werken met een dertigtal 'strategische projecten in uitvoering van het Ruimtelijk Structuurplan Vlaanderen' is geëvolueerd tot een nieuwe ruimtelijke strategie, waarmee het departement Ruimte van de Vlaamse overheid veel krediet wint bij haar publieke, semipublieke en private partners. De daadkracht die daarbij aan de dag gelegd wordt en de resultaten die worden geboekt staan echter in schril contrast met de abstracte teksten van het Groen- en Witboek van het nieuwe Beleidsplan Ruimte Vlaanderen. Tijd dus om even stil te staan bij de succesfactoren en de mogelijke verbeterpunten voor het toekomstig ruimtelijk beleid in Vlaanderen aan de hand van strategische projecten. Een goed voorbeeld is het strategisch project ALBERTKNOOP.

ALBERTKNOOP: een strategische case

Het strategisch grensoverschrijdend project ALBERTKNOOP werd opgezet met als doel in het grensgebied tussen de Nederlandse stad Maastricht en de Vlaamse gemeente Lanaken een multimodaal ontsloten en regionaal bedrijventerrein tot stand te brengen dat op een duurzame en geïntegreerde wijze past in de omgeving. Het project kadert binnen het Economisch Netwerk Albertkanaal ENA (zie elders in dit nummer), dat in het Ruimtelijk Structuurplan Vlaanderen is aangeduid als een belangrijk gebied voor de verdere ruimtelijk-economische ontwikkeling van Vlaanderen en de Euregio. De landsgrens tussen België en Nederland loopt dwars doorheen het projectgebied, dat wordt begrensd door de opnieuw in gebruik genomen goederenspoorlijn Maastricht-Lanaken, het Albertkanaal tot aan de brug bij Veldwezelt, de grensoverschrijdende open ruimte van het Zouwdal, de woonwijk Malberg (Maastricht) en het herstructurerings- en stadsvernieuwingsgebied Belvédère op het grondgebied van Maastricht.

Projectpartners zijn de provincies Belgisch en Nederlands Limburg, de stad Maastricht, de gemeente Lanaken en NV De Scheepvaart.

In een uitgebreid overlegproces met de betrokken actoren werkt de projectcoördinator (in dit geval grensmanager genoemd) alle hindernissen weg die de totstandkoming van een ca. 90 hectare groot, grensoverschrijdend, duurzaam, geïntegreerd en trimodaal ontsloten bedrijventerrein hypothekeren.

Thema's die daarbij aan bod komen zijn onder meer: de schrapping van het Cabergkanaal uit een Verdrag van 1961 tussen

Nederland en België, de multimodale ontsluiting, de milieuzoening, de voorafgaandelijke leemontginning, nog te realiseren natuurverbindingen, de waterhuishouding, de verlegging van pijpleidingen, het recreatief medegebruik van bufferzones en de geïntegreerde inrichting van het grensgebied. Op langere termijn (2020-2030) ontstaat tezamen met het Europark te Lanaken één groot bedrijventerrein. De grensoverschrijdende afstemming van wederzijdse ontwikkelingsdoelstellingen en van vergunningentrajecten staat in het proces altijd centraal. De stuurgroep ALBERTKNOOP, het besluitvormingsorgaan binnen het overleg, kiest uitdrukkelijk voor een gebiedsgerichte en geïntegreerde aanpak, waarbij vanuit een ruimtelijke visie vooral aandacht wordt geschonken aan problemen die eigen zijn aan het grensgebied. Oplossingen worden aangereikt vanuit de kwaliteiten en potenties van de regio. Zo wordt niet alleen werk gemaakt van een conflictvrije grenszone, maar geeft de grens ook aanleiding tot vele win-winsituaties en gezamenlijke projecten in een nieuwe stedelijke en voorstedelijke context. Naast de projectwerking in functie van het te ontwikkelen bedrijventerrein, heeft de stuurgroep ook de problematiek van het grensoverschrijdend wonen op de agenda gezet (www.albertknoop.be).

Succesfactoren

STRATEGISCHE PROJECTEN | Wanneer noem je een project 'strategisch'? Wanneer het gaat om een meervoudige planingsopdracht, die bestaande en lopende planningsinitiatieven van verschillende overheden en partners met elkaar verbindt en



in evenwicht brengt. Als dit lukt, wordt het project inderdaad strategisch, verwerft het een duurzaam karakter en kan het op langere termijn, over meerdere legislaturen, blijven bestaan. De ontwikkeling van ieder strategisch project is maatwerk, maar de gemeenschappelijke noemer is dat er gebiedsgericht en geïntegreerd gewerkt wordt. Wat veelal van meet af aan ontbreekt is enerzijds ruimtelijke samenhang en afstemming tussen diverse sectorale plannen en anderzijds inzicht in verbanden tussen visie en concrete realisaties. Vele problemen en kansen blijven steken in tegengestelde visies, gebrek aan dialoog en het ontbreken van een goed functionerende projectstructuur. Door projectcoördinatie te subsidiëren probeert de Vlaamse overheid dit immobilisme te doorbreken.

BOTTOM-UP | Het is van essentieel belang dat de lokale partners in de meerwaarde van het project geloven. Strategische projecten hebben immers op zijn minst een gemeentegrensoverschrijdend karakter, waardoor een nieuw soort samenwerkingsverband moet ontstaan. Sommige strategische projecten strekken zich bovendien uit over meerdere provincies of overschrijden zelfs de landsgrens. Vele actoren vinden het op zich al een uitdaging om

in een projectstructuur met hun burensamen te werken. Deze lokale inbedding is bijzonder waardevol omdat ook de realisatie van grootschalige projecten op het niveau van Vlaanderen lokaal geïmplementeerd en gerealiseerd moet worden. Het creëren van een lokaal draagvlak is daarom uitermate belangrijk. Als de motor van het strategische project bestaat uit een projectteam waarin de lokale actoren goed vertegenwoordigd zijn, sta je sterk.

FINANCIËLE ONDERSTEUNING IN OPERATIONELE KOSTEN | Na selectie verleent de Vlaamse overheid financiële ondersteuning voor de projectcoördinatie voor drie jaar (tot 100.000 euro per jaar). Met deze financiële stimulans slagen de lokale actoren er meestal in een transparante projectstructuur op te zetten, die voortdurend wordt gevoed en aangestuurd door de projectcoördinator. De betrokken lokale actoren wordt bovendien gevraagd om in te staan voor een bijkomende financiering van 20 procent. Dit vergroot de lokale verantwoordelijkheid en betrokkenheid bij het project. De lokale actoren bepalen autonoom hoe zij de projectcoördinatie vormgeven en waaraan het subsidiebedrag wordt besteed. Halfjaarlijks vraagt de Vlaamse overheid een voortgangsverslag en jaarlijks wordt een voortgangvergadering

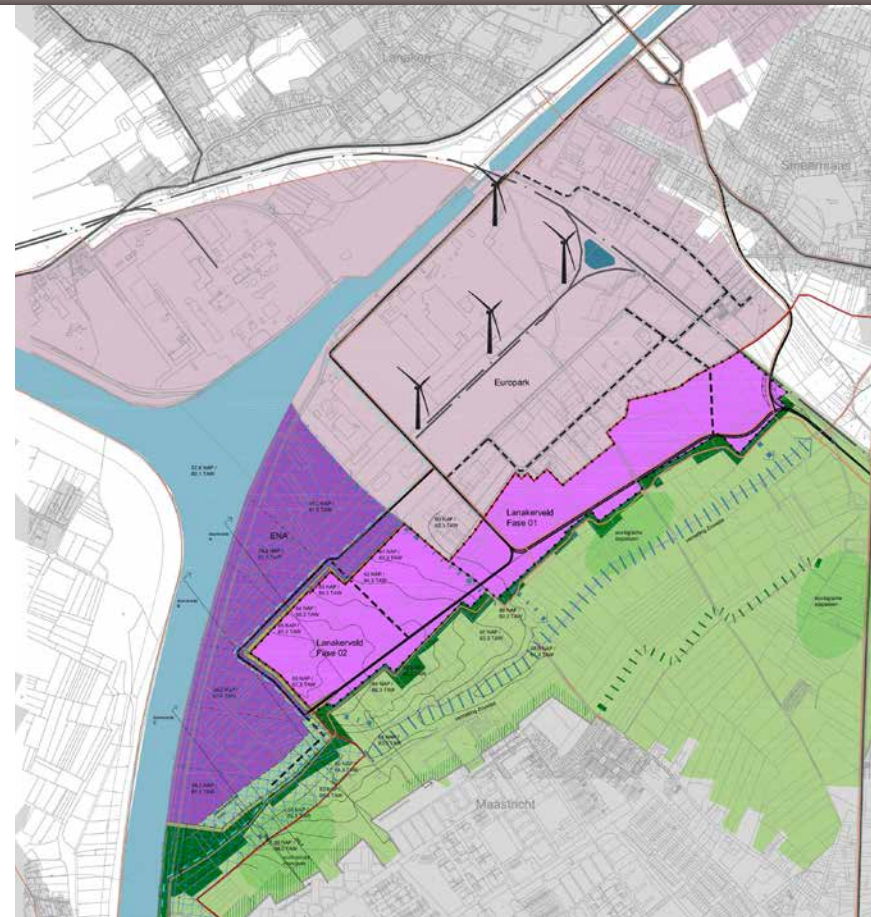
EEN PROFESSIONELE EN ONAFHANKELIJKE PROJECTCOÖRDINATOR IS EEN ESSENTIËLE VOORWAARDE OM IN COMPLEXE EN STRATEGISCHE PROJECTEN RESULTATEN TE BOEKEN.

georganiseerd. Belangrijk is dat er een subtiel evenwicht ontstaat tussen het ter beschikking stellen van financiële middelen voor de projectcoördinatie en het bewaken van de doelstellingen en de resultaten van het gevoerde proces.

EEN ONAFHANKELIJK PROJECTCOÖRDINATOR | Een professionele en onafhankelijke projectcoördinator is een essentiële voorwaarde om in complexe en strategische projecten resultaten te boeken. De coördinatie van strategische projecten kun je niet aan onervaren mensen overlaten. Daarom wordt meestal een beroep gedaan op senior ruimtelijke planners, die niet alleen een brede kennis hebben van het complexe instrumentarium, maar ook in staat zijn de link te leggen tussen visievorming, operationalisering en uitvoering. De projectcoördinatie gaat in de praktijk vaak de richting uit van procescoördinatie en de projectcoördinator krijgt dan ook best bijstand van een multidisciplinair team, dat ad hoc kan ingezet worden. Hij/zij bewaakt de continuïteit en stuurt het proces in al zijn facetten, zowel op ambtelijk als op politiek vlak. Om met voldoende gezag te kunnen opereren, moet de projectcoördinator het vertrouwen genieten van alle betrokken actoren. Onafhankelijk kunnen werken is dus een must. Strategische projecten waarbij de coördinatie wordt toevertrouwd aan bijvoorbeeld een ambtenaar van één van de betrokken besturen of partners lopen daarom vaak ook veel stroever. Verder zorgt de projectcoördinator voortdurend voor afstemming en overleg. Hij/zij zoekt naar opportuniteiten om verschillende aspecten van het plan in beeld te brengen en zorgt zo voor tijd- en kwaliteitswinst. Op die manier worden de breedte en de reikwijdte van het plan voor de partners ook veel duidelijker.

VERWERVINGSSUBSIDIE | Om tot een uitvoering van strategische doelen te komen is grondbeleid meestal van cruciaal belang. Het is in de praktijk vaak nodig om gronden en constructies van eigenaar te doen veranderen om ruimtelijke doelstellingen te halen. Daarom voorziet de Vlaamse overheid ook in een subsidiemogelijkheid van maximaal 500.000 euro bovenop de kost van projectcoördinatie. Deze verwervingssubsidie is van groot strategisch belang.

DE 'ORGANISCHE' ORGANISATIE VAN EEN STRATEGISCH PROJECT | In een strategisch project zijn er kernactoren, zoals gemeenten, provincies, Vlaamse diensten, vzw's of bedrijven, die de aanvraag mee onderschrijven. De officiële aanvrager



van een strategisch project moet echter een publieke instantie zijn. Daarnaast zijn er vele andere partners die minder formeel of veeleer indirect bij het project betrokken zijn. Bij sommige projecten kunnen dat er wel honderd zijn. In de organisatie van strategische projecten herkennen we een projectgroep of kern-team, een stuurgroep waarin bestuurders worden samengebracht om in een politiek overleg tot beslissingen te komen, diverse werkgroepen rond thema's, deelproblemen en/of deelgebieden, en klankbordgroepen of meer wetenschappelijke adviesgroepen. Belangrijk is dat de samenwerking organisch verloopt en afgestemd is op een proces in beweging. Werkgroepen komen en gaan, stuurgroepen vergaderen met een frequentie die door het proces wordt bepaald, voorzitterschappen wisselen om betrokkenheid te vergroten. Het kernteam zorgt voor continuïteit en stuurt de projectcoördinator aan.

MULTIPLE PLANNING TASKS | Strategische projecten zijn per definitie *multiple planning tasks*. Daarmee doelen we niet alleen op de verweving van inhoudelijke thema's, maar vooral op het voortdurend schakelen tussen acties op lange en korte termijn. Elk proces verloopt via drie sporen: (1) werken aan een langetermijnvisie op het project onder de vorm van visie-nota's en ruimtelijke concepten, eventueel aangevuld met een structuurschets, masterplan, beeldkwaliteitsplan; (2) inpikken op concrete problemen, vergunningsaanvragen, op kansen om deelaspecten te realiseren, gronden te verwerven en ervoor te zorgen dat geen kortetermijnbeslissingen worden genomen die ingaan tegen de langetermijndoelstellingen; (3) creëren van een draagvlak door overleg en open communicatie. De burger moet daadwerkelijk betrokken worden door middel van een open en



proactieve communicatie. Diverse instrumenten kunnen hiervoor worden ingezet: de ontwikkeling van een eigen huisstijl en logo, een website, brochures, nieuwsbrieven, meetings, wandelingen, tentoonstellingen, events, ludieke manifestaties, enzovoort. Voor een projectcoördinator bestaat de kunst erin om de koppeling van deze drie sporen in de gaten te houden en ervoor te zorgen dat beslissingen snel genoeg genomen worden om deelaspecten tijdig te realiseren.

DE DYNAMIEK VAN HET LOKALE NIVEAU | De innovatieve capaciteit van individuen en groepen stimuleren en faciliteren is een belangrijke taak van de overheid. Verschillende strategische projecten hebben met allerlei vormen van innovatieve over-

eenkomsten geëxperimenteerd: charters, intentieverklaringen, samenwerkingsovereenkomsten, principiële beslissingen, engagementsverklaringen en bestuursakkoorden zijn maar enkele voorbeelden. De creativiteit om het proces stapsgewijs vooruit te doen gaan moet zowel op lokaal niveau in het kernteam als bij de projectcoördinator aanwezig zijn. Beslissingsmomenten creëren spanning en die spanning is op regelmatige tijdstippen in het proces ook nodig. Zeker in strategische projecten die over langere termijn lopen zijn regelmatige monitoring en evaluatie van de vooruitgang van het project vanzelfsprekende randvoorwaarden voor het engagement van de partners.

Inzetten op een gebiedsgerichte planning

Met dit soort strategische projecten zet de Vlaamse overheid in op het concretiseren van haar generieke beleid in strategische programma's en gebieden. Succesfactor nummer één is natuurlijk de aanwezigheid van een sterk kader, in het geval van ALBERT-KNOOP gevormd door het Ruimtelijk Structuurplan Vlaanderen en het Economisch Netwerk Albertkanaal.

VANUIT DE VLAAMSE OVERHEID MOET MEER WORDEN INGEZET OP EEN GEBIEDSGERICHTE EN REALISATIEGERICHTE PLANNING, WAARBIJ RUIMTE EN INITIATIEF GEGEVEN WORDT AAN LOKALE PARTNERS.



| © OMGEVING |

Ruimtelijk beleid in Vlaanderen evolueert naar een open netwerkstructuur waarbinnen steeds meer gebiedsgericht en geïntegreerd gewerkt moet worden. Zoals vele jaren geleden al is aangetoond in het strategisch project Gentse Kanaalzone kan een goed werkend samenwerkingsverband het geloof in planning én realisatie bij alle partners doen toenemen. Op deze plaatsen scoort het Vlaams ruimtelijk beleid volop vanuit inhoud en inzet, niet via uitzonderingsprocedures om infrastructuurprojecten kunstmatig te versnellen. Vanuit de Vlaamse overheid moet meer en meer worden ingezet op een gebiedsgerichte en realisatiegerichte planning, waarbij veel ruimte en initiatief gegeven wordt aan lokale partners. Een lokaal project met enige ambitie is in Vlaanderen immers ook al gauw een Vlaams project.

Grote uitdagingen liggen in de verdere professionalisering van het instrument 'projectcoördinatie', dat voor de realisatie van strategische projecten steeds meer wordt ingezet, en in de noodzakelijke financiering van de realisatie van de strategische projecten op het terrein, waarin ook de Vlaamse overheid haar verantwoordelijkheid moet nemen. **R**



| © OMGEVING |