GVAV1900018 – 6 december 2019

STRATEGISCH BELEIDSPLAN IGEMO 2019 - 2024

Schoutetstraat 2
2800 Mechelen

www.igemo.be
info@igemo.be

015 28 50 50

DEEL 1: INLEIDING

1.1. Voorstelling IGEMO

IGEMO is een intercommunale voor streekontwikkeling, opgericht op 2 juni 1973. De 12 steden en gemeenten van het arrondissement Mechelen maken deel uit van het werkingsgebied van IGEMO. Ook IVAREM, de intercommunale voor afvalbeheer, is vennoot van IGEMO.

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

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

Dit maatschappelijk doel wordt vertaald in de volgende strategische doelstellingen:

- Strategische doelstelling 1: Het verstrekken van een dienstverlening aan de lokale besturen op het vlak van wonen, werken en leven (ruimte, mens en bestuur)
- Strategische doelstelling 2: Het initiëren, coördineren en realiseren van een duurzame leefomgeving
    - Strategische subdoelstelling 2.1.: Het realiseren van een milieu- en klimaatvriendelijke leefomgeving en het bevorderen van duurzaam gedrag en handelen
    - Strategische subdoelstelling 2.2.: Het realiseren van een mensvriendelijke en aangename leefomgeving en het bevorderen van ontspanning, recreatie, sport- en cultuurbeleving

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

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

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

1.2. Decreet van 22 december 2017 over het lokaal bestuur

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

Krachtens artikel 459 van dit decreet is de raad van bestuur van IGEMO ertoe gehouden om in de loop van het eerste werkingsjaar na het jaar waarin de verkiezingen voor de algehele vernieuwing van de gemeenteraden worden georganiseerd, een ondernemingsplan voor te leggen aan de Algemene Vergadering.

1.3. Strategisch beleidsplan

Voor de opmaak van het ondernemingsplan 2019 – 2024 heeft IGEMO de methodiek van ‘strategy mapping’ gehanteerd. Op basis van een omgevingsanalyse werden de strategische uitdagingen voor de nabije toekomst (tijdshorizont van 6 jaar) geformuleerd. Rekening houdend met enerzijds deze omgevingsfactoren en uitdagingen en anderzijds een evaluatie van de huidige missie en ambities

werden de doelstellingen, ambities en waarden van IGEMO scherp gesteld. Deze werden doorvertaald in een ondernemingsstrategie.

De raad van bestuur heeft in vergadering van 27 september 2019 het “Strategische Beleidsplan 2019 - 2024” voor de intergemeentelijke vereniging IGEMO vastgesteld. Met medewerking van huidige en voormalige bestuurders van IGEMO werd dit strategisch plan grondig voorbereid door de directie en het management van IGEMO met het oogmerk de komende jaren:

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

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

DEEL 2: WERKVORMEN

Om haar maatschappelijke opdracht te vatten in doelstellingen en ambities is het aangewezen vooreerst de particuliere rol van IGEMO ten aanzien van de lokale besturen scherp te stellen. Van oudsher wordt IGEMO beschouwd als een intercommunale voor streekontwikkeling. Streekontwikkeling dekt echter deels doch niet volledig de lading van IGEMO.

2.1. Dienstverlenende vereniging

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

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

- Intergemeentelijke samenwerking biedt de aangesloten lokale besturen schaalvoordeel, zowel financieel, logistiek als organisatorisch.

- Intergemeentelijke samenwerking biedt de aangesloten lokale besturen competentie en een hoge ervaringscurve.

-

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

De intercommunales voor streekontwikkeling worden sedert het decreet van 6 juli 2001 houdende Intergemeentelijke Samenwerking juridisch getypeerd als dienstverlenende verenigingen.

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

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

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

2.2. Gemeentegrensoverschrijdende samenwerking

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

Waar 'dienstverlening' (werkvorm 1) de ondersteuning van individuele lokale besturen als voorwerp heeft, gaat het hier om een taakniveau dat zich richt tot meerdere gemeenten. Conform de filosofie van vrijwillige intergemeentelijke samenwerking is dit gebonden aan de taken en bevoegdheden die gemeentebesturen hebben. Hoe meer taken en bevoegdheden gemeenten hebben en hoe dynamischer gemeenten zijn, hoe meer intergemeentelijke samenwerking in deze vorm nuttig en noodzakelijk is.

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

2.3. Regionale samenwerking

Door de globale geografische schaalverruiming van de dagelijkse actieruimte van mensen, bedrijven en diensten bestaan er functionele relaties die verder reiken dan de administratieve grens van een stad of gemeente. De streek geldt als een geografische schaal om de uitdagingen aan te pakken.

De band tussen streekontwikkeling en intergemeentelijke samenwerking is fundamenteel. Streekontwikkeling kan van onderuit (bottom up), vanuit sterke lokale besturen, gerealiseerd worden.

Op basis van een streekgebonden overleg- en consensusmodel kunnen lokale besturen zowel hun gemeente als hun streek op een toekomstgerichte wijze ontwikkelen, in overleg en samenwerking met de levende krachten binnen de streek. Een streek is immers meer dan de optelsom van overheidsstructuren. Bij streekontwikkeling komt het geheel van partners die van de streek een levend geheel maken mee in beeld.

Vanuit een streekvisie op ruimtelijke economie, energie, landschapsontwikkeling, mobiliteit, wonen… kunnen binnen een geïntegreerde benadering gezamenlijke projecten gerealiseerd worden.

Beleids- en projectmatig werken op streekniveau is geen evidentie. Dit vergt een aangepast, aanvaard en slagkrachtig bestuurlijk streekmodel. De intercommunales voor streekontwikkeling zijn als verlengd lokaal bestuur op streekniveau een ideale actor om de regionale ambities en belangen van lokale besturen waar te maken.

Regionale ontwikkeling gaat ook hand in hand met interbestuurlijke samenwerking. Het betreft immers ook beleidsmatige en/of projectmatige ontwikkelingen die mogelijk de bevoegdheden, verantwoordelijkheden en taakstellingen van de lokale besturen overstijgen. Deze situeren zich bij het Vlaamse Gewest of de provincie, doch de lokale besturen zijn een onmisbare partner om deze te realiseren. Het vereist partnership met lokale besturen kan zijn grond vinden in geografische argumenten (bv. realisaties op het grondgebied van de gemeente(n)) en/of specifieke belangen of lokale ambities. Streekontwikkeling wordt dus ook van bovenaf (bottom down), vanuit de bevoegdheden en taken van andere overheden, gerealiseerd. Een resultaatsgerichte, interbestuurlijke samenwerking tussen andere overheden en de betrokken en/of belanghebbende lokale besturen wordt hiertoe bij uitstek binnen de context van streekontwikkeling georganiseerd.

DEEL 3: OMGEVINGSANALYSE & STRATEGISCHE UITDAGINGEN

De basis voor de opmaak van een strategische planning wordt gelegd door het maken van een omgevingsanalyse.

In het kader van deze omgevingsanalyse wordt een inventaris gemaakt van de verwachte tendensen in de omgeving van IGEMO.

3.1. Tendensen in de omgeving

In het strategisch plan worden de volgende **tendensen** vastgesteld:

- Decisionmakers erkennen meer dan ooit voorheen de waarde van en de noodzaak tot intergemeentelijke samenwerking. In diverse beleidsplannen en sectordecreten wordt intergemeentelijke samenwerking als vehikel en/of als oplossing naar voor geschoven.

- Het toenemend belang van samenwerking tussen lokale besturen gaat hand in hand met het op de voorgrond treden van een streek als een geografische en bestuurlijke realiteit waarbinnen enerzijds functionele relaties bestaan en/of tot stand komen en anderzijds een integraal en geïntegreerd beleid kan of zelfs moet gerealiseerd worden. Dit leidt tot nieuwe vragen: wat is de ideale schaal voor samenwerking? Op welke wijze kan de streek geografisch worden omschreven? Wat is de meest geschikte samenwerkingsvorm? Welke bestuurlijke organisatie biedt legitimiteit en garandeert bestuurskracht?...

- Het bestuurlijk landschap is in transitie. Er is een tendens naar schaalvergroting (fusies van gemeenten) en regionalisering waarbij oude en nieuwe bestuurlijke 'recepten' (stadsregio's, federaties van gemeenten…) de revue passeren. Dit bestuurlijk transitiedebat (waarbij ook het al dan niet afschaffen van de provincies een wederkerend discussiepunt vormt) en de initiatieven die door allerhande overheden (al dan niet bij wijze van voorafname) worden getroffen, hebben ook een impact op de toekomstige rol van vrijwillige samenwerkingsverbanden zoals IGEMO.

- De 'oude' arrondissementsgrenzen worden door nieuwe samenwerkingsinitiatieven doorbroken. Kleinschaligere (subregionale) samenwerkingsverbanden zien het levenslicht. De sectorale benadering door de Vlaamse overheid resulteert in wisselende gebiedsomschrijvingen (zie bv. vervoerregio).

- De behoeften en verwachtingen van onze klanten, in essentie de 12 aangesloten steden en gemeenten, zijn meer en meer verschillend. De roep naar maatwerk wordt alsmaar groter en dreigt ten koste te gaan van solidariteit tussen lokale besturen en financiële schaalvoordelen voor lokale besturen. IGEMO balanceert op een broos evenwicht tussen enerzijds

schaalvoordelen door samenwerking en gedeelde dienstverlening en anderzijds de behoefte aan en de roep op maatwerk.

- De schaalgrootte van IGEMO (12 aangesloten gemeenten) leidt ertoe dat de benefits van de ontwikkelde kennis, expertise en competenties beperkt zijn in zowel de tijd als de ruimte. IGEMO werkt immers voor – maximum – deze 12 gemeenten, hoofdzakelijk op contractuele basis met korte termijnengagementen. Investeringen in kennis en competenties kunnen binnen een begrensd tijdsbestek maximaal ten gelde worden gemaakt ten aanzien van 12 gemeenten.

- De klanten (lokale besturen) worden steeds veeleisender. Dit uit zich zowel naar het verwachte kwaliteitsniveau als naar de snelheid, efficiëntie en effectiviteit van de dienstverlening.

- De professionalisering van lokale besturen op zowel ambtelijk als bestuurlijk niveau is onomkeerbaar en heeft zich de voorbije jaren sterk gemanifesteerd. Zowel vanuit budgettair oogpunt als op het vlak van expertiseopbouw bereiken lokale besturen de grenzen van hun mogelijkheden. De behoefte aan schaalvoordelen, kennisdeling, continuïteit, specifieke expertises ... zullen lokale besturen blijven aanzetten tot intergemeentelijke samenwerking. De professionalisering neemt de behoefte aan 'externe', deskundige, gespecialiseerde dienstverlening niet weg.

- Zowel de klanten als de partners, doelgroepen en burgers worden steeds mondiger. Profilering van en communicatie over de rol en de meerwaarde van IGEMO wordt steeds belangrijker.

- Steeds meer bevoegdheden en taken worden toebedeeld aan de lokale overheden. Zowel voor kleine als grote gemeenten en steden leidt dit tot – weliswaar verschillende – moeilijkheden. Kleinere gemeenten botsen op een capaciteitsprobleem. Zij beschikken niet over de personele middelen om deze bevoegdheden en taken naar behoren op te nemen. Grotere gemeenten en steden krijgen af te rekenen met een probleem van specialisatie of deskundigheid. Het aanwerven, behouden en uitbouwen van specifieke specialisaties of deskundigheden blijkt – zelfs binnen de context van een stad – geen evidentie.

- De provinciale bevoegdheden inzake de zogenaamde persoonsgebonden aangelegenheden (sport, cultuur, welzijn…) zijn gereduceerd en herverdeeld tussen de Vlaamse Gemeenschap en de lokale besturen. Dit creëert bij de lokale besturen nieuwe noden en behoeften inzake zowel dienstverlening als samenwerking.

- De overdracht van bevoegdheden, verantwoordelijkheden en taken naar lokale besturen en hun regionale samenwerkingsverbanden gaat niet of onvoldoende gepaard met een transfer van de bijhorende en noodzakelijke financiering.

- De toename van bevoegdheden, verantwoordelijkheden en taken en het gebrek van financiële middelen, leidt ertoe dat vele lokale besturen noodgedwongen terugplooien op hun kerntaken en de eigen dienstverlening.

- De investeringsmogelijkheden van lokale besturen zijn gering. De investeringsbereidheid situeert zich vooral op zicht- en tastbare diensten en projecten (gebouwen, infrastructuren …).

- De herdefiniëring van de provinciale bevoegdheden wordt door de provincies soms – en alleszins ten onrechte – beschouwd als een vrijgeleide tot het eigenaarschap van de beleidsdomeinen die zich situeren onder de ruime (en rekbare) noemer van de grondgebonden aangelegenheden.

- De ambities van IGEMO als dienstverlener, intergemeentelijke vereniging en regionaal samenwerkingsverband op het vlak van zowel grondgebonden (ruimtelijke ordening, stedenbouw, milieu, mobiliteit, erfgoed, projectontwikkelaar…) als persoonsgebonden (wonen, welzijn, cultuur…) materies worden door sommige actoren ervaren als overdonderend en bedreigend.

- Zowel vanuit publieke als private hoek is er meer concurrentie voor IGEMO. Private ontwikkelaars, studiebureaus, consultants… stellen zich in een krimpende markt vaak assertief en zelfs agressief op.

- IGEMO wordt door de lokale besturen beschouwd als een externe dienstverlener. De in house-doctrine is geenszins gemeengoed. Dit wordt hoofdzakelijk erkend en gewaardeerd als een juridisch vehikel om de wetgeving inzake overheidsopdrachten te vermijden. De gemeenten voelen zich evenmin een consequent deelgenoot van de zelfstandige groepering IGEMO.

- Lokale besturen zijn onvoldoende vertrouwd met kostenanalyses en -berekeningen. De notie dat IGEMO functioneert volgens de wetmatigheden van een onderneming waarbij de kosten gedekt worden door de verkoop en levering van diensten, is onvoldoende door gedrongen. Bij het vaststellen van effectieve personeelskosten wordt met onbegrip gereageerd op het in rekening brengen van personeelsgerelateerde kosten (huisvesting, kantoor, werkmiddelen, ondersteunende diensten…). De dienstverlening van IGEMO wordt hierdoor ten onrechte als duur gepercipieerd.

- Lokale besturen zijn onvoldoende vertrouwd met de rollen en de activiteiten van IGEMO. Lokale besturen beschikken over onvoldoende kennis omtrent de dienstverlening van IGEMO en haar potenties. De aanwezige expertises, deskundigheden en vaardigheden zijn onvoldoende zichtbaar en gekend door de lokale besturen.

- De veelheid aan beleidsdomeinen waarop IGEMO actief is en de diversiteit aan projecten, taken en rollen heeft een impact op de identificatie van medewerkers met IGEMO. Waar staat IGEMO voor?

- De krapte op de arbeidsmarkt leidt tot een ‘war for talent’. Om de kwaliteitsverwachtingen, de roep naar maatwerk en de diversiteit op het vlak van klantennoden en -behoeften te kunnen waarborgen, zoekt IGEMO zowel medewerkers met een inhoudelijke top-expertise als zeer goede, betrouwbare allrounders. Kennisborging in de organisatie vormt een uitdaging.

- Medewerkers hebben gewijzigde en wisselende verwachtingen ten aanzien van de ‘work-life’-balans. De tijdsgeest is alleszins veranderd. Het ‘duurzaam karakter’ van de organisatie vormt een belangrijke motivator voor zowel de bestaande personeelsleden als nieuwe kandidaten.

- Duurzame ontwikkeling wordt meer en meer gemeengoed als basisattitude. Duurzame ontwikkeling wordt erkend als belangrijk thema dat horizontaal geïntegreerd dient te worden. De eerste stappen richting integratie als een rode draad doorheen de verschillende lokale beleidsdomeinen en thema's zijn gezet.

- In haar hoedanigheid van dienstverlener vertolkt IGEMO momenteel te weinig een voortrekkersrol. IGEMO is dit op vele terreinen geweest doch heeft deze rol moeten loslaten. IGEMO blijft echter wel een stichtend voorbeeld voor de rest van Vlaanderen.

- Op het vlak van regionale samenwerking experimenteert de regio met een 'bestuurlijk model op maat van de regio'. Nieuwe regionale samenwerkingsverbanden en -initiatieven zagen de voorbije 4 jaar het levenslicht. Het unieke model – met de regionale mandaatgroep in de bestuurlijke as – laat toe een integraal en geïntegreerd streekbeleid te voeren.

- Lokale besturen zitten onmiskenbaar op het spoor van e-governement en digitalisering van zowel de administratie als de dienstverlening. De ambities op het vlak van 'Smart City' zijn onbegrensd. Het creëren van een Smart Region is een belangrijke uitdaging voor IGEMO.

- Projecten en processen zijn domeinoverschrijdend. Een efficiënte aanpak van deze projecten en processen vergt een geïntegreerde aanpak. De administratieve verkokering (op alle overheidsniveaus) belemmert of bemoeilijkt de realisaties. Lokale besturen hebben baat bij het doorbreken van de diep gewortelde sectorale benadering.

- Het arrondissement Mechelen is het kloppend hart van Vlaanderen, pal in de Vlaamse ruit. De unieke ligging van de regio resulteert in uitdagingen doch tevens problemen, niet in het minst op het vlak van wonen en werken.

- De regio heeft omwille van zijn excellente ligging in functie van zowel werken, wonen als leven af te rekenen met sterke ruimteclaims (ruimte om te ondernemen, ruimte om te wonen, ruimte voor natuur, ruimte voor recreatie, ruimte voor landbouw …). Deze claims overstijgen de fysieke en beleidsmatige grenzen van een gemeente doch hebben een enorme impact op zowel de leefbaarheid als de ontwikkeling van iedere gemeente in de regio.

- Interbestuurlijke samenwerking wordt als ambitie en noodzaak door zowel lokale besturen als hogere overheden vooropgesteld, doch weinig of niet geconcretiseerd.

- Er is een gemis aan een structurele betrokkenheid en engagement van het (nieuwe) 'middenveld' op zowel bestuurlijk als projectmatig vlak. Dit belemmert de regiowerking van IGEMO. Het leidt tot versnippering van middelen, efficiëntieverlies, tegenstellingen en tegenstrijdigheden.

- De bestuurlijke betrokkenheid ten aanzien van IGEMO is gewijzigd. De afschaffing van het directiecomité heeft een negatieve impact op de nabijheid, gedragenheid en betrokkenheid van de bestuurders en bijgevolg de gemeentelijke vennoten.

- Bestuurder zijn van IGEMO is een zoektocht naar een broos evenwicht tussen enerzijds bestuurder zijn van een 'onderneming' en anderzijds vertegenwoordiger van een vennoot of gemeente.

- IGEMO balanceert soms op een slappe koord tussen de beslissingsbevoegdheden van de lokale vennoten en de besluitvorming door de bestuursorganen van IGEMO

- IGEMO heeft zich – o.a. via VLINTER (de koepelvereniging van Vlaamse intercommunales voor streekontwikkeling) – de voorbije jaren gemanifesteerd op het vlak van beleidsvoorbereiding en -participatie op Vlaams niveau. Deze betrokkenheid bij Vlaamse denk- en planningsprocessen dient de belangen van de lokale besturen.

Deze tendensen oefenen uiteraard een invloed uit op de missie en doelstellingen van IGEMO. Rekening houdend met deze tendensen wordt een strategie bepaald. Vooreerst is het evenwel zinvol de strategische uitdagingen van IGEMO duidelijk in kaart te brengen.

3.2. Strategische uitdagingen

Op basis van de vermelde tendensen, definieert IGEMO 7 strategische uitdagingen:

1. Een stevige **marktpositie** en een aanbod dat matcht met **de behoeften en de verwachtingen** van de steden en gemeenten	1. Wat is de rol en positie van IGEMO in het bestuurlijke en concurrentiële landschap? Hoe bewerkstelligt IGEMO een rol als partner van de lokale besturen? Quid geografische afbakening? 2. Hoe speelt IGEMO in op de variërende behoeften en verwachtingen van steden en gemeenten (cfr. Customer value propositions)? Hoe brengt IGEMO haar portfoliostrategie (aanbod en rollen) hiermee in lijn? 3. Wat is de corebusiness van IGEMO? Hoe gaat IGEMO om met nieuwe dienstverlening? Hoe vermijdt IGEMO dat de core/basis lijdt onder nieuwe dienstverlening? 4. Hoe profileert IGEMO zich als voortrekker / innovatieve organisatie? Op welke wijze vult IGEMO 'duurzaamheid' (SDG's) in?
2. **Talentmanagement** & **kennisbeheer**	5. Welk type van expertise/medewerkers heeft IGEMO nodig? 6. Hoe kan IGEMO de bedrijfsidentificatie van haar medewerkers bevorderen? Hoe kan geëxpliciteerd worden waarvoor IGEMO staat? Wie of wat is IGEMO voor de medewerkers? 7. Hoe gaat IGEMO om met kennisbeheer (genereren, identificeren, codificeren en delen van kennis)?
3. **Kwaliteit** & **professionaliteit**	8. Hoe borgt IGEMO de kwaliteit van haar dienstverlening? 9. Hoe verhoogt IGEMO de professionalisering van de organisatie (efficiëntie van interne processen, effectiviteit van interne besluitvorming…)? Hoe zet IGEMO haar middelen slim en productief in? Hoe ondersteunen we medewerkers met de juiste tools?

4. **Relatiebeheer** & **communicatie** (intern & extern)	10. Hoe brengt IGEMO haar 'verhaal' naar de verschillende interne en externe stakeholders? Hoe kan IGEMO connecteren met stakeholders op verschillende niveaus (politiek en ambtelijk) en communiceren op een visueel aantrekkelijke manier?
5. Interne en externe **samenwerking**, **informatiedoorstroming** en **besluitvorming**	11. Hoe bevordert IGEMO de interne, domein- en project-overschrijdende samenwerking? 12. Hoe realiseert IGEMO de informatiedoorstroming, opinievorming en besluitvorming op verschillende niveaus?
6. Duurzame **bedrijfsvoering** en **wendbaarheid**	13. Hoe financiert IGEMO haar werking (kosten gaan voor de baten, tijdelijkheid van projectfinanciering, hogere risico's rond inkomstenstromen…)? Hoe creëert IGEMO meer aandacht voor 'verkoop'? 14. Hoe bevordert IGEMO de wendbaarheid van de organisatie?
7. Betrokkenheid en nabijheid van **bestuurders**	15. Hoe bevordert IGEMO de betrokkenheid van haar bestuurders? Hoe betrekt IGEMO het lokaal management en de andere actoren bij haar werking? Hoe gaan we om met de complexiteit en het spanningsveld tussen bestuursstructuren voor dienstverlening en regionale samenwerking? Wie is en waar staat IGEMO voor bestuurders voor? 16. Hoe bereidt IGEMO zich voor op nieuwe bestuurlijke modellen?

3.3. Stakeholders en belanghebbenden

Vooreerst is het evenwel zinvol de stakeholders van IGEMO duidelijk in kaart te brengen en hun specifieke rol ten aanzien van IGEMO te beschrijven.

IGEMO heeft de volgende **stakeholders** of belanghebbenden:

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

De gemeenten en andere lokale besturen zijn de voornaamste klanten van IGEMO.
Zij doen een beroep op IGEMO omdat zij behoefte hebben aan deskundige begeleiding en ondersteuning bij de uitvoering van hun opdrachten en taken. IGEMO adviseert de lokale besturen tevens bij het bepalen en uitvoeren van het beleid. Bovendien biedt IGEMO de lokale besturen een platform aan voor overleg, coördinatie, etc.

IGEMO fungeert als koepelvereniging voor regionale samenwerking. De lokale besturen vertolken de regisseursrol. Via een bottom-up aanpak worden bovenlokale, regionale ambities en uitdagingen aangepakt.

- ***De hogere overheid***

De hogere overheid vertolkt als wetgever en beleidsmaker een belangrijke rol ten aanzien van de lokale besturen. IGEMO heeft ten aanzien van hogere overheden de taak om de visie en de belangen van de lokale besturen te verdedigen. De betrokkenheid van IGEMO in de beleidsvoorbereiding en – evaluatie van deze hogere overheden is belangrijk.

- ***Private bedrijven***

De deskundigheid en expertise van IGEMO is zinvol en nuttig voor private bedrijven. IGEMO kan haar diensten aanbieden aan bedrijven in de mate dat 1) de kennis en competenties daartoe aanwezig zijn ingevolge de dienstverlening aan lokale besturen, 2) dit de dienstverlening aan de gemeenten en andere lokale publieke actoren niet hypothekeert, 3) deze dienstverlening wordt verricht op vraag, in opdracht of met medeweten van de betrokken gemeente(n) en 4) deze dienstverlening de toepassing van het 'in house'-principe niet in gedrang brengt.

In het kader van de ontwikkelingsprojecten – en in het bijzonder het bedrijfshuisvestingsbeleid van IGEMO – zijn private bedrijven niet alleen klant maar zelfs de beoogde doelgroep. Binnen deze context zijn de hoger gestelde voorwaarden (4) niet van toepassing.

- ***Particulieren***

De deskundigheid en expertise van IGEMO is zinvol en nuttig voor particulieren. IGEMO kan haar diensten aanbieden aan particulieren in de mate dat 1) de kennis en competenties daartoe aanwezig zijn ingevolge de dienstverlening aan lokale besturen en 2) dit de dienstverlening aan de gemeenten en andere lokale publieke actoren niet hypothekeert, 3) deze dienstverlening wordt verricht op vraag, in opdracht of met medeweten van de betrokken gemeente(n) en 4) deze dienstverlening de toepassing van het 'in house'-principe niet in gedrang brengt.

In opdracht van gemeenten richt IGEMO zich met haar dienstverlening (energieleningen, energiescans, thermoscans, renovatieadvies, woonwinkel, woonkwaliteit, leegstand, wijkwerken…) ook rechtstreeks tot de burger.

In het kader van de ontwikkelingsprojecten – en in het bijzonder het woonhuisvestingsbeleid van IGEMO – zijn particulieren niet alleen klant maar zelfs de beoogde doelgroep. Binnen deze context zijn de hoger gestelde voorwaarden (4) niet van toepassing.

- ***Middenveldorganisaties en regionale actoren***

In functie van regiowerking of streekontwikkeling zijn de middenveldorganisaties en de regionale actoren (o.a. op het vlak van klimaat, welzijn, zorg, arbeidsmarktbeleid, onderwijs…) een onontbeerlijke partner. Beleidsmatige afstemming en samenwerking met het oog op wederzijdse versterking met alle relevante actoren die op lokaal en/of regionale schaal de belangen van een groep of een specifiek beleidsdomein vertegenwoordigen of verdedigingen is cruciaal.

- ***Leveranciers***

Met 'leveranciers' kan IGEMO een partnership aangaan om de dienstverlening uit te breiden en/of te optimaliseren in functie van de wensen en behoeften van de 'klant'.

- ***Personeel***

De klanten van IGEMO hebben ten aanzien van de dienstverlening een hoge kwaliteitsverwachting. Hiertoe is het uitermate belangrijk dat IGEMO beschikt over gemotiveerd, deskundig personeel. Gelet op de beleidsdomeinen waarbinnen IGEMO actief is, moet het personeel een visie en toekomstperspectief hebben. 'Fun' op het werk is één van de uitdagingen voor IGEMO.

3.4. Concurrentiële voordelen – waardenvoorstel

IGEMO bevindt zich in een concurrentiepositie tegenover andere potentiële dienstverleners (studiebureaus, provincie, projectontwikkelaars …). IGEMO heeft ten aanzien van deze concurrentie de volgende **concurrentiële voordelen**:

- IGEMO biedt 'iets' meer. Dit betekent een flexibele dienstverlening op maat, die gekenmerkt wordt door deskundigheid en expertise waar nodig of wenselijk vanuit een geïntegreerde benadering, waarbij de klant betrokken wordt en inspraak krijgt. Deze dienstverlening wordt aangeboden tegen een aanvaardbare prijs, zonder winstbejag.

- IGEMO verzekert continuïteit. Samenwerking en gedeelde dienstverlening leent zich tot poolvorming (met zowel meerdere deskundigen als expertise) die toelaten directe noden en/of afwezigheden op te vangen.

- IGEMO is dichtbij, d.w.z. IGEMO is een aanvaarde actor in een politiek en maatschappelijk netwerk en detecteert snel en efficiënt de behoeften en noden van lokale besturen en andere klanten. IGEMO kent een gemeente in al haar facetten (terrein, diensten, politiek, maatschappelijk …).

- IGEMO is een betrouwbare partner. Als 'in house'-vereniging deelt IGEMO dezelfde belangen en ambities als de lokale besturen. De bestuurders van IGEMO zijn tevens de beleidsverantwoordelijken van de lokale besturen.

- In de relatie IGEMO – aangesloten lokaal bestuur is ingevolge het 'in house'-principe de wetgeving inzake overheidsopdrachten niet van toepassing. Lokale besturen kunnen zondermeer gebruik maken van de diensten van de vereniging die zij met dat oogmerk hebben opgericht.

- Lokale besturen kunnen de aanrekening van BTW op de diensten die door IGEMO worden gepresteerd, vermijden indien zij op een duurzame wijze participeren in de zelfstandige groepering IGEMO, conform het Btw-wetboek en de statutaire bepalingen.

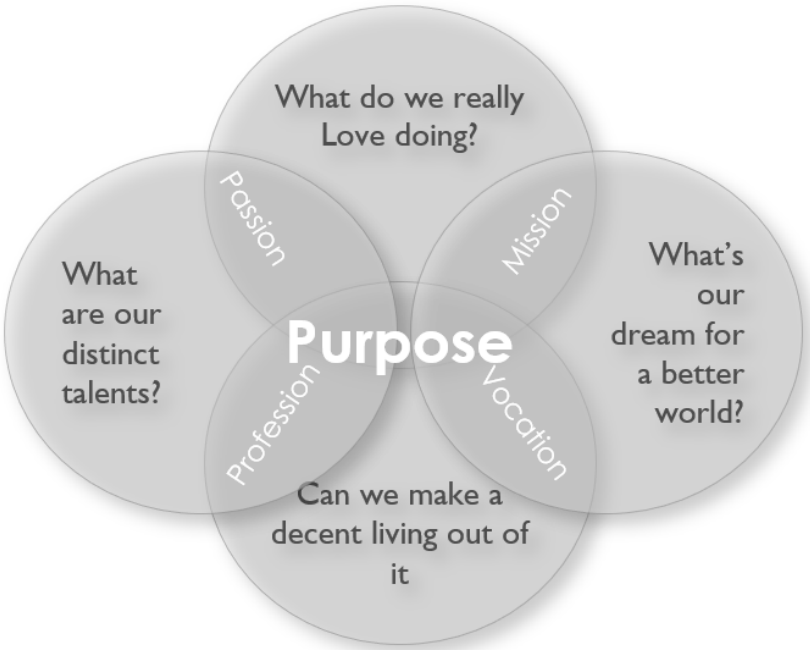
- IGEMO is bekend en is verankerd in zowel een ambtelijk als een beleidsmatig netwerk met hogere overheden.

DEEL 4: MISSIE, WAARDEN EN GEDRAGSREGELS VAN DE VERENIGING

In haar vroegere strategische beleidsplannen heeft IGEMO de volgende missie geformuleerd:

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

Rekening houdend met de omgevingsanalyse en de strategische uitdagingen (zie hoger) werd deze missie tegen het licht gehouden van het volgende afwegingskwadrant:



De missie (of purpose) moet een **inspirerende drijfveer** zijn. Bedrijven of organisaties met een purpose, een dieper liggende drijfveer, slagen er in om een sterke emotionele band op te bouwen met hun medewerkers en andere stakeholders. Iedereen moet geloven dat de purpose legitiem en levensvatbaar is ("*people are loyal not to a particular boss or even to a company but to a set of values they believe in and find satisfying*").

De waarde van een purpose is dat ze mensen persoonlijke voldoening geeft ten gevolge van de 'ontplooiing' die ze doormaken als onderdeel van een bedrijf of organisatie.

Een purpose wordt geformuleerd vanuit het perspectief van stakeholders en capteert zo hun interesse en aandacht. Een purpose definieert de ambities van een bedrijf of organisatie zodat ze een

persoonlijke betekenis krijgen voor klanten, medewerkers en andere stakeholders. Een purpose vertrekt niet vanuit de financiële of andere belangen van het bedrijf of de organisatie;

Een puropse is breed geformuleerd. Het biedt aan medewerkers en stakeholders een aanzet en een kader om continu creatief na te denken over de ontwikkeling, verfijning en vernieuwing van de ambities van het bedrijf of de organisatie.

Dit kader en de omgevingsanalyse en de daaruit voortvloeiende strategische uitdagingen (bedrijfsidentificatie, identiteit, corebusiness, betrokkenheid…) heeft IGEMO aangezet tot het zoeken naar en kneden van een inspirerende drijfveer of purpose.

De nieuwe missie van IGEMO luidt:

Overtuigd van het belang van sterke lokale besturen,

met passie voor duurzaamheid, sociaal en maatschappelijk engagement,

activeren wij een regionale dynamiek,

ondersteunen wij steden en gemeenten,

en verlenen wij vernieuwende diensten op het vlak van wonen, werken en leven.

In functie van het realiseren van deze missie draagt IGEMO een aantal waarden en gedragsregels hoog in het vaandel. Dit zijn overtuigingen die de leden van de organisatie helpen begrijpen welk gedrag van hen verwacht wordt, zelfs indien specifieke principes of regels ontbreken.

IGEMO heeft de volgende **waarden en gedragsregels**:

- Dienstbaarheid
- Professionaliteit
- Deskundigheid
- Ondernemend
- Innovatie

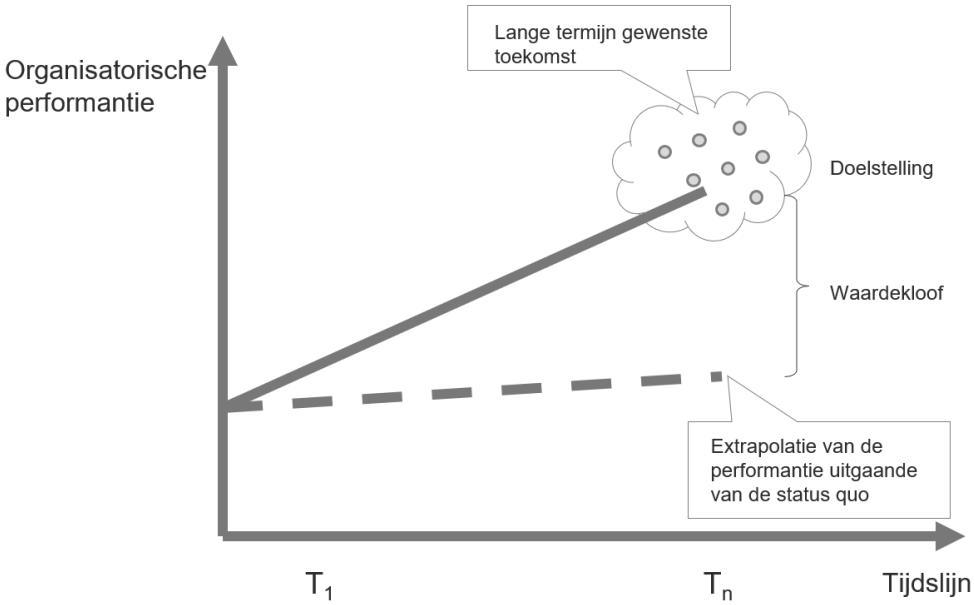
DEEL 5: DOELSTELLINGEN OP LANGE TERMIJN

De statutaire opdracht van IGEMO is door vertaald in de volgende strategische doelstellingen:

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

DEEL 6: AMBITIES

Ambities op lange termijn die een toekomstperspectief bieden, bevorderen de organisatorische performantie. Ze geven een horizont, richting en uitdaging aan zowel de organisatie als haar medewerkers en stakeholders.



Geïnspireerd door de (vernieuwde) missie formuleert IGEMO de volgende ambities voor de toekomst:

1. IGEMO is de ***preferente partner*** voor haar aangesloten gemeenten
2. IGEMO beidt ***kwalitatieve diensten*** en is als topexpert erkend voor een aantal speerpuntdomeinen.
3. IGEMO is de vanzelfsprekende ***koepelvereniging*** voor alle uitdagingen, ambities, projecten en initiatieven op het vlak van ***regionale samenwerking en streekbeleid.***
4. IGEMO zet belangrijke stappen in de realisatie van een ***topregio*** voor relevante domeinen.
5. IGEMO is een ***performante en gezonde*** organisatie. Onze portfolio van diensten is relevant, vernieuwend, afgestemd, geïntegreerd en zelfvoorzienend.
6. IGEMO is de ***referentie*** in de sector. De medewerkers, de bestuurders en de vennoten van IGEMO zijn daar fier op.
7. IGEMO heeft een eigen en inspirerende visie op ***Sustainable Development Goals*** (SDG's) en draagt deze visie ook uit.

DEEL 7: DE ALGEMENE ONDERNEMINGSSTRATEGIE (CORPORATE STRATEGY)

In het strategisch beleidsplan 2013 – 2018 werden 3 werkvormen gedefinieerd: 1) IGEMO als dienstverlenende vereniging, 2) IGEMO als intergemeentelijk samenwerkingsverband en 2) IGEMO als regionaal samenwerkingsverband voor streekbeleid en -ontwikkeling.

Deze 3 werkvormen worden getoetst aan de missie (nieuwe purpose), de doelstellingen en de strategische uitdagingen van IGEMO. Op basis van deze toetsing beslist IGEMO tot het al dan niet verder investeren in de uitbouw van deze 3 werkvormen.

7.1. IGEMO als dienstverlenende vereniging

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

Het gros van de projecten en opdrachten die IGEMO (zelfs van oudsher) uitvoert, kan gevat worden onder de noemer 'dienstverlening'. Het betreft in essentie diensten die in een 1 op 1 relatie tussen een opdrachtgever (lokaal bestuur) en opdrachthouder (IGEMO) worden geleverd. Het voordeel van samenwerking situeert zich niet uitsluitend in het project of de opdracht op zich, maar tevens in de schaalvoordelen die op organisatorisch en/of financieel vlak worden gerealiseerd.

De voorbije legislatuurperiode werd wel een verschuiving vastgesteld in de dienstverlening waarvoor lokale besturen een beroep doen op IGEMO. Daar waar in het begin van de legislatuurperiode de klemtoon nog zeer uitgesproken lag op dienstverlening inzake 1) ruimtelijke ordening, 2) milieu en duurzame ontwikkeling, 3) woon- en huisvestingsbeleid en 4) projectontwikkeling, is deze de laatste jaren verruimd tot nieuwe beleidsdomeinen zoals mobiliteit, klimaat, energie, erfgoed, economie, werk, arbeidsmarktbeleid, zorg, welzijn…

Ook in de toekomst zal deze dienstverlening verder evolueren en verruimen, in functie van de effectieve noden een behoeften van de aangesloten besturen. Nieuwe beleidsontwikkelingen met nieuwe of uitgebreidere bevoegdheden, verantwoordelijkheden en taakstellingen voor de lokale besturen zullen leiden tot een noodzaak aan en vraag tot samenwerking op nieuwe beleidsdomeinen en bijgevolg resulteren in nieuwe dienstverleningen vanwege IGEMO.

Het verruimen en verdiepen van de dienstverlening past perfect binnen de missie (purpose), doelstellingen en de strategische uitdagingen van IGEMO in haar hoedanigheid van dienstverlener. Extra aandacht moet wel besteed worden aan de waarden, in het bijzonder 1) dienstbaarheid en 2) kwaliteit.

7.2. IGEMO als intergemeentelijk samenwerkingsverband

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

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

Er is een enorm groeipotentieel aanwezig voor intergemeentelijke projecten. Onder andere op het vlak ruimtelijke ordening, mobiliteit, open ruimtebeleid, erfgoedbeleid, toerisme, sociale economie, welzijn, zorg, cultuurbeleid… kan gemeentegrensoverschrijdende samenwerking voordelen bieden en/of zelfs noodzakelijk zijn.

Het stimuleren en regisseren van interlokale of gemeentegrensoverschrijdende samenwerking past binnen de missie (purpose), doelstellingen en de strategische uitdagingen van IGEMO. Extra aandacht moet wel besteed worden aan de waarden en gedragsregels, in het bijzonder 1) kwaliteit, 2) ondernemend en 3) innovatie.

7.3. IGEMO als regionaal samenwerkingsverband voor streekontwikkeling

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

Een streek- of regiodynamiek is zowel van onderuit, vanwege lokale besturen, als van bovenaf, vanuit de Vlaamse overheid, onmiskenbaar aanwezig.

Dit leidt tot nieuwe vragen. Wat is de ideale schaal voor samenwerking? Op welke wijze kan de streek of regio geografisch worden omschreven? Hoe verloopt de interactie tussen streken of regio's? Wat is de meest geschikte samenwerkingsvorm? Welke bestuurlijke organisatie biedt legitimiteit en garandeert bestuurskracht?..

De ambitie van IGEMO om, met een sterk mandaat van een draagvlak bij de lokale besturen, als facilitator, regisseur en actor op het vlak van regionale samenwerking en streekbeleid en -ontwikkeling te fungeren werd expliciet scherp gesteld en beslist binnen de context van de conferentie van burgemeesters van het arrondissement Mechelen in vergadering van 11 maart 2016. Een strategische nota ("bestuurlijke organisatie op maat van de regio") met de volgende principiële keuzes en krachtlijnen werd goedgekeurd:

1) De overtuiging overheerst dat regionale samenwerking en streekbeleid van onderuit (bottom up), vanuit sterke lokale besturen, kan en zelfs moet gerealiseerd worden. De 13 (nu: 12) lokale besturen in het arrondissement Mechelen slaan de handen in elkaar en kiezen ervoor om zoveel mogelijk deze regionale uitdagingen en ambities gezamenlijk binnen een uniek bestuurlijk model aan te pakken.

2) Om de wildgroei aan samenwerkingsverbanden te beperken, opteren de 13 (nu: 12) lokale besturen niet voor de oprichting van nieuwe structuren en verbanden, maar kiezen zij uitdrukkelijk voor een koepelstructuur en -vereniging. De 13 (nu: 12) lokale besturen stappen af van een sectorale benadering en kiezen nadrukkelijk voor een geïntegreerd en integraal streekbeleid.

3) De intercommunale voor streekontwikkeling IGEMO, vereniging van en voor de lokale besturen in het arrondissement Mechelen, vormt de geprefereerde publieke structuur om als koepelorganisatie voor regionale samenwerking en streekbeleid en -ontwikkeling te fungeren. IGEMO wordt de motor en de brandstof.

4) Rekening houdend met de wisselende functionele samenhang tussen lokale besturen en subregio's wordt gekozen voor een open bestuurlijk model waaraan ook andere (dan de 13 (nu: 12)) lokale besturen in functie van bepaalde (sectorale) projecten of uitdagingen kunnen participeren zonder dat dit een engagement voor het volledige geheel inhoudt.

5) Streekontwikkeling gaat hand in hand met interbestuurlijke samenwerking. Het betreft immers ook beleidsmatige en/of projectmatige ontwikkelingen die mogelijk de bevoegdheden, de verantwoordelijkheden en de taakstellingen van de lokale besturen overschrijden of overstijgen.

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

Het faciliteren, initiëren, coördineren en realiseren van regionale samenwerking en streekbeleid en -ontwikkeling passen perfect binnen de missie (purpose), de doelstellingen en de strategische ambities van IGEMO. Extra aandacht moet wel worden besteed aan de waarden en gedragsregels, in het bijzonder 1) professionaliteit en 2) transparantie.

De slotsom luidt aldus dat de 3 werkvormen perfect passen binnen de missie (nieuwe purpose), de doelstellingen en de strategische ambities van IGEMO. Dit betekent dat IGEMO ook in de toekomst zal blijven investeren in 1) het verruimen en verdiepen van haar rol als dienstverlener, 2) het stimuleren en regisseren van interlokale of gemeentegrensoverschrijdende samenwerking en 3) het faciliteren, initiëren, coördineren en realiseren van regionale samenwerking en streekbeleid en -ontwikkeling. Bijzondere aandacht zal besteed worden aan 1) het optimaliseren van de dienstbaarheid, 2) het maximaliseren van het kwaliteitsniveau (deskundigheid / expertise), 3) het excelleren op het vlak van ondernemingszin en innovatie en 4) het respecteren van een – in relatie tot het kwaliteitsniveau – aanvaardbare en eerlijke prijs.

DEEL 8: PORTFOLIO STRATEGIE

IGEMO heeft op basis van de toetsing van de werkvormen aan de missie, doelstellingen en ambities bepaalt wat de strategisch belangrijke werkvormen zijn.

Binnen deze werkvormen ontplooit IGEMO – in functie van de maatschappelijke en beleidsmatige noden en behoeften – diensten. Deze diensten kunnen diverse vormen aannemen: structurele dienstverlening, projecten, opdrachten, adviesverlening, overleg…

8.1. Dienstverlening, een diversiteit aan mogelijkheden

IGEMO gebruik van een grote diversiteit aan instrumenten. Het potentieel van IGEMO is ruim en divers.

De nodige deskundigheid en knowhow voor de toepassing van deze methodieken is binnen IGEMO ontwikkeld. Deze instrumenten kunnen quasi over het hele portfolio worden ingezet, onafhankelijk van de thematische inhoud.

Een overzicht:

- **Het opmaken van plannen (beleid, actie, uitvoering, beheer …)**

  Op basis van een grondige analyse en input van de opdrachtgever wordt een visie ontwikkeld die een basis kan vormen voor een efficiënt en effectief beleid. De visie wordt samen met de opdrachtgever scherp gesteld tot een beleidsplan.
  Om uitvoering te geven aan een beleid wordt een actieplan opgemaakt. Hierin worden alle acties die essentieel worden geacht voor de realisatie van het beleid in kaart gebracht. Voor elke individuele actie worden bepaalde sleutelelementen uitgewerkt zoals : te verwachten input, te verwachte output, tijdspad voor uitvoering, betrokken actoren, methodiek die wordt toegepast, betrokken trekker van de actie en een raming van het benodigde budget. De benodigde sleutelelementen worden bepaald in functie van de doelstelling van het actieplan en de relevantie.
  Een beheersplan omvat naast een actieplan een verfijnde methodiek om uitvoering te geven aan een beleid. Een beheersplan moet bij uitstek hét instrument zijn om de uitvoering op het terrein te sturen. De beheersvisie wordt uitgewerkt voor zowel korte termijn al lange termijn projecten of acties.

- **Het uitvoeren van studie- en onderzoeksopdrachten**

  Op tal van vlakken voert IGEMO studie- en onderzoeksopdrachten uit. Vertrekkende vanuit een concrete vraag van een lokaal bestuur (of lokale besturen) wordt het nodige studiewerk verricht

om een zo goed mogelijk antwoord te bieden. Het kan zowel gaan over theoretische aspecten, technische, ruimtelijke, bestuurlijke als financiële vraagstukken.

- **Het realiseren van acties en projecten**

Het instrument "realiseren van acties en projecten" is een verzamelnaam voor alle initiatieven die IGEMO in opdracht van lokale besturen onderneemt om acties en projecten effectief op het terrein te realiseren. Projecten worden door IGEMO steeds uitgevoerd op basis van een projectplan waarin alle noodzakelijke stappen / taken in kaart gebracht worden, die in een zo realistisch mogelijke tijdsplanning worden gezet en waarbij zowel de interne als de externe kosten in kaart worden gebracht.

Onder deze noemer vallen ook alle initiatieven die IGEMO realiseert op vlak van vastgoedontwikkeling.

- **Het managen van projecten en/of processen**

In opdracht van de gemeente neemt IGEMO de rol van projectmanager op en staat IGEMO in voor de gehele of gedeeltelijke uitvoering / realisatie van het project. De rol die IGEMO daarbij opneemt is afhankelijk van de vragen en noden van het lokale bestuur. De projectmanager bewaakt bij de uitvoering van het project de inhoudelijke doelstellingen, de timing en het budget. Op regelmatige basis wordt de voortgang van het project geanalyseerd en besproken met de gemeente.
Een project is een concrete en afgebakende opdracht waar men van bij aanvang weet waar men zal eindigen. Deze afbakening en definiëring is meestal het resultaat van een proces waarbij men stilstaat bij : wat willen we bereiken, hoe vertalen we onze doelstellingen in een concreet project, welke stappen moeten ondernomen worden, welke actoren moeten betrokken worden enz..
Procesmanagement is het totale proces van beleidsvoorbereiding, besluitvorming, planning en beheer dat uiteindelijk leidt tot het definiëren en realiseren van een specifiek project. IGEMO begeleidt de opdrachtgever bij het bepalen van de krijtlijnen en doelstellingen, het onderzoeken hoe men deze kan bereiken, ze vertalen in concrete projecten en uiteindelijk in het nemen van alle nodige beslissingen om tot een project te komen.

- **Het houden van toezicht en handhaving**

Toezicht en handhaving zijn specifieke instrumenten die gericht zijn op het opvolgen en controleren van regels en richtlijnen die door de gemeente of hogere overheden worden vastgelegd. Via het handhavingsluik kunnen de nodige initiatieven worden ondernomen om potentiële overtreders te informeren, te sensibiliseren en te verwittigen. Bij vaststelling van effectieve overtredingen worden, binnen het voorziene wettelijke kader, de nodige acties en stappen ondernomen om de naleving van de regelgeving te handhaven. Hierbij kunnen zowel administratieve, bestuurlijke als gerechtelijke instrumenten voor worden ingezet.

- **Het organiseren van gezamenlijke aankopen**

  Het organiseren van groepsaankopen of samenaankopen is vandaag een belangrijk instrument in functie van het beperken van financiële kosten door het optimaliseren van financiële schaalvoordelen. Door het creëren van een groter draagvlak, het samenbrengen van individuele vragen en het clusteren van deze vragen tot één omvangrijke vraag kunnen schaalvoordelen worden gecreëerd en financiële voordelen worden gerealiseerd.

  Samenaankopen is dé methodiek om de komende jaren op tal van vlakken (mens, ruimte, beleid) en voor tal van stakeholders (lokale overheden, burgers, bedrijven en andere) het gewenste product te kopen met een zo optimaal mogelijke prijs/kwaliteit verhouding.

- **Het ondersteunen van lokale diensten (back- en frontoffice)**

  In functie van de dienstverlening van lokale besturen aan hun burgers ondersteunt IGEMO de administratieve diensten. Deze ondersteuning kan zowel administratief, technisch als juridisch van aard zijn. IGEMO functioneert daarbij hetzij als front office, met name een fysiek loket, hetzij als back office (fysiek of op afstand). De ondersteuning van de diensten gebeurt zowel structureel, tijdelijk als ad-hoc en wordt afgestemd op de werking en organisatie van het lokaal bestuur.

- **Het organiseren van trajectbegeleiding bij participatie**

  Informeren, consulteren en participeren zijn verschillende instrumenten die worden ingezet om de maatschappij, de burger, te betrekken bij de besluitvorming. IGEMO begeleidt lokale besturen bij het opzetten en uitvoeren van dergelijke participatietrajecten. Van louter informeren van burgers tot het actief betrekken van burgers bij de visie- en besluitvorming. Deze methodieken kunnen binnen verschillende vakgebieden worden ingezet.

- **Het ontwikkelen van communicatie- en sensibilisatie-instrumenten**

  IGEMO beschikt over een ruime expertise inzake het ontwikkelen van diverse communicatie- en sensibilisatie-instrumenten. Deze expertise situeert zich zowel op inhoudelijk en redactioneel niveau als op het vlak van vormgeving en realisatie.

- **Het ontwikkelen en/of verstrekken van vormingen en opleidingen**

  Voor het realiseren van een duurzame maatschappelijke verandering in het gedrag en het handelen van mensen zijn educatie en vorming belangrijke instrumenten. Dergelijke leerprocessen kunnen zowel formeel (schoolse omgeving) of informeel worden georganiseerd en worden ontwikkeld in functie van de doelgroep en de finaliteit van de vorming. IGEMO begeleidt de gemeente bij het organiseren van deze leerprocessen of gaat zelf het terrein op om vorming

te geven. Dit kan zowel naar burgers, scholen, bedrijven, specifieke doelgroepen als naar de lokale besturen zelf zijn.

- **Het informeren en adviseren (juridisch / informatief – technisch / wetenschappelijk)**

  Op basis van de kennis en knowhow die binnen IGEMO aanwezig is of wordt ontwikkeld staat IGEMO ook in voor het adviseren, ondersteunen en informeren van verschillende stakeholders: de lokale besturen (mandatarissen / ambtenaren), burgers, bedrijven en specifieke doelgroepen.

- **Het behartigen van belangen**

  IGEMO behartigt de belangen van de lokale besturen, zowel op directe als indirecte wijze. Bij de directe belangenbehartiging treedt IGEMO formeel op als vertegenwoordiger van het lokale bestuur. IGEMO vertolkt en verdedigt de visie van het bestuur. IGEMO treedt ook indirect op als belangenbehartiger door actief te participeren aan initiatieven die op andere beleidsniveaus lopende zijn en die een effect / impact kunnen hebben op de lokale besturen.

- **Het organiseren en/of faciliteren van samenwerking met derden**

  In functie van haar projecten en opdrachten netwerkt IGEMO op lokaal, regionaal, Vlaams, Federaal en Europees niveau. Voor diverse projecten werkt IGEMO samen met partners. IGEMO beschikt over zowel de contacten als de vaardigheden om lokale besturen te ondersteunen bij het organiseren van samenwerking met derden.

Voor haar werkvormen (dienstverlening, interlokale samenwerking en regionale samenwerking) en werkdomeinen (ruimte, mens en bestuur) beschikt IGEMO in belangrijke mate over de vereiste deskundigheden en specialisaties. Ten aanzien van de beleidsdomeinen waarvoor deze momenteel ontoereikend of zelfs afwezig zijn, zal IGEMO op het vlak van zowel organisatieontwikkeling als human resourcesbeleid de vereiste maatregelen en inspanningen leveren om deze deskundigheden en specialisaties desgevallend op korte termijn te verwerven, in functie van een effectieve dienstverlening.

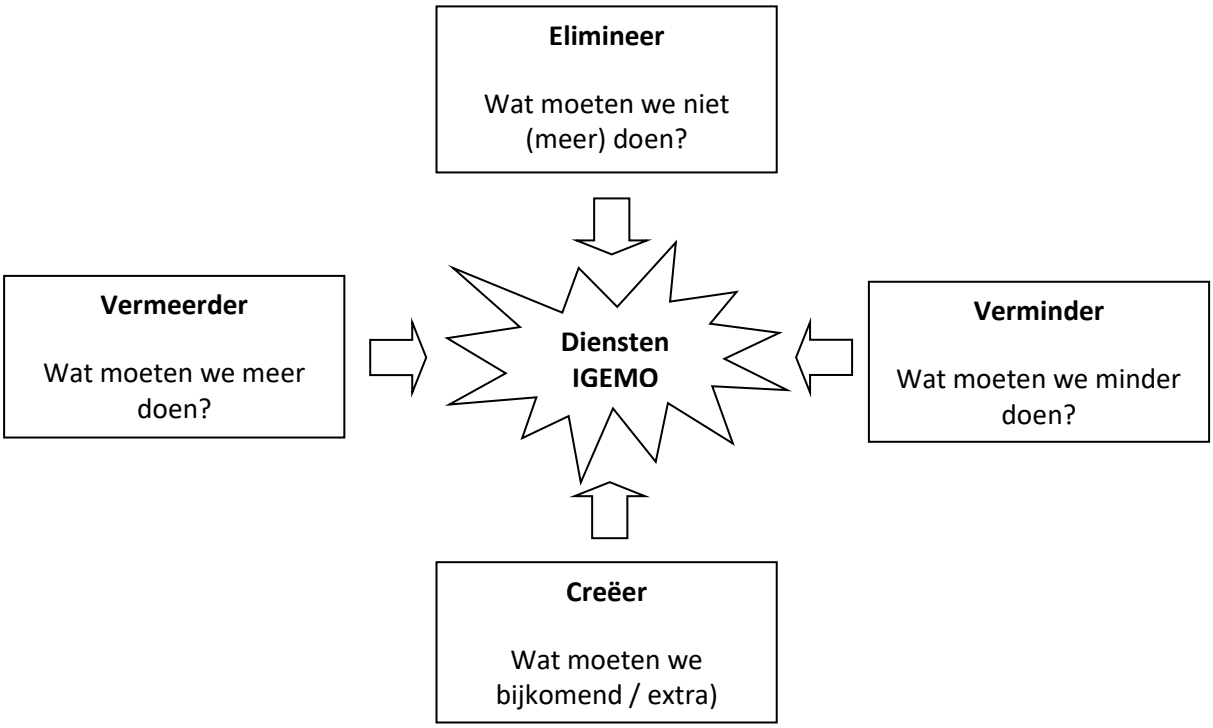
8.2. Dienstverlening, pletwals en niches

De keuze om al dan niet (verder) te investeren in de verdere uitbouw of de creatie van diensten is afhankelijk van twee variabelen (Harringan Matrix):

- Is er vandaag of in de nabije toekomst een behoefte aan deze dienstverlening? Wat zijn de vooruitzichten? Wat is de omvang van deze dienstverlening ten aanzien van de vraag (behoefte)? Beschikt IGEMO over het potentieel om te beantwoorden aan de vraag (behoefte)?
- Hoe is onze huidige en/of potentiële positie op de markt? Hoe wordt de markpositie ingeschat rekening houdend met andere marktspelers? Is er überhaupt een markt aanwezig?

Aantrekkelijke vooruitzichten	Behoud huidig investeringsniveau of Niche-investeringen	Investeer of Behoud huidig investeringsniveau
Geen aantrekkelijke vooruitzichten	Desinvesteren	Behoud huidig investeringsniveau of Uitmelken
	Zwakke positie	***Sterke positie***

Deze analyse moet IGEMO toelaten keuzes te maken betreffende de inzet van haar middelen (personeel, expertises, instrumenten, financiën …).



De strategische diensten worden gepositioneerd op basis van een toetsing aan de 2 vermelde variabelen. Dit leidt tot een strategiekaart.

In functie van haar portfoliostrategie heeft IGEMO de bestaande diensten en de diensten die vooropgesteld werden in het strategisch beleidsplan 2013 - 2018 getoetst op basis van de Harringan Matrix.

8.2.1. Werkdomein RUIMTE

De verschillende 'onderdelen' van het werkdomein werden onder de loep genomen. Heeft een dienstverlening vandaag of in de toekomst een hoog of laag potentieel voor IGEMO omdat deze beantwoordt aan een reële behoefte bij de lokale besturen? Wat is desgevallend de huidige en potentiële marktpositie van IGEMO?

Deze analyse geeft IGEMO inzicht omtrent haar strategie.

		Huidige marktpositie	Potentiële marktpositie	Huidige behoeften / vooruitzichten	Toekomstige behoeften / vooruitzichten
RUIMTE	**Lokale economie en werk**				
	Ondernemerschap (e1)	1	2	1	2
	Bedrijfshuisvesting (e2)	2	2	2	2
	Tewerkstelling (e3)	1	2	1	2
	Handel en horeca (e4)	1	1	1	2
	Omgeving				
	Wonen en huisvesting (o1)	2	2	2	2
	Ruimtelijke ordening en stedenbouw (o2)	2	2	2	2
	Landschap en open ruimte (o3)	1	1	1	2
	Erfgoed (onroerend en cultureel) (o4)	2	2	2	2

	Publieke ruimte (straten, pleinen, bossen, parken, groen …) (o5)	1	2	1	2
	Mobiliteit (o6)	1	2	2	2
	Materialenbeheer / afval (o7)	1	2	1	1
	Klimaat (energie, duurzaam bouwen…) (o8)	2	2	2	2
	Milieu (bodem, hinder, lucht, geur, pesticiden …) (o9)	1	1	2	2
	Water (waterlopen, waterbeheer, afvalwater …) (o10)	1	1	1	1

1: Zwakke markpositie / zwakke behoefte / zwak potentieel voor IGEMO
2: Sterke markpositie / sterke behoefte / sterk potentieel voor IGEMO

Conclusies:

- In het algemeen draagt de dienstverlening op het vlak van **lokale economie en werk** sterk bij tot de realisatie van missie, doelstellingen en ambities.

  Momenteel heeft IGEMO vooral een sterke marktpositie op het vlak van 'bedrijfshuisvesting' (e2). Voor 'tewerkstelling' (e3) is deze momenteel nog pril (o.a. dienstverlening op het vlak van wijkwerken), doch IGEMO ziet het potentieel om haar marktpositie te versterken, o.a. op het vlak van arbeidsmarktbeleid, zeker waar dit gekoppeld wordt aan onderwijs (bv. duaal leren). De marktpositie voor 'ondernemerschap' (e1) is momenteel nog beperkt (o.a. versterkt streekbeleid/sociaal-economisch beleid) maar hier liggen zeker naar de toekomst toe nog mogelijkheden en noden.

  In de gehele bedrijfsvoering van IGEMO is deze dienstverlening ("business unit") omvangrijk. Een wezenlijk deel van de omzet wordt gerealiseerd in deze unit, m.n. door de dienstverlening op het vlak van 'bedrijfshuisvesting' (e2): het ontwikkelen van bedrijventerreinen.

  Op termijn ziet IGEMO de omvang van haar dienstverlening op het vlak van 'tewerkstelling / arbeidsmarktbeleid' (e3) en 'ondernemerschap' (e1) verder toenemen. Het perspectief met betrekking tot dienstverlening op het vlak van 'handel en horeca' (e4) wordt eerder zwak ingeschat.

  Strategie:

  IGEMO beslist verder te investeren ("vermeerderen") in de dienstverlening op het vlak van **'bedrijfshuisvesting'** (e2), **'ondernemerschap'** (e1) en **'tewerkstelling / arbeidsmarktbeleid'** (e3) en verwacht haar marktpositie in deze respectievelijk minstens te consolideren en zo mogelijk te vergroten. Ten aanzien van 'handel en horeca' (e4) neemt IGEMO een eerder afwachtende houding aan.

De dienstverlening inzake 'Bedrijfshuisvesting' (e2) – het ontwikkelen van bedrijventerreinen – is cruciaal in de bedrijfsvoering van IGEMO. Het creëren van nieuwe ontwikkelingsmogelijkheden is een absolute must. Hierbij moet IGEMO kijken naar de inzet van een nieuw ruimtelijk instrumentarium (o.a. planologische ruil). De focus moet tevens gelegd worden op vernieuwende projectrealisaties waarbij wordt ingezet op duurzaamheid, circulair bouwen,… Duurzame bedrijventerreinen moet terug het handelsmerk worden van IGEMO.

Op het vlak van 'ondernemerschap' (e1) kan IGEMO een surplus bieden voor specifieke niches, bv. stimuleren van innovatie en co-creatie, invulling van dorpskernen, ondernemersloket (1ste lijnsfunctie van lokale besturen)… De samenwerking met partnerorganisaties (unizo, voka, agoria…) wordt hiertoe best geïntensifieerd.

- Ook de dienstverlening op het vlak van **omgeving** draagt sterk bij tot de realisatie van missie en doelstellingen.

Binnen de context 'omgeving' heeft IGEMO op verschillende terreinen ('wonen en huisvesting' (o1), 'ruimtelijke ordening en stedenbouw' (o2), 'erfgoed' (o4) en 'klimaat' (o8)) een gemiddelde tot zelfs sterke marktpositie verworven. 0p het vlak van 'publieke ruimte' (o5) en 'mobiliteit' (o6) is deze op dit ogenblik eerder gemiddeld tot zwak, maar wordt een groeiende marktpositie mogelijk geacht.

Ook wat de omvang van de dienstverlening op het vlak van omgeving betreft, ziet IGEMO over het algemeen een groot groeipotentieel. Niettegenstaande de marktpositie op het vlak van 'publieke ruimte' (o5) momenteel zwak is, ziet IGEMO hierin zowel naar marktpositie als omvang opportuniteiten.

Enkel op het vlak van 'materialenbeheer / afval' (o7) en ''water' (o10) vermoedt IGEMO geen sterke vooruitzichten.

Strategie:

IGEMO beslist verder te investeren ("vermeerderen") in de dienstverlening op het vlak van **omgeving**, in het bijzonder 'wonen en huisvesting' (o1), 'ruimtelijke ordening en stedenbouw' (o2), 'mobiliteit' (o6), 'erfgoed' (o4), 'publieke ruimten' (o5) en 'klimaat' (o8).

Voor 'erfgoed' (o4) investeert IGEMO verder in de ontwikkeling van een topexpertise. Met gemeenten die niet aangesloten zijn bij de IOED en/of ICED wordt gestreefd naar een partnership (op basis van win-win). Met andere referentie-organisaties (regionale landschappen, andere culturele erfgoedcellen…) worden zo mogelijk associaties aangegaan. Ook de combinatie 'erfgoed – toerisme' wordt voor ogen gehouden.

Voor 'ruimtelijke ordening en stedenbouw' (o2) heeft IGEMO de brandende ambitie om een hoger expertise- en kwaliteitsniveau te realiseren. In haar streven en zoeken naar topexpertise moet IGEMO partnerships aangaan met referentie-actoren in Vlaanderen. Om haar leercurve te verhogen en te versnellen engageert IGEMO ook best een outsourcing-partner. De

dienstverlening op het vlak van 'ruimtelijke ordening en stedenbouw' (o2) moet optimaal gebruik maken van de binnen IGEMO aanwezige expertises (mobiliteit, open ruimte, projectontwikkeling, klimaat, wonen…) en een eigen aanpak ontwikkelen met inbreng van goede praktijken en inspiraties uit binnen- en buitenland. Dit moet evolueren naar een IGEMO-dienstverlening met een eigen stempel, een label van deskundigheid en kwaliteit.

Voor 'klimaat' (o8) en 'wonen en huisvesting' (o1), hanteert IGEMO de zogenaamde "pletwalsstrategie". Bijzondere aandacht moet besteed worden aan enerzijds het integreren van de veelheid aan projecten en het uitgebreide aanbod in een gesloten ketenbenadering (informeren, adviseren, begeleiden, ontzorgen, financieren…) en anderzijds een doeltreffende communicatie naar de beoogde doelgroepen. IGEMO staat ook open voor (het zo nodig coördineren van) (burger)coöperatieven voor energie.

IGEMO legt zich ook verder toe op gebiedsontwikkelingen (voorheen: woonprojecten). Deze ontwikkelingsprojecten onderscheiden zich van een klassieke (veelal private) woonontwikkeling door hun grootschaligheid en complexiteit. Ze bundelen verschillende functies (gemeenschapsvoorzieningen, ruimte voor groen en water, recreatieve belevingsruimtes…) waarvan 'wonen' weliswaar het hoofdaandeel inneemt. Net zoals bij 'bedrijfshuisvesting' (zie hoger) wil IGEMO zich ook hier onderscheiden door duurzaamheid, architecturale kwaliteit en kwaliteitsvolle leefomgeving als handelsmerk voorop te stellen. Daarnaast wil IGEMO ook inzetten op vernieuwende, creatieve initiatieven op het vlak van ruimtegebruik, energie- en warmteaanwending (bv. local energy communities), verdichting, inbreiding, kernversterking… Binnen de huidige en toekomstige beleidscontext moet IGEMO ook nieuwe businessmodellen ontwikkelen die een haalbare en levensvatbare projectontwikkeling mogelijk (blijven) maken.

Met betrekking tot de dienstverlening op het vlak van 'milieu' (o9) heeft IGEMO in de eerste plaats de ambitie om haar dienstverlening in bepaalde niches (o.a. milieuhandhaving) te behouden. Dit geldt ook voor 'landschap en open ruimte' (o3).

Voor 'water' (o10), 'materialenbeheer / afval' (o7) luidt het devies 'afbouwen'.

8.2.2. Werkdomein MENS

Een gelijkaardige analyse werd gemaakt voor de 'onderdelen' van het werkdomein MENS'. Dit resulteert in de volgende strategiekaart:

		Huidige marktpositie	Potentiële marktpositie	Huidige behoeften / vooruitzichten	Toekomstige behoeften / vooruitzichten
MENS	**Samenleving en welzijn**				
	Sociale dienstverlening (rechtshulp, tijdelijke huisvesting ...) (s1)	1	2	1	2
	Gezondheid en zorg (s2)	1	1	1	2
	Welzijn (s3)	1	2	2	2
	Gezin en opvoeding (kinderopvang, BKO, ondersteuning ...) (s4)	1	1	1	1
	Jeugd (s5)	1	1	1	1
	Senioren (s6)	1	1	1	1
	Woonzorg (s7)	1	1	1	1
	Diversiteit (s8)	1	2	1	2
	Noord – Zuid (ontwikkelingssamenwerking, fairtrade ...) (s9)	1	1	1	1
	Onderwijs (FLOB, brede school, duaal / levenslang leren ...) (s10)	1	2	1	2
	Vrije tijd				
	Cultuur (v1)	1	1	1	2
	Sport (v2)	1	1	1	1
	Toerisme (v3)	1	1	1	1

1: Zwakke markpositie / zwakke behoefte / zwak potentieel voor IGEMO
2: Sterke markpositie / sterke behoefte / sterk potentieel voor IGEMO

Conclusies:

- Een dienstverlening binnen de ruime kader van **samenleving en welzijn** draagt onmiskenbaar toe tot de realisatie van de missie, doelstellingen en ambities.

  Wat de huidige marktpositie van IGEMO betreft, is deze voor de volledige business unit 'samenleving en welzijn' eerder zwak tot zelfs onbestaande. Naar de nabije en verdere toekomst toe wordt voor bepaalde onderdelen wel een sterke marktpositie mogelijk geacht en IGEMO toegedicht. Dit potentieel is vooral aanwezig voor enerzijds 'sociale dienstverlening' (s1), 'gezondheid en zorg' (s2), 'welzijn' (s3) en 'diversiteit' (s8)' en anderzijds 'onderwijs' (s10). Dit groeipotentieel is gekoppeld aan de werking van de regionale welzijnskoepel en de regionale samenwerking op het vlak van economie en onderwijs.

  Op het vlak van "gezin en opvoeding' (s4), 'jeugd' (s5), 'senioren' (s6), 'woonzorg' (s7) en 'noord-zuid' (s9) wordt de potentiële marktpositie van IGEMO minder hoog ingeschat.

  IGEMO levert heden – uitgezonderd 'welzijn' (s3) in embryonale fase – geen dienstverlening op het vlak van samenleving en welzijn. IGEMO ziet echter mogelijkheden, in het bijzonder op het vlak van 'sociale dienstverlening' (s1), 'gezondheid en zorg' (s2), 'welzijn' (s3), 'diversiteit' (s8) en 'onderwijs' (s10).

  Strategie:

  IGEMO beslist te investeren ("vermeerderen") in een dienstverlening inzake **samenleving en welzijn**. Deze inspanningen worden toegespitst op de domeinen van 'sociale dienstverlening' (s1), 'gezondheid en zorg' (s2), 'welzijn' (s3) en 'diversiteit' (s8) Deze werking wordt volledig opgehangen aan de regionale welzijnskoepel, met respect voor de afspraken en engagementen die bij de oprichting werden gemaakt met en tussen de lokale besturen. IGEMO beslist dan ook de nodige inspanningen te leveren om de regionale welzijnskoepel uit te bouwen tot een succesverhaal voor de lokale besturen en hun regio. De aanstelling van een welzijnscoördinator is daartoe een eerste wezenlijke vereiste. Ook de bestuurlijke organisatie – waarbij de regierol in handen ligt van de gemeenten – vormt een belangrijk aandachtspunt.

  Ook voor 'onderwijs' (s10) zal IGEMO voortbouwen op de fundamenten die reeds gelegd zijn, zowel binnen de context van het samenwerkingsverband 'versterkt streekbeleid' (speerpunt 'regio van talenten') als binnen het kader van regionale welzijnskoepel (meldpunt CLB).

  Ten aanzien van een dienstverlening op het vlak van 'gezin en opvoeding' (s4) neemt IGEMO een afwachtende houding aan. In de andere potentiële dienstverleningen ('jeugd' (s5), 'senioren' (s6), 'woonzorg' (s7) en 'noord-zuid' (s9)) wordt niet geïnvesteerd.

- Met betrekking tot **vrije tijdsbeleving** dragen vooral de dienstverlening op het vlak van 'toerisme' (v3) en 'cultuur' (v1) bij tot de realisatie van de missie, doelstellingen en ambities van IGEMO.

Aangezien IGEMO op deze domeinen geen dienstverlening aanbiedt, is de huidige marktpositie zwak. Ook naar de toekomst toe ziet IGEMO weinig mogelijkheden. Voor dienstverlening op het vlak van 'toerisme' (v3) is de markt grotendeels ingenomen door andere actoren (provincie, toerisme Vlaanderen …).

IGEMO ziet wel een behoeftepotentieel op het vlak van 'cultuur' (v1), voornamelijk binnen de context van interlokale en regionale samenwerking. 'Cultuur' (v1) zal tevens op de radar komen binnen de diensten die IGEMO ontwikkeld op het vlak van 'erfgoed'. Dit geldt evenzeer voor 'toerisme' (v3).

De potentiële omvang van een dienstverlening inzake 'sport' (v2) en 'toerisme' (v3) en schat IGEMO eerder zwak tot zeer zwak in.

Strategie:

IGEMO beslist niet te investeren in een dienstverlening inzake vrije tijd.

8.2.3. Werkdomein BESTUUR

Tenslotte werden aan de hand van de Harringan Matrix ook de 'onderdelen' van het werkdomein BESTUUR geanalyseerd.

		Huidige marktpositie	Potentiële marktpositie	Huidige behoeften / vooruitzichten	Toekomstige behoeften / vooruitzichten
BESTUUR	**Werking en organisatie**				
	Financieel beheer (verzekeringen, fiscaliteit, belastingen …) (w1)	1	1	1	1
	Subsidies (Europese en andere subsidieprogramma's) (w2)	2	2	2	2
	Gezamenlijke aankopen (w3)	1	1	2	2
	Juridische zaken (overheidsopdrachten, procedures …) (w4)	1	2	1	2
	Personeel (HRM, IGDPBW …) (w5)	1	1	1	1
	Welzijn / veiligheid op het werk (IGDPBW) (w6)	2	2	2	2

	Patrimonium en vastgoed (realisatie, beheer, verwerving, vervreemding …) (w7)	2	2	2	2
	Communicatie en marketing (w8)	1	1	1	1
	GIS, ICT en e-governement (w9)	1	1	1	2
	Smart region / City of things (w10)	1	2	1	2
	Veiligheid				
	Gemeentelijke veiligheid (GAS, politie, brandweer …) (v1)	1	1	1	1
	Nood- en rampenplanning (v2)	1	1	1	1

1: Zwakke markpositie / zwakke behoefte / zwak potentieel voor IGEMO
2: Sterke markpositie / sterke behoefte / sterk potentieel voor IGEMO

Conclusies:

- De bestuursmatige, organisatie gebonden dienstverlening heeft een groot groeipotentieel, zowel wat marktpositie als omvang betreft. Binnen het geheel van missie, doelstellingen en ambities scoort deze dienstverlening hoog. Een dergelijke dienstverlening hoort in zeer sterke mate thuis bij IGEMO.

  IGEMO beschikt momenteel over een gemiddelde tot sterke marktpositie op het vlak van 'subsidies' (w2), 'welzijn / veiligheid op het werk' (w6) en 'patrimonium en vastgoed' (w7). Voor een juridische (basis)dienstverlening ('juridische zaken' (w4)) is er een potentieel, zeker voor bepaalde niches (overheidsopdrachten, onteigeningen,…). Dit geldt tevens voor 'smart region / city of things' (w10).

  Voor de andere domeinen binnen de business unit (werking en organisatie) wordt de mogelijke marktpositie eerder zwak ingeschat.

  Wat omvang betreft, kan IGEMO momenteel de dienstverlening van de IGDPBW (w4) (gemeenschappelijke dienst preventie & bescherming), 'subsidies' (w2), 'gezamenlijke aankopen' (w3) en 'patrimonium en vastgoed' (w7) in rekening brengen. Naar de toekomst toe ziet IGEMO ook een groeiende behoefte (en dus sterke vooruitzichten) op het vlak van 'smart region / city of things' (w10).
  De potentiële omvang van een dergelijke dienstverlening wordt gemiddeld tot sterk ingeschat.

Strategie:

IGEMO beslist te investeren ("vermeerderen" / "creëren") in het aanbieden van bestuursmatige, **organisatiegebonden** dienstverlening aan de lokale deelnemers, meer bepaald voor 'subsidies' (w2), 'gezamenlijke aankopen' (w3), 'juridische dienstverlening' (w4), 'welzijn / veiligheid op het werk' (w6), 'patrimonium en vastgoed' (w7) en 'smart region / city of things' (w10).

Voor 'patrimonium, infrastructuur en vastgoed' (w7) zijn de expertises en competenties bij IGEMO aanwezig. Deze werden voornamelijk ontwikkeld voor de eigen ontwikkelingsprojecten (bedrijventerreinen en woonprojecten). IGEMO moet alleszins identificeren wat de specifieke noden en verwachtingen van de gemeenten zijn en op welke wijze IGEMO het verschil kan maken. Bovendien is het vereist dat IGEMO haar expertises en competenties aantoonbaar en zichtbaar maakt. IGEMO moet zich bovendien aanbieden als een end-2-end regisseur, die niet enkel een gemeentelijk bouw- of infrastructuurproject realiseert (projectmanagement) of begeleidt (procesmanager) maar ook er in slaagt om de brug te leggen naar duurzaamheid, klimaat, wonen, economie… Inzake 'vastgoed', in het bijzonder ondersteuning van gemeenten bij verwervingen, kan IGEMO ook optreden als bemiddelaar.

Voor de dienstverlening inzake 'welzijn / veiligheid op het werk' (w6) moet IGEMO vooral haar meerwaarde aantoonbaar maken. De deelname van besturen mag niet enkel op financiële motieven berusten maar moet vooral ook drijven op enthousiasme en engagement op basis van het besef van noodzaak en kwaliteit van de dienstverlening.

Voor ondersteuning op het vlak van 'subsidies' (w2) ligt het speelveld voor IGEMO volledig open (pletwalsstrategie). De voorbije jaren heeft IGEMO fors en met zeer veel succes geïnvesteerd in 1) kennis over de vele (Europese) subsidieprogramma's, 2) netwerking en contacten met Belgische en Europese partners, zowel overheden, onderzoeksinstellingen als andere mogelijke actoren en 3) het 'matchen' van projecten en projectideeën aan subsidieprogramma's en -oproepen.

Voor 'gezamenlijke aankopen' heeft IGEMO niet de ambitie om te evolueren naar een allesomvattende opdrachten- of aankoopcentrale. IGEMO focust op 'niches' die in het verlengde liggen van haar eigen dienstverlening (bv. archeologie, groenonderhoud, Mer-deskundigen…) of noden (bv. verzekeringen). Het samenaankopen voor burgers vergt wel meer aandacht, voornamelijk binnen de context van klimaat, energie en wonen.
De optie om in de toekomst een 'juridische dienstverlening' (w4) te realiseren, houdt IGEMO open. Alleszins zal dit desgevallend beperkt blijven tot een aantal niches (ruimtelijke ordening, overheidsopdrachten, patrimonium…) waarvoor de expertiseopbouw in het verlengde ligt van bestaande dienstverleningen.

Tenslotte zal IGEMO in de toekomst ook (verder) investeren in het domein 'smart region / city of things', niet in het minst omwille van de onmiskenbaar regionale dimensie én de relevantie voor de eigen dienstverlening en projecten van IGEMO *("data as the new oil")* . IGEMO kan hier vooral een regierol (informeren en coördineren) opnemen, o.a.door best practices te identificeren, op de hoogte te zijn van innovatieve ontwikkelingen inzake data-adaptie en -beheer,..

IGEMO zal niet (verder) investeren in dienstverlening op het vlak van 'personeel' (w5) en 'communicatie en marketing' (w8).

- De business unit **'veiligheid'** is moeilijker verzoenbaar met de missie, doelstellingen en ambities van IGEMO. Zowel het markpotentieel als de behoeften van de lokale besturen ten aanzien van IGEMO worden bovendien laag ingeschat.

Strategie:

IGEMO beslist niet te investeren in een dienstverlening inzake veiligheid.

8.3. Conclusie: de strategiekaart van IGEMO

Het 'invest'-programma van IGEMO zal zich tijdens de periode 2019 – 2024 toespitsen op:

🟢 Vermeerderen en creëren (investeren)
🟡 Verminderen / afwachten / Niches
🔴 Elimineren

RUIMTE	**Lokale economie en werk**	
	Ondernemerschap	🟢
	Bedrijfshuisvesting	🟢
	Tewerkstelling	🟢
	Handel en horeca	🟡
	Omgeving	
	Wonen en huisvesting	🟢
	Ruimtelijke ordening en stedenbouw	🟢
	Landschap en open ruimte	🟡
	Erfgoed (onroerend en cultureel)	🟢
	Publieke ruimte (straten, pleinen, bossen, parken, groen …)	🟢
	Mobiliteit	🟢
	Materialenbeheer / afval	🔴
	Klimaat (energie, duurzaam bouwen, klimaatneutraal …)	🟢
	Milieu (bodem, hinder, lucht, geur, pesticiden …)	🟡
	Water (waterlopen, waterbeheer, afvalwater …)	🔴

MENS	**Samenleving en welzijn**	
	Sociale dienstverlening (rechtshulp, tijdelijke huisvesting, woonwagen ...)	🟢
	Gezondheid en zorg	🟢
	Welzijn	🟢
	Gezin en opvoeding (kinderopvang, BKO, ondersteuning …)	🔴
	Jeugd	🔴
	Senioren	🔴
	Woonzorg	🔴
	Diversiteit	🟢
	Noord – Zuid (ontwikkelingssamenwerking, fairtrade …)	🔴
	Onderwijs (FLOB, brede school, levenslang leren, duaal leren, naft …)	🟢
	Vrije tijd	
	Cultuur	🔴
	Sport	🔴
	Toerisme	🔴
BESTUUR	**Werking en organisatie**	
	Financieel beheer (verzekeringen, fiscaliteit, Btw, belastingen …)	🟡
	Subsidies (o.a. Europese subsidieprogramma's)	🟢
	Gezamenlijke aankopen	🟢
	Juridische zaken (overheidsopdrachten, procedures …)	🟡
	Personeel (HRM …)	🔴
	Welzijn / veiligheid op het werk (IGDPBW, veiligheidscoördinatie …)	🟢
	Patrimonium en vastgoed (realisatie, beheer, verwerving, vervreemding, dbfm …)	🟢
	Communicatie en marketing	🔴
	GIS, ICT en e-governement	🟡
	Smart region / City of things	🟢
	Veiligheid	
	Gemeentelijke veiligheid (GAS, politie, brandweer …)	🔴
	Nood- en rampenplanning	🔴

Investeren heeft binnen de context van dit strategisch beleidsplan een ruime betekenis. Het betekent zowel "extra aandacht besteden aan", "initiatieven nemen tot" … als "extra financiële middelen vrijmaken voor". Investeren gaat echter niet per definitie gepaard met extra personeelsinzet. IGEMO zal binnen de domeinen waarin zij de tijdens de planningsperiode 2019 –

2024 (verder) wil investeren, moeten bepalen wat dit 'investeren' inhoudt (intern: extra mankracht, extra vorming om nieuwe deskundigheden en/of competenties te ontwikkelen … extern: nieuw aanbod, initiëren van overleg ...). In uitvoering van dit strategisch beleidsplan zullen hiertoe op het niveau van specifieke beleidsdomeinen of zelfs initiatieven of projecten actieplannen en/of projectplannen worden opgemaakt.

Een **afwachtende houding aannemen** impliceert dat IGEMO zelf geen extra inspanningen levert. Dit betekent echter niet dat IGEMO afkerig staat tegenover een dienstverlening of initiatieven op deze terreinen. Indien lokale besturen vragende partij zijn en IGEMO daartoe contacteren en engageren zal IGEMO de nodige 'investeringen' uitvoeren. IGEMO zal echter een eerder passieve houding aannemen in het ontwikkelen van deze diensten, d.w.z. geen (extra) investeringen, geen actieve commercialisatiestrategie … Het initiatief wordt volledige bij de lokale besturen gelegd.

Niet investeren betekent dat IGEMO de bestaande dienstverlening afbouwt of dat geen initiatieven worden genomen.

DEEL 9: KRITISCHE SUCCESFACTOREN

Om haar missie, doelstellingen en ambities binnen het raamwerk van haar strategiekaart (werkvormen en werkdomeinen) te realiseren, moet IGEMO oog hebben voor en werken aan haar kritische succesfactoren, die worden gedetecteerd en benoemd vanuit 4 perspectieven: 1) bedrijfsvoering, 2) klanteninteracties, 3) interne werking en 4) personeel (in een lerende organisatie).

9.1. Bedrijfsvoering

Het creëren van **duurzame inkomstenstromen** vormt een belangrijke uitdaging voor IGEMO. Gelet op de tanende betaalbereidheid van lokale besturen is het cruciaal dat IGEMO subsidies maximaliseert. Een substantiële subsidiëring van projecten vormt voor menig lokaal bestuur een belangrijke hefboom om gebruik te maken van de diensten van IGEMO.

De inkomsten uit projectontwikkeling (bedrijventerreinen en gebiedsprojecten) zijn een belangrijke financiële pijler voor IGEMO. Ze voorzien in de nodige inkomsten om te investeren in nieuwe ideeën (onderzoek & ontwikkeling) en projecten. Ze vormen een financiële buffer voor de solvabiliteit van IGEMO. Aangezien de dienstverlening van IGEMO tegen kostprijs wordt verstrekt, zijn deze inkomsten cruciaal voor de levensvatbaarheid en het financieel gezond voortbestaan van IGEMO.

IGEMO levert steeds meer diensten waartegen geen of onvoldoende inkomsten tegenover staan. Het betreft in hoofdzaak de diensten onder de werkvorm 'regionale samenwerking'. Deze eigen financiering heeft zowel betrekking op de bestuurlijke organisatie (voorbereiding van mandaatgroep, beleidsgroepen, staten-regionaal, stuurgroepen, werkgroepen…) als voorbereidende (overtuigings)trajecten in functie van samenwerkingsverbanden en -projecten en cofinanciering van samenwerkingsinitiatieven en -projecten. De ledenbijdragen zouden deze organisatorische werkingskosten moeten dekken.

Het facturatie- en debiteurenbeheer vergt bijzondere aandacht met focus op tijdigheid en correctheid van betaling.

Om een structurele, gespreide en meer voorspelbare bedrijfsvoering (voornamelijk inzet en beschikbaarheid van personele middelen) te kunnen verwezenlijken, zal IGEMO de toepassing van de **abonnementsformule** op meerdere dienstverleningen (naar analogie met de intergemeentelijke omgevingsdienst) verder onderzoeken. Daar waar IGEMO door lokale besturen op een quasi zekere wijze wordt ingeschakeld voor het leveren van diensten bij calamiteiten (onderbezetting, langdurige afwezigheid, piek in dossiers…) biedt een abonnementsformule uitvoeringszekerheid aan het lokaal bestuur en financiële (en dus personele) zekerheid aan IGEMO.

Het afbouwen of uitdoven van subsidies (van Europa, Vlaanderen en/of provincie) zou niet mogen leiden tot het reduceren of stopzetten van goede projecten of samenwerkingsinitiatieven. IGEMO moet **alternatieve financieringsmogelijkheden** (bv. rechtstreekse kostenaanrekening aan particuliere gebruikers van een dienst of levering) onderzoeken door het ontwikkelen van business-cases.

Cruciaal in de bedrijfsvoering is uiteraard het creëren, aanbieden en verzilveren van **nieuwe projecten en diensten**. Binnen het raamwerk van dit strategisch plan en – weliswaar – rekening houdend met nieuwe ontwikkelingen en tendensen, moet IGEMO actief zoeken naar de huidige en toekomstige noden, de behoeften, de verlangens en de verwachtingen van de lokale besturen. Reageren en anticiperen zijn essentiële orderwoorden in de actieve zoektocht naar nieuwe projecten en diensten. Deze queste moet samen met de lokale besturen – bij voorkeur in een model van co-creatie – ondernomen worden.

9.2. Interacties met klanten en stakeholders

De voorbije jaren heeft IGEMO een heel mooie portfolio aan diensten en projecten ontwikkeld. Niet alle lokale besturen maken gebruik van deze dienstverlening. Sommige projecten en diensten zijn voor hen nog onbekend terrein. Het maximaliseren van de 'verkoop' van de **bestaande, kwaliteitsvolle projecten en diensten** is een uitdaging. De ontwikkelde en aanwezige kennis en expertise moet optimaal rendement opleveren.

Het uitbouwen van een **duurzame relatie met de klanten** die resulteert in een preferent partnership is een noodzakelijke voorwaarde voor zowel de bestaansreden als het voortbestaan van IGEMO. IGEMO kan het zich geen stille vennoot veroorloven. IGEMO telt in essentie slechts 12 klanten (de 12 gemeenten van het arrondissement Mechelen). De lock-in van deze 12 klanten is belangrijk. IGEMO moet hiertoe haar creatie van meerwaarden aantonen en duidelijk maken (communiceren) naar haar klanten. De rol van IGEMO in succesverhalen en goede, geslaagde projecten blijft soms onderbelicht en leidt tot onwetendheid en onbekendheid.

Relatiebeheer is een belangrijke hoeksteen en werd in het verleden te weinig omarmd. Het creëren van vertrouwen en draagvlak bij de lokale besturen in de rol (werkvormen) en diensten (werkdomeinen) van IGEMO vergt veelvuldige, diepgaande contacten met zowel lokale decissionmakers als verantwoordelijke ambtenaren. IGEMO moet met de 'dominante coalitie' in de lokale besturen een context creëren voor reflectie en evaluatie. Het relatiebeheer mag niet doodbloeden op het ogenblik dat een project of dienst verzilverd wordt. Integendeel, goede afspraken over de projectuitvoering en het -verloop, duidelijke engagementen en verwachtingen, een adequate projectopvolging, regelmatige voortgangscontroles en -evaluaties, peilingen naar

klantentevredenheid… moeten ingebed zijn in het relatiebeheer. Dit is een belangrijk werkpunt voor zowel de projectmanagers en dienstverleners als het management van IGEMO.

IGEMO moet zowel door de klanten (12 lokale besturen) als de stakeholders geassocieerd worden met een **sterk merk** dat garant staat voor kwaliteit. IGEMO moet haar ruime portfolio aan diensten realiseren met het oogmerk **'top-of-mind'** te zijn bij de 12 lokale besturen.

De betrokkenheid van de **bestuurders** bij de organisatie en bedrijfsvoering is een absolute must. Engagement en verantwoordelijkheid in hoofde van de bestuurders zijn essentieel om enerzijds een preferent partnership met de 12 aangesloten lokale besturen uit te bouwen en anderzijds de portfolio aan projecten en diensten te realiseren voor de lokale besturen. De bestuurders werpen zich op als ambassadeurs en voortrekkers van IGEMO. De veelzijdigheid en complexiteit van IGEMO maakt dat 'bestuurder zijn' geen evidente opdracht is. Een bestuurder moet 1) een uitgebreide kennis hebben omtrent de organisatie, de werking en het beheer van een intercommunale, 2) een grote vertrouwdheid hebben met de diverse domeinen waarop IGEMO actief is en 3) inzicht hebben in de projecten en diensten die IGEMO ontwikkelt en/of levert aan de gemeenten.

9.3. Interne werking

Performantie is het sleutelwoord voor de interne werking. **Managementtools** moeten geoptimaliseerd worden om zowel de interne processen als de projecten en diensten op een effectieve en efficiënte wijze te laten verlopen.

De IGEMO-medewerkers zijn de **ogen en oren van de organisatie**. Zij moeten noden en behoeften detecteren, beleidsontwikkelingen en tendensen opvolgen, kansen en opportuniteiten ruiken,… Dit bewustzijn en deze verantwoordelijkheid moet gemeengoed zijn bij alle medewerkers.

De IGEMO-medewerkers zijn ook de beste '**verkopers'** voor de organisatie. Het creëren van besef en notie over de aanwezige expertises en competenties, over de bestaande projecten en diensten in de IGEMO-portfolio, over het aanbod aan nieuwe projecten en diensten… zijn cruciaal in de werking van IGEMO.

Kwaliteitsbewaking en het streven naar goede of zelfs **topkwaliteit** zijn bij uitstek kritische succesfactoren voor IGEMO. Als kennisorganisatie staat het vertrouwen van de klant in rechtstreekse relatie met het kwaliteitsniveau dat IGEMO levert en kan garanderen. Het definiëren van het vereiste

of verwachte kwaliteitsniveau, het meten van beschikbare en geleverde kwaliteit, het bewaken van het vooropgestelde of afgesproken kwaliteitsniveau, het evalueren van het geleverde kwaliteitswerk,… zijn belangrijke werkpunten voor IGEMO.

IGEMO verleent diensten in een wijzigende maatschappelijke en beleidsmatige omgeving. Deze omgeving veranderd voortdurend en regelmatig. De problemen en uitdagingen vandaag zijn niet meer dezelfde als deze van 10 jaar geleden. Ook lokale besturen ontsnappen hier niet aan en deinen mee op deze golven. Het is eigen voor een dienstverlenende vereniging dat zij steeds mee moet evolueren en groeien in functie van ontwikkelingen en tendensen, noden en behoeften, nieuwe realiteiten en dynamieken… Dit vergt een wendbare organisatie in al zijn geledingen, **wendbaarheid** van de werking in al zijn vormen en veranderingsbereidheid en -gerichtheid van de IGEMO - medewerkers.

9.4. Lerende mensen in een lerende organisatie

In de kennisorganisatie IGEMO vormen de medewerkers het kapitaal. Deze medewerkers moeten zich identificeren met de organisatie. Bedrijfsidentificatie wordt bekomen door de waarden van de organisatie actief te communiceren en uit te dragen. **Handelen en gedragen naar waarden** is een essentiële voorwaarden opdat medewerkers willen komen en blijven werken bij IGEMO.

Kennisbeheer en -borging vormen het sluitstuk van de organisatie. Hiertoe moet een goede en doordachte methodiek ontwikkeld worden die toelaat om 1) kennis te genereren (aankopen, verwerven,…), 2) de (aanwezige en/of beschikbare) kennis te identificeren, 3) de kennis te het codificeren (opslaan en bewaren) en 4) kennis te delen met elkaar en voor de organisatie.

Verantwoordelijkheid en engagement zijn kernwaarden voor de organisatie en haar medewerkers. Het naleven van afspraken, het nakomen van engagementen, het respecteren van beloftes…, zowel intern (ten aanzien van de organisatie en collega's) als extern (naar klanten en partners) zijn belangrijke factoren die mede het succes van de organisatie bepalen.

Als een kennisorganisatie die een hoog tot zeer hoog expertiseniveau hoog in het vaandel voert, moet IGEMO zich mengen in de heersende **'war for talent'**, de ratrace naar de nog

beschikbare witte raven op de krappe arbeidsmarkt. IGEMO moet de juiste medewerkers aantrekken die beschikken over de geschikte expertises en competenties. Dit vereist dat IGEMO een aanbod ontwikkelt dat toelaat dergelijke medewerkers te binden en te houden.

Aandacht moet besteed worden aan het **retentie- en rekruteringsbeleid**. IGEMO moet (terug) een identiteit / imago creëren dat aanspreekt bij werkzoekenden en potentiële medewerkers. Deze identiteit zit vervat in de nieuwe purpose van IGEMO. Deze moet uitgedragen en gemeengoed gemaakt worden.

Bovendien is het belangrijk dat alle IGEMO-medewerkers zich identificeren met de organisatie. Dit vergt een goede **interne communicatie** opdat alle IGEMO-medewerkers te allen tijde weten waarvoor IGEMO staat.