

FILIP DE RYNCK

Karel Debaere startte zijn loopbaan in de intercommunale Leiedal (verder hebben we het over Leiedal) in 1976. Zijn carrière overspant een periode waarin de samenleving, de streek en de bestuurlijke context grondig zijn veranderd. In deze bijdrage gaan we in op een aantal van die veranderingen en op de impact daarvan op een organisatie als Leiedal. We proberen in deze bijdrage die veranderingen te benoemen en zo een agenda te formuleren voor Leiedal in de komende decennia.

Een flash back

Niets zo nuttig als geschiedenis om de toekomst te begrijpen. We gaan terug in de tijd, naar het ontstaan van Leiedal en hoe de samenleving er toen uitzag. Leiedal werd gesticht in 1960 onder de naam 'Intercommunale Maatschappij voor Ruimtelijke Ordening, Economische Expansie en Reconversie van het gewest Kortrijk'. De naam verwijst naar de crisisperiode toen en naar de kerntaak van de samenwerking: economische expansie, op de eerste plaats door de streek infrastructureel uit te bouwen. De oprichting kon toen omdat de wet van 18 juli 1959 voor de economische expansie de mogelijkheid inbouwde (artikel 17) om over het hele land "vennootschappen voor gewestelijke economische uitrusting op te richten, waarvan de taak erin bestaat terreinen voor industriële doeleinden te

bestemmen, deze aan te leggen en uit te rusten, hierop gebouwen op te trekken, deze terreinen te verkopen, af te staan of te verhuren." Dat was de kerntaak toen en is tot op vandaag een imagobepalende opdracht voor Leiedal, nu evenwel veel meer omstreken en in een veel complexere context dan toen. We komen daarop terug.

De wet was om meerdere redenen opmerkelijk. **Voor het eerst werd erkend dat er streekbelangen bestonden** en dat was de start voor het Belgische en later Vlaamse beleid inzake streekontwikkeling. Tot dan gold de opvatting dat intercommunale samenwerking er alleen was ter ondersteuning van de individuele gemeenten. De balans tussen dienstverlening aan individuele gemeenten en projecten met een streekbelang zou vanaf dan een constante zijn in de werking van Leiedal en het kernstuk vormen van het DNA van Leiedal. Bovendien eiste de wet niet dat de gemeenten de meerderheid hadden. Een groep van openbare besturen (gemeenten, provincies en eventueel ook de centrale overheid zelf) moest wel een meerderheid hebben. Natuurlijke personen en private rechtspersonen mochten participeren en daarvoor was geen machtiging van de Koning meer nodig, wat tot dan wel een voorwaarde was. Kortom: Leiedal had evengoed georganiseerd kunnen worden als een interbestuurlijke



publiek-private ontwikkelingsmaatschappij met de gemeenten in een minderheidspositie. Dat zou de loop van de geschiedenis en de aard van de discussies in de regio er heel anders hebben doen uitzien. Uiteindelijk werd de al langer bestaande intercommunale wet van 1922 aan de wet van 1959 gekoppeld.

Streekontwikkeling, zij het nog vooral infrastructureel ingevuld, werd georganiseerd in de organisatievorm van een intercommunale met de gemeenten wel in de meerderheid en met participatie van het provinciebestuur en de sociale partners. Tot op de dag van vandaag zit daar de kiem van veel discussies over de organisatie van streekontwikkeling en de rol van een klassieke intercommunale die eigenlijk naar de filosofie van de wetgever van de regionale ex-

pansie meer moest zijn dan een klassieke intercommunale. Aanvankelijk was de wetgever zelfs niet geneigd dergelijke intercommunales toe te staan omdat meer gedacht werd aan ontwikkelingsmaatschappijen geconcentreerd rond een aantal groeipolen. Vandaar ook die interbestuurlijke en publiek-private filosofie. Later kwamen de Provinciale Economische Raden er, nog later de GOM's (Gewestelijke Ontwikkelingsmaatschappijen) op provinciale schaal georganiseerd. Van meet af aan was dat een spanning tussen de 'forces vives', zoals dat toen heette, op streekniveau (wat dan later in slecht

Nederlands werd vertaald als ‘levende krachten van de streek’) en de provinciale organisaties. In die discussie werd Leiedal zelf door de centrale overheid beschouwd als de ‘noyau moteur’ van de streek, in tegenstelling tot de andere intercommunales. De spanning tussen bottom-up initiatief en het gevaar van centralisatie, tussen de streekschaal en de provinciale schaal: het zat er allemaal van bij het begin in en zou tot vandaag de context bepalen van de werking van Leiedal, meer dan voor andere intercommunales. Het verklaart ook waarom de band tussen het provinciebestuur en de drie toenmalige West-Vlaamse intercommunales (WIH, WITAB en WIER) veel intenser was: het was geen toeval dat deze intercommunales ‘provinciale’ intercommunales waren omdat ze werden beschouwd als uitvoeringsvehikels van de provinciale planning om en rond de PER, de GOM, het WES en de gouverneur. Het zijn de gouverneurs van Outryve d’Ydewalle en nog veel meer Olivier Vanneste die de verbinding legden tussen deze instellingen. Het zal de discussie tot nu blijven kleuren tussen Leiedal en het provinciebestuur, waarin de spanning tussen Kortrijk en Brugge, tussen het zuiden en het noorden van de Provincie verweven zit. Dat alles verklaart tot nu de verschillen in de verhouding tussen de Provincie en de verschillende streken van West-Vlaanderen. Het toont hoe bepaalde keuzes uit het verleden de ‘padafhankelijkheid’ van organisaties en van discussiepatronen sterk sturen: alle grote vragen over Leiedal en alle steeds weer terugkerende vraagstukken over eigenaarschap van ‘de streek’ en van allerlei projecten zijn van bij de geboorte aanwezig.



Dat Leiedal nog geen jaar na de wet van 1959 werd opgericht en veel sneller dan in andere streken, kon alleen maar omdat er al een lange voorgeschiedenis van samenwerking op streekniveau aan vooraf was gegaan. Bovendien werd de wet van 1959 mee geïnspireerd door leidende figuren uit het Kortrijkse, waarbij vooral Albert De Clerck de sleutelfiguur was. Al in 1936 was er een Rijkscommissariaat voor de Grensarbeid opgericht, wat tot streekstudies leidde en tot pogingen om samenwerking tussen gemeenten te organiseren. Een eerste initiatief kwam er in 1938. Na de oorlog werd in 1948 een intercommunale stedenbouwkundige dienst opgericht onder leiding van ingenieur Demeyere die hoofd was van de technische dienst van de stad Kortrijk. Demeyere was toen wat Karel Debaere nu is: de netwerker, de innovatieve publieke manager. Alleen bestonden die termen toen nog niet. **Interessant is in elk geval dat naast politiek leiderschap er ook zoiets bestaat als technisch of expertenleiderschap**, van mensen die nauw verweven zijn in de netwerken van de streek.

In 1953 kwam er een officiële ministeriële opdracht om een gemeenschappelijk aanlegplan voor het gewest Kortrijk op te maken. De Provincie was dat idee alvast zeker niet genegen, dat blijkt uit historische bronnen. De Provincie beschouwde de streek als haar bevoegdheid, een soort benadering die ook nu nog in sommige teksten van de Vereniging van Vlaamse Provincies opduikt.

Zowel De Clerck als Demeyere hadden ruime ambities die veel verder gingen dan de infrastructuur en

het was duidelijk dat zij dat zelf ook als de taak van een ontwikkelingsmaatschappij beschouwden. Zij vonden bijvoorbeeld dat er een streekplan voor ruimtelijke ordening moest komen. Toen was nog geen sprake van gewestplannen. De eerste wet op de ruimtelijke ordening met de gewestplannen kwam er pas in 1962. Het idee van regionale ruimtelijke planning leefde dus wel en zeker in het Kortrijkse. Het is nu een weliswaar nutteloze maar niettemin wel interessante gedachtenoefening: wat zou er zijn gebeurd mocht de samenvoeging (fusies) van gemeenten er niet zijn gekomen en mocht voor federaties van gemeenten zijn gekozen met een expliciete overdracht van gemeentelijke bevoegdheden en met bevoegdheden die door de centrale overheid aan federaties konden worden toevertrouwd? Een tijdlang werd er in de jaren 1960 immers ernstig aan gedacht om de schaal van de gemeenten te laten voor wat ze was maar wel sterker in te zetten op bovengemeentelijke federatieve structuren, een totaal andere organisatie dan de intergemeentelijke samenwerking die op vrijwillige samenwerking van gemeenten steunt. Het ligt helemaal in de lijn van de geest van die tijd dat Leiedal toen zonder veel problemen wellicht zou zijn omgevormd tot een federatie van gemeenten met eigen regionale bevoegdheden. Actuele discussies over ruimtelijke ordening, over mobiliteit en regionale infrastructuur zouden er nu helemaal anders door gekleurd worden.

In de discussie met de centrale overheid zou de taakomschrijving van de intercommunale later herhaaldelijk tot discussie leiden: een intercommunale mocht volgens die overheid alleen maar welbepaalde gemeentelijke taken uitvoeren, net om te vermijden dat deze besturen tot een vorm van open streekbestuur zouden uitgroeien. De opdrachten van intercommu-

nales moesten dus goed omschreven en beperkt zijn. De stichters van Leiedal vonden, vanuit de inspiratie van de ontwikkelingsmaatschappij, dat de samenwerking breed en allesomvattend moest kunnen zijn, streekontwikkeling dus: ook ruilverkaveling, het aanpakken van waterzieke gronden, realiseren van huisvesting en van arbeidsprogramma’s hoorden volgens hen tot de taak van Leiedal (Demeyere, 1959). **Tot op de dag van vandaag blijft de taakomschrijving van intercommunales een discussiepunt** in de verhouding met de, nu Vlaamse, centrale overheid. Het illustreert, ten overvloede, dat de ambities van Leiedal veelzijdiger waren en dat die slecht pasten in de jas van een intercommunale structuur.

De tussentijdse conclusie is dat Leiedal van bij het begin een hybride organisatie is geweest: formeel bekeken een structuur voor intergemeentelijke samenwerking, terwijl feitelijk en politiek de ambities altijd ook en eigenlijk zelfs veel meer streekgericht waren. Het is lange tijd de sterkte van Leiedal geweest dat op deze twee niveaus kon worden gespeeld en beide niveaus lopen natuurlijk in sommige soorten diensten en projecten door elkaar. In de vergelijking met de andere intercommunales voor streekontwikkeling is dat meteen duidelijk: Leiedal bekleedt daarin een unieke positie, alleen IOK in de Kempen komt in de buurt, ook omdat de ontstaansgeschiedenis gelijkenissen vertoont.

De bestuurlijke parameters zijn veranderd

De parameters voor de uitbouw van Leiedal verschillen grondig van de huidige. We spreken vooreerst over de situatie van ver voor de fusie van gemeenten en van de OCMW’s, die toen ook de overstap maakten van de COO (1 januari 1977). De fusie zou het

landschap grondig hertekenen. Tot op de dag van vandaag zijn de gevolgen merkbaar van het gebrek aan wetenschappelijke onderbouw en consistentie bij de hertekening van de gemeentelijke grenzen. En omdat administratieve grenzen samenvallen met politieke scheidingslijnen is het effect daarvan in veel dossiers voelbaar, ook in de schoot van Leiedal.

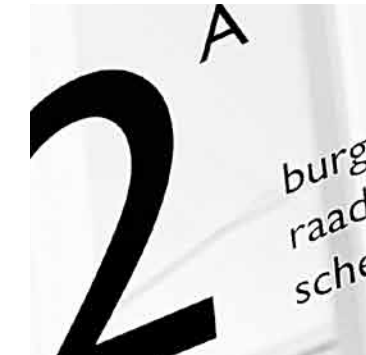
Bij de oprichting van Leiedal ging het nog over 41 gemeenten. Sedert de fusie zijn er 12 gemeenten en heel wat gemeenten hebben een bevolkingsaantal dat een stuk hoger ligt dan het Vlaamse gemiddelde (17.000 inwoners). De fusie van Kortrijk was het meest gevoelige dossier: voorstellen voor een nog grotere fusie (onder andere met het huidige Kuurne en Harelbeke), vooral verdedigd door sociaal – economische actoren en door de CVP, hebben het niet gehaald door het meestal nogal platte spel van de (Brusselse) partijpolitiek. Nu, zoveel jaar later, is er weer discussie over de schaal van gemeenten. In die bijna vier decenia zijn de gemeenten op het vlak van taken en professionalisering onherkenbaar veranderd, zodanig dat op veel plaatsen weer, zoals in de jaren 1960, veel vragen worden gesteld over de bestuurskracht van gemeenten, zeker nu de gemeenten in zwaar financieel onweer terecht zijn gekomen. Economische crisissen leiden blijkbaar altijd tot drastische schaalvoorstellen, zoals ondertussen de gemeenten in Portugal en Griekenland nog recent ondervonden. Politiezones en de toekomstige brandweerzones worden wel eens gebruikt als referentie voor dat nieuwe schaaldebat. Vergelijkbare landen als Nederland en Denemarken hebben ondertussen de schaal van hun gemeenten drastisch verhoogd, tot gemiddeld 40.000 in Nederland en 50.000 inwoners in Denemarken. Over het algemeen lijkt dit vrij positief te worden geëvalueerd.

Grotere gemeenten hebben meer geïnvesteerd in eigen professionaliteit en ontwikkelen meer eigen ambities. Dat zijn factoren die de verhouding met Leiedal sterk veranderen. De gemeenten zijn niet meer eenzijdig afhankelijk, zoals dat met de voormalige kleine gemeenten veel meer het geval was. Ze zijn veeleisend en hebben zelf bestuurskracht, zodat de intercommunale voortdurend wordt aangespoord om vernieuwend te werken en met complexere dienstverlening bezig te zijn. Grotere gemeenten kijken over het algemeen veel kritischer naar een intergemeentelijke dienstverlener. Het is geen geringe verdienste van Leiedal dat ondanks dit gewijzigde basisgegeven, de intercommunale nog altijd een sterk draagvlak heeft bij de gemeenten, zij het met verschillende gradaties tussen de gemeenten. Het toont goed aan dat Leiedal zich flexibel heeft opgesteld en heeft ingespeeld op deze veranderde gemeentelijke constellatie.

Leiedal werd gesticht in een unitair Belgische context, toen de Vlaamse overheid nog niet bestond. De Belgische overheid stond mentaal en beleidsmatig op een veel grotere afstand waardoor initiatief van onderuit meer kansen kreeg en er in het algemeen meer sprake was van een feitelijke decentralisatie, vooral omdat de Belgische overheid op veel domeinen nauwelijks een eigen beleid ontwikkelde. Sedert de jaren 1970 groeide de uitbouw van de gewesten tot wat we nu kennen: een Vlaamse overheid die in de uitbouw van het bestuur en in de beleidsvorming dominant en centralistisch is en uitgegroeid is tot een conglomeraat van departementen en agentchappen dat intern slecht gecoördineerd is en waarbij veel Vlaamse actoren zelf tot op de werkvloer van gemeenten en streken eigen ambities ontwikkelen, zelf met projecten aanwezig zijn en eigen beleidsin-

strumenten creëren. Waar Leiedal in de jaren 1960 tot pakweg 1980 veel meer de agenda kon zetten, is dat nu veel minder het geval. **De bestuurlijke drukte en de regelgeving is hand over hand toegenomen**, onder andere mede door allerlei samenwerkingsverbanden, soms in vzw-vormen, die door de Vlaamse overheid worden ingericht en aangestuurd. In elk geval is de context op dit punt helemaal veranderd: de kernvraag is nu hoe de Vlaamse overheid met lokale dynamiek omgaat en of en hoe de Vlaamse overheidsmachinerie fijn kan worden afgesteld. Er zijn genoeg geen beleidsdomeinen of projecten meer denkbaar waar de Vlaamse overheid niet op een of andere manier (en meestal op verschillende manieren) bij betrokken is.

Gekoppeld aan de staatshervorming is de druk op de provinciebesturen toegenomen zonder dat dit in al die jaren tot heldere politieke beslissingen over het provinciebestuur heeft geleid. Er is stapsgewijs gewerkt, met veranderingen die verschillend zijn van domein tot domein: van versterking van de rol van de Provincie op het vlak van ruimtelijke ordening (behandeling van gemeentelijke structuurplannen; afbakening van kleinstedelijke gebieden; beslissingen over woonuitbreiding in landelijke gebieden,...), binnen het kerndomein dus van Leiedal, tot verzwakking op het niveau van welzijn en gezondheid. Inzake Europese programma's en projecten heeft de Provincie zich evenzeer een plaats verworven, als gedelegeerd bestuur door de Vlaamse overheid. Door de aanhoudende druk hebben de provinciebesturen zich overigens met succes gewoerd en verdedigd en bij uitstek in West-Vlaanderen is



proactief gewerkt met de uitbouw van de provinciale gebiedswerking. Vooral in het Kortrijkse komen de werking van Leiedal en van de Provincie nu zeer dicht bij elkaar en is de conflictzone hier het grootst, geheel in lijn met de historische tradities en verweven met persoonlijke ambities van politici uit het Kortrijkse. Door de staatshervorming en de uitbouw van de Vlaamse overheid is de machtspositie van de provincie wel grondig verzwakt: in de Belgische context kon de provincie zich rond de gouverneur, de PER en de GOM nog sterk profileren, er was nauwelijks concurrentie. De verambtelijking van de functie van

de gouverneur, de hervorming van de GOM tot POM hebben de taken verschaald en de machtspositie zwaar doen afkalven. De belangrijkste factor is uiteraard de machtsconcentratie op het niveau van de Vlaamse kabinetten. De verwachting is dat de positie van de provincie in de toekomstige politieke constellaties zeker zal verzwakken, via directe (bevoegdheden) of indirecte ingrepen (aftoppen van de financiën van de provincies). Hoe men daar ook over

denkt, de vaststelling is dat de provincie voor een aantal projecten in de regio financieel het verschil heeft gemaakt en de vraag is of de regio wel over voldoende slagkracht en dus ook kapitaal beschikt om dit voor projecten te mobiliseren. Het zal in de nabije toekomst wellicht niet van de gemeenten kunnen komen, daarvoor is de financiële situatie erg precair geworden.

In de jaren 1960 was van de Europese Unie nog nauwelijks sprake. Door de grensarbeid van Vlaamse arbeiders naar Frankrijk, werd de regio wel al snel met

de internationale ruimte geconfronteerd. Nu is de Europese context niet alleen zwaarwegend op tal van beleidsdomeinen maar is Europa ook kritisch ten opzichte van de intercommunales als unieke leveranciers van diensten aan gemeenten. **Het is mede ook door Europese druk dat de private partners uit de intercommunales moesten treden**, al was dat vooral te wijten aan een voortvarende Vlaamse regelgeving in 2001 die vooral beoogde om Electrabel uit de gemengde intercommunales te doen stappen. Europa heeft tot slot een belangrijke invloed op de mentale kaders om naar de regio te kijken: onder andere door Interreg en door de creatie van eerst COPIT en later de EGTS is de aandacht voor de Eurometropool sterk gestegen met een eigen institutionele vormgeving tot gevolg. Hier heeft Leiedal, maar dan toch vooral Karel Debaere zelf, een cruciale rol gespeeld. In de discussie over evoluerende schalen is de Eurometropool bij uitstek in deze regio beeldbepalend, ook als element van debat over de versterking van de bestuurlijke organisatie aan de Vlaamse kant in het kader van de positionering binnen de metropool ten opzichte van de dominante Franse partner die de Communauté Urbaine van Rijsel en bij uitbreiding het hele Franse overheidssysteem is.

De tussentijdse conclusie is duidelijk: het hele bestuurlijke landschap is radicaal veranderd, veel radicaler dan in andere landen. Het lijkt er op dat de historische vorm die Leiedal toen heeft aangenomen om tijdsgebonden redenen, nu eerder een nadeel is geworden. En tezelfdertijd heeft vooral de regionalisering een dermate grote impact dat het niet meer



mogelijk is om over Leiedal te spreken zonder dat meteen te verbinden aan de staatsvorming en eventueel de staatshervorming van Vlaanderen.

De regionale consensus op topniveau

In 1959 schreef Olivier Vanneste: “Hetgeen hier uit zuiver privé-initiatief, uit families met industriële traditie is gegroeid, is voor eenieder die zich buigt over de sociaal-economische problemen van deze streek een waarborg. Op het initiatief van de Kortrijkse industriëlen mag voor de verdere ontwikkeling van West-Vlaanderen zeker gerekend worden.”

Door de uitbouw van de vlasindustrie aan de oevers van de Golden River, was een sterk verspreid patroon van kleinschalige nijverheid ontstaan waaruit geleidelijk industriële textiel – en confectiebedrijven zouden groeien. Het gaf de streek een heel eigen patroon en identiteit, opgebouwd op basis van kleine en middelgrote ondernemingen met sterke familiale en sociale wortels in de streek zelf. In de literatuur over regionale economie

was de streek een voorbeeld van de zogenaamde endogene groei, economische dynamiek vanuit de kracht en het potentieel van het lokale initiatief. Kortrijk werd in de internationale literatuur als prototype van groei van onderuit vermeld.

De gemeentebesturen als partners en officiële oprichters van Leiedal maakten deel uit van ruimere politieke en maatschappelijke netwerken, die zich rond de echte leiders van de streek van het Leiedal vertakten. Leiedal was veel meer dan een intercommunale, de intercommunale was eerder het vehikel

dat gebruikt werd voor een bredere politieke en maatschappelijke agenda waarvan de (in het begin vele, kleine) gemeenten een onderdeel maar eigenlijk niet de echte dragers waren. De CVP domineerde zeer sterk het politieke landschap. De ‘iron triangle’ tussen de partij als knooppunt van de zuil, met de werkgevers van christelijke inspiratie en het ACV/ACW als christelijke vakbond/beweging was in die periode uiterst sterk en performant. Dat heeft in veel regionale dossiers tot succes geleid: voor de infrastructuur, de KULAK, de Expo, Kortrijk 't Hooghe, de gezondheidsinfrastructuur, ... **De politieke netwerken werden gemobiliseerd vanuit een grote eenheid en een krachtig en stuwend identiteitsgevoel**. Leiedal was dus in de eerste decennia het knooppunt en de uitvoerder van een sterke elitaire consensus in de streek die ook werkte om de soms wat onwillige gemeenten te laten mee stappen in allerlei projecten en ambities. Leiedal is lang de kern van een breedvertakt netwerk geweest dat veel meer omhelsde dan de gemeenten. Hier huisde dan ook logischerwijze het overleg van de burgemeesters, het overleg van de parlementairen en het sociaal-economisch overleg (REBAK, opgericht in 1989). We omschreven het REBAK eertijds als “een breed forum waar de situatie van het gebied wordt opgevolgd, gemeenschappelijke streekproblemen worden besproken en mogelijkheden voor gemeenschappelijke acties worden afgetast. In de wandelgangen wordt dit wel eens het ‘streekparlement’ genoemd “ (De Rynck, 1995).

Ook hier zijn de parameters grondig veranderd. Het zal de lezer wellicht zijn opgevallen dat in de vorige alinea's de verleden tijd domineert. En als we alle gewijzigde parameters samenleggen, lijkt dat gerechtvaardigd.

De politieke context is vooreerst grondig veranderd. De CD&V is nog altijd wel de grootste partij maar toch lang niet meer die allesdominerende actor. Het partijpolitieke landschap is veel meer versnipperd, er zijn veel meer coalities. Wat in de jaren 1960 wellicht als ondenkbaar werd geacht is ondertussen gebeurd: in Kortrijk en Zwevegem, decennialang bestuurd door de CVP, zit de partij nu in de oppositie. Partijen zijn nog altijd wel machtig in ons politiek systeem maar die macht is toch niet meer te vergelijken met deze in de jaren 1960 tot 1980. Dat deel van de consensus is zwaar afgekalfd. Nieuwe partijen zijn sterker geworden en die zijn niet verbonden met de historie van de streek, ontwikkelen hun agenda niet op deze schaal of hebben soms nog geen agenda.

Daarbij komt een factor die al te vaak tussen de plooiën van de analyse valt: **de schaalvergroting van de kiesgebieden heeft een grotere impact voor de regio Kortrijk dan vooraf werd gedacht**. Parlementairen die zich vereenzelvigen met hun kiesgebied versterken de identiteit en spelen ook een bemiddelende rol in de maatschappelijke netwerken. Daar hebben zij immers zelf belang bij. Dat alles zorgt voor densiteit van netwerken, voor focus, voor dynamiek in het overleg. Die factor is nu door de schaalvergroting van de kiesomschrijvingen voor een deel weggevallen. Vroeger was het arrondissement Kortrijk alles tegelijk: kiesgebied en organisatieniveau voor politieke partijen, herkenbare regio, organisatieschaal voor grote organisaties, werkgebied van Leiedal. Die eenheid van politieke, sociale en economische schalen is door de schaalveranderingen danig verbrokken.

Het middenveld in de regio, zelf ook vaak voorwerp van schaalvergroting, is veel diverser geworden en wordt nu veel minder dan vroeger gedomineerd door

de grote klassieke organisaties. Die organisaties zijn veel minder sterk dan vroeger, een deel van het klassieke middenveld vergrijsd snel en opvolging lijkt niet meteen verzekerd. Nieuwe vormen van middenveld komen op met andere soorten agenda's en werkmethodes, helemaal niet meer verbonden met de agenda van vroeger. Het klassieke sociale overleg is door dat alles niet meer zo performant en weegt veel minder dan vroeger op streekdossiers. Bovendien is de maatschappelijke consensus die bindend kan werken, helemaal niet eenduidig meer. Terwijl in de eerste decennia nagenoeg alles in het teken stond van een gedeelde agenda gericht op ontwikkeling van infrastructuur en klassieke economische ontwikkeling gericht op groei, is er nu veel meer verdeeldheid over de maatschappelijke agenda en wordt er veel minder in één richting gedacht. De richting, met de conflicten die verscholen zitten onder het concept van duurzame ontwikkeling, staat zelf ter discussie, terwijl dat een evidentie was in de eerste decennia van Leiedal.

Tijdens de discussies over 'Sterk Besturen in een Sterke Regio' konden we ervaren dat de betrokkenheid van grote bedrijven bij de streek veel minder sterk is geworden. De familiale banden zijn grotendeels verdwenen; de bedrijven zijn ofwel onderdeel geworden van grote multinationale concerns of zijn zelf verdwenen door de crisis in de textiel en de confectionerie. De CEO's wonen slechts zelden nog in de streek en hun emotionele binding is quasi onbestaande. Het is een sluipende evolutie maar de gevolgen zijn wel groot: de spontane betrokkenheid van deze bedrijven is grotendeels weg en ook de impact op de agenda van de streek is veel minder uitgesproken. Het lijkt alsof beide samen, de veranderingen van het middenveld en deze van het bedrijfsleven,

ertoe leiden dat de buitenboordmotoren die Leiedal aandreven, sputteren en in elk geval niet meer die stuwende kracht ontwikkelen. En we kunnen dat bij het sterk veranderend politieke landschap voegen dat dan weer gevolgen heeft voor het politieke leiderschap in de streek. Dat lijkt te zijn verzwakt. **Alles samen maakt dit dat de netwerken die zich in en rond Leiedal vertakten, hun kracht lijken te verliezen.**

In 1994 zorgde het toenmalige besluit van de Vlaamse Regering ervoor dat de streekplatformen werden opgericht. De vzw-structuur werd verplicht opgelegd. Binnen Leiedal vond men daar nog een werkbare formule voor, zodat het Streekplatform sterk binnen de structuur verankerd bleef. Na 2001 stapten de private partners uit de intercommunale en waren ze alleen nog lid van de streekplatformen. Nog later, vanaf 2004, ging dit alles over naar de decretaal uitgebouwde RESOC-Serr. De formalisering nam nog meer toe. Institutioneel werd de scheiding tussen Leiedal en RESOC nu wel helemaal voltrokken, al bleven de banden sterk, zowel interpersoonlijk als door de afhankelijkheid die RESOC nu eenmaal had op het vlak van dossiervorming en ondersteuning die door Leiedal wel voor een aantal dossiers kon worden geleverd. Maar onvermijdelijk ging de bindende kracht minder functioneren en zou het RESOC zich als organisatie zelf ook willen profileren.

Nu, in 2013, is de Vlaamse overheid de RESOC's compleet vergeten. Deze spelen formeel geen enkele rol van betekenis meer. Informeel en via de politieke kanalen gebeurt dat rond bepaalde dossiers wel nog en dat is zeker zo in het Kortrijkse. Maar de conclusie is onontkoombaar: de kracht en de vitaliteit van het sociaal-economisch streekoverleg is sterk afgezwakt en de Vlaamse Regering verwaarloost zelf

sterk dit door haar opgerichte instrument. Wat hierbij oorzaak en gevolg is, is nog niet zo duidelijk en of de Vlaamse overheid daar in deze vorm nog wel moet in investeren, is een zinvolle vraag. In elk geval is geenszins te verwachten dat de wellicht sterk vernieuwde Vlaamse Regering in 2014 deze agenda in deze vorm weer op zal nemen.

Soms en door sommigen wordt wel eens met heimwee teruggedacht aan de periode toen de sociale partners en enkele andere middenveldactoren mee in het bestuur van Leiedal zaten. Heimwee is goed om zich in te koesteren maar is een slechte raadgever als het over de toekomst gaat: zelfs als het wettelijk opnieuw zou mogen, dan nog zou het herstel van die samenstelling in deze gewijzigde context nooit meer hetzelfde effect hebben. De context is ook zo veranderd dat dit maatschappelijk niet meer aanvaardbaar zou zijn.



De tussentijdse conclusie is dat de sterke elitaire consensus die tot Leiedal leidde en die van Leiedal altijd veel meer heeft gemaakt dan een intercommunale, nu grotendeels verdwenen is. In de plaats is een veel diverser politiek veld gekomen, meer gefragmenteerd en meer verdeeld. De bindingen tussen de partijen rond regionale platformen zijn veel minder sterk geworden, mede door de sterk verminderde gezagspositie van parlementairen. Het middenveld is grondig veranderd en het klassieke middenveld, onder andere gekristalliseerd in het sociaal-economisch overleg is verbrokken en weegt veel minder op de maatschappelijke discussie. De consensus tussen politiek en middenveld is zeker veel minder sterk en is veel min-

der gericht op één gedeeld ontwikkelingsperspectief. Het uithalen van Leiedal en RESOC is voor de regio zeker niet positief geweest maar vroeg of laat moest toch het besef komen dat het klassieke sociaal-economische overleg ook lang niet meer dezelfde betekenis en impact heeft als in de jaren 1970-1980, niet in de regio en al zeker niet op Vlaams niveau.

Sterk Besturen door vooruit te kijken

De context die we hierboven beschreven, stuurt de discussies over inhoud en organisatorische vormen.

We komen van een periode met een stabiele maatschappelijke omgeving, met een vrij homogene beleidsagenda gesteund door sterke en stabiele organisaties op een min of meer vaste en herkenbare schaal. **We zijn in een periode met een labiele maatschappelijke omgeving, met veel meer onzekerheid en onvoorspelbaarheid**, in een veel meer heterogene of verdeelde omgeving en met een sterk veranderd maatschappelijk middenveld, met meer autonome

burgers. We leven in een altijd maar diversere samenleving, met de nieuwe vragen die dit oproept. De problematiek van de duurzaamheid zorgt voor conflicten tussen het economische en het ecologische systeem. We zitten in een sterk vergrijzende samenleving met grote druk op zorg. Het Kortrijkse is ondertussen een ruimtelijk ontzettend sterk verdicht verstedelijkt gebied geworden waarbij administratieve grenzen tussen gemeenten zelfs iets lachwekkends krijgen als we dat plaatsen ten opzichte van de grote vragen over mobiliteit en infrastructuur, over leefbaarheid, wonen en voorzieningen. De vaste

schaal is vervangen door meer flexibiliteit van schaal en aanpak, van organisatie en processen. Laten we dat alles gemakshalve de ‘netwerksamenleving’ noemen.

We evolueren dus van een vaste naar een vloeibare samenleving en de organisatie van de regio zou daarin moeten volgen. Maar dat is natuurlijk een groot deel van het probleem: op organisaties zetten zich machtsverhoudingen en belangen vast en dat hindert een snelle aanpassing en het ontstaan van beter aangepaste organisatietypes. Daar ging het project ‘Sterk Besturen in een Sterke Regio’ over dat op initiatief van Leiedal in 2011 werd uitgewerkt. We gebruiken dat kader voor het vervolg van dit essay maar kijken daar ook kritisch op terug.

Als Leiedal nu niet bestond, zouden we het dan opnieuw uitvinden en zou dat dan in dezelfde vorm zijn? Zou dat een intercommunale vorm zijn of een andere of eventueel een mix van vormen? Vorm volgt inhoud, vanzelfsprekend. In het toekomstgericht project ‘Sterk Besturen in een Sterke Regio’ is over die inhoud veel gediscussieerd. **Het is één van de grote verdiensten van Karel Debaere dat hij dit debat nooit uit de weg is gegaan** en dat hij altijd de vensters van Leiedal heeft opengehouden voor discussies over gewijzigde omgevingsfactoren en wat dat eventueel voor Leiedal betekende. Dat kan echt niet van veel andere intercommunales en van veel publieke organisaties worden gezegd. Dat maakt dat een debat over toekomstscenario's in en over Leiedal niet als een bedreiging maar als een opportuniteit wordt gezien. Het kan niet



genoeg worden gezegd: dat soort klimaat creëren en zorgen voor openheid voor intellectueel debat, is echt geen geringe verdienste.

De toekomst van Leiedal ligt in elk geval niet in het verleden. Leiedal heeft zich in de afgelopen jaren herhaaldelijk aangepast aan wijzigende omstandigheden. Leiedal verkeert niet in een crisis, laat dit duidelijk zijn. Meer dan andere intercommunales voor streekontwikkeling heeft de intercommunale zich in zijn werking en organisatie aangepast aan nieuwe vragen en is de intercommunale op vele vlakken innovatief: in de aanpak van complexe ruimtelijke projecten; de ontwikkeling van nieuwe types industriezones; de intense werking rond e-gov; de inbedding in de Eurometropool, ...

Leiedal is bovendien en vooral een kennisintensieve organisatie: er werkt veel hooggeschoold personeel, er zit veel kennis over de regio in de organisatie. Dat maakt dat Leiedal, in eender welke vorm, altijd een factor van betekenis zal blijven en, in eender welke vorm, dat de medewerkers van Leiedal altijd onmisbaar zullen zijn. We hebben het hier immers over een kleine regio, met een relatief beperkte capaciteit van mensen. Dat relativeert al voor een deel discussies die te zeer over structuren gaat: finaal gaat het om kennis en capaciteit en Leiedal heeft die, althans op een aantal domeinen, ter beschikking. De bundeling van intergemeentelijke samenwerkingsvormen en de integratie van het regionaal welzijnsoverleg kunnen het netwerk binnen Leiedal nog versterken, verbreden en verdiepen.

De toekomst van Leiedal ligt in elk geval niet in het verleden. Leiedal heeft zich in de afgelopen jaren herhaaldelijk aangepast aan wijzigende omstandigheden. Leiedal verkeert niet in een crisis, laat dit duidelijk zijn. Meer dan andere intercommunales voor streekontwikkeling heeft de intercommunale zich in zijn werking en organisatie aangepast aan nieuwe vragen en is de intercommunale op vele vlakken innovatief: in de aanpak van complexe ruimtelijke projecten; de ontwikkeling van nieuwe types industriezones; de intense werking rond e-gov; de inbedding in de Eurometropool, ...

We hebben het hierboven al aangegeven: van meet af aan is er een spanning geweest tussen doelstellingen en werkvorm. Er is gekozen voor een intercommunale, terwijl een publiek-private ontwikkelingsmaatschappij meer geschikt zou geweest zijn voor wat men toen wilde. En nu zien we dat helemaal terugkomen: Leiedal is nu vooral een dienstverlener geworden voor lokale besturen. **In de laatste twintig jaar zijn de behoeften aan ondersteuning van lokale besturen en dus ook aan samenwerking tussen lokale besturen alleen maar groter geworden**, voor taken en bevoegdheden die tot de kern van lokale besturen behoren. We spreken bewust over lokale besturen omdat het gaat over het hele spectrum van gemeente, OCMW's, autonome gemeentebedrijven en gemeentelijke vzw's, OCMW-verenigingen, intergemeentelijke samenwerkingsverbanden, besturen van de eredienst, politiezones en straks allicht brandweerzones. Waar vijftig jaar geleden op de gemeenten gesteund werd om regionale doelstellingen te realiseren, zijn er nu steeds meer behoeften van lokale besturen die om steeds meer samenwerking vragen, zowel op beleidsmatig als zeker op beheersmatig vlak. Daar ligt nog een hele brede agenda te wachten en de druk op de lokale besturen zal alleen maar toenemen.

Steeds meer echter vergt dat ook maatwerk: niet altijd zijn alle lokale besturen betrokken. In die zin is het werkgebied van Leiedal maatgevend maar niet uitsluitend. We zien dat bvb. voor het crematorium op grotere schaal wordt samengewerkt, zoals dat ook voor de Eurometropool geldt. In ‘Sterk Besturen in een Sterke Regio’ werd de gedachte hierachter organisatorisch gevat onder de noemer van een ‘concern’: een koepelstructuur gebaseerd op de 12 gemeenten van het arrondissement, maar met

mogelijkheid tot zowel interne als externe flexibele samenwerkingsverbanden. De tussentijdse conclusie is dat de toenmalige intercommunale vorm nu meer dan ooit vereist is. In die betekenis is de problematiek en de vraag nu helderder dan in de jaren 1950. Er is gewoon steeds meer nood aan intergemeentelijke of interlokale samenwerking. Wat toen als een vehikel werd gebruikt om regionale doelstellingen te realiseren, is nu een noodzakelijke structuur voor de samenwerking tussen lokale besturen zelf. Samenwerken tussen besturen zorgt ook voor een gezonde spanning: tussen de lokale besturen en hun samenwerkingsverbanden moet wat discussie zijn, kan samenwerking tot innovatie leiden en kan het gemeenten ook inspireren om innovatief te zijn. In dit debat wordt soms op een vermoeiende manier alleen maar naar de democratische problematiek gekeken, terwijl samenwerking veel nieuwe kansen creëert, voor vernieuwing kan zorgen en voor meer efficiëntie en vanuit al die betekenissen daarom ook voor meer democratische kwaliteit kan zorgen. **Men kan niet verdedigen dat we in een netwerksamenleving leven en tezelfdertijd elk netwerk als ondemocratisch bestempelen.** Wellicht hebben we in het project ‘Sterk Besturen’ zelf te weinig deze beeldvorming laten domineren en is te zeer gefocust op de mogelijke problemen die toenemende samenwerking kunnen meebrengen.

De oorspronkelijke opdracht van Leiedal (bedrijveninfrastructuur aanleggen en beheren) is nu veel meer omstreken dan toen: enerzijds omwille van botsende opvattingen over ruimtegebruik en scherpe discussies over ruimtelijke planning, anderzijds omwille van de dubbele rol van Leiedal, als ruimtelijk planner en als verkoper van (schaarse en kostbare) open ruimte. Onvermijdelijk zal dit de agenda blijven bepalen:

er zal actief moeten gedacht worden over innovatieve vormen van ruimtegebruik, over hergebruik van ruimte, over complexe en dus dure investeringen op complexe plaatsen. Dat is alleen al nodig omwille van de eindigheid van de bruikbare ruimte in deze al enorm verstedelijkte zone. Het toont dat ook binnen de taakbundels van Leiedal verandering en aanpassing nodig zijn maar ook dat dit veel vergt van de samenwerkende partners: meer risicodeling, meer publiek-private samenwerking, investeren in procesmanagement van veel meer complexe projecten. Hier ligt voor samenwerkende gemeenten nog een heel veld open. Binnen de kerntaak is dus herprofilering nodig met nieuwe vormen van kosten- en risicodeling tussen gemeenten maar wellicht ook meer met private partners.

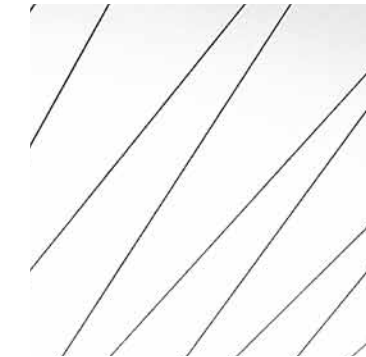
Op het vlak van de beheersmatige samenwerking staat de regio nog helemaal niet ver. Dat gaat dan over het bundelen van middelen in de zogenaamde back-office van lokale besturen, dat wat burgers niet zien en ook niet hoeven te zien, maar wat wel essentieel is voor een goede dienstverlening. Inzake personeelsbeheer, financieel management, ICT, organisatie management, facility management staan we nog maar aan het begin van nieuwe generaties samenwerking. Naarmate de druk op de lokale besturen toeneemt en naarmate de kwaliteit van de besturen ook meer met elkaar kan worden vergeleken, zal er steeds meer worden gezocht naar efficiëntiewinsten. Op dit vlak heeft Leiedal wel al enige maar toch nog niet zo veel ervaring. Vormen van 'shared services' zijn noodzakelijk en dat gebeurt best in de schoot van hetzelfde concern zodat ook in de onderlinge verbindingen extra winsten kunnen worden gemaakt. Dit zijn in elk geval potentieel mogelijke taken waarvoor intergemeentelijke samenwerking is uitgevonden.

Wellicht moet dit tot een filiaal van Leiedal leiden. Regionale projecten steunen op dynamiek en initiatief, groeien uit innovatief denken. Het is vanuit die inspiratie dat we in het project 'Sterk Besturen in een Sterke Regio' hebben gepleit voor open platformen in de streek, waar mensen met goesting elkaar kunnen vinden en waar nieuwe innovatieve netwerken kunnen ontstaan. Dat voorstel groeide vanuit de vaststellingen i.v.m. de veranderende aard van het middenveld, het ontstaan van meer ad hoc coalities tussen mensen. Het is de aard van het beestje dat dit zich niet van bovenaf laat organiseren of sturen. Initiatieven zoals de Budafabriek passen hier helemaal in en bieden een noodzakelijke infrastructuur (letterlijk en figuurlijk). Vanuit hetzelfde netwerkperspectief pleitten we voor een 'Staten-Regionaal' waarin op gezette tijden projecten kunnen worden voorgesteld of discussies kunnen worden geconcentreerd over aspecten van de regionale ontwikkeling. Dit zijn open formules die tegemoet komen aan de veranderende netwerksamenleving. Het probleem zit in de realisatie hiervan: dan blijkt toch dat het ook of zelfs in deze (kleine) streek aan potentieel ontbreekt om dit te dragen. **Iedereen is heel druk in de eigen organisatie bezig en de regionale inzet schiet er dan vaak als eerste bij in.** Dat punt hebben we onderschat en we hebben te weinig voorstellen ontwikkeld over de randvoorwaarden om deze voorstellen te kunnen realiseren.

Tezelfdertijd is in de regio ook meer nood aan ontwikkelingsprojecten die vanuit de regionale schaal of regionale schalen worden bedacht en opgezet. Het concept van de ontwikkelingsmaatschappij van indertijd komt hier boven. Dit is een ander niveau van werken dan het werken aan samenwerking tussen gemeenten voor wat basistaken van gemeenten zijn:

daarvoor gaat men op regionale schaal samenwerken om efficiënter lokale taken te kunnen organiseren. Bij ontwikkelingsprojecten denkt men regionaal en moet men eventueel, en onder andere, maar lang niet alleen, steunen op medewerking van gemeenten om deze te realiseren. Natuurlijk lopen deze niveaus in een kleine regio door elkaar, al was het nog maar omdat vaak dezelfde mensen op de twee lijnen van activiteit bezig zijn.

In de huidige bestuurlijke uitbouw van Vlaanderen en in tegenstelling tot de jaren 1960, zijn regionale projecten nu ondenkbaar geworden zonder de actieve medewerking van een van de vele Vlaamse ministers, diensten en agentschappen. Deze zijn al vaak in de regio actief, vaak met eigen diensten (wegen, waterwegen, VDAB, Kind en Gezin,...) en met structuren die door de Vlaamse overheid zelf rechtstreeks worden opgericht: RESOC, SEL, LOGO's,... In het project 'Sterk Besturen in een Sterke Regio' werd daarom gepleit voor veel meer goed georganiseerde interbestuurlijke en publiek-private samenwerking voor specifieke projecten of voor het realiseren van bepaalde maatschappelijke doelstellingen. Door de enorme ruimtelijke verdichting van de regio in die vijftig jaar, moet dit meteen vanuit een regionaal denken en vanuit een regionale schaal worden aangepakt. **We kunnen inzake ruimtelijke ordening, infrastructuur, mobiliteit, wonen en voorzieningen niet meer per gemeente denken:** we moeten veel meer vanuit de regio denken en dit dan vertalen naar de gemeenten, vanuit hun specifieke positie en functies binnen de regio. We moeten echter ook realistisch zijn:



zonder stevige druk en een sterk kader vanuit de Vlaamse overheid, zal dit er niet van komen. Gemeenten plooiën, als het er om spant en als er conflicten zijn, steeds op de eigen machtsbasis terug. Over die verhouding tussen lokaal protectionisme en het algemeen regionaal belang zijn we in het project 'Sterk Besturen' dan wellicht wat te optimistisch geweest.

We beklemtonen nog meer dan in het project 'Sterk Besturen' dat dit niet kan zonder actieve betrokkenheid van de Vlaamse overheid die een omslag in het denken mee mogelijk moet willen maken. Met respect voor subsidiariteit, met het oog op innovatie, organisatorisch maatwerk en responsabilisering hebben we op Vlaams niveau nood aan goede beleidskaders die vervolgens een grote mate van autonomie geven aan lokale netwerken. De Vlaamse overheid moet deze netwerken kaderen, stimuleren, legitimeren maar ook laten werken en op prestaties en effecten beoordelen. Dat vergt een grote mate van vertrouwen

in de kracht van lokale netwerken en het vergt dat Vlaamse diensten en agentschappen worden afgeslankt ten voordele van versterkte lokale besturen, lokale maatschappelijke organisaties beheerd door burgers en het middenveld en door de lokale netwerken die uit de samenwerking groeien.

Deze manier van benaderen is voor de Vlaamse overheid problematisch en terzelfdertijd noodzakelijk: enerzijds problematisch omdat de Vlaamse overheid centralistisch en uniform denkt en daarmee de verscheidenheid en de regionale differentiatie te weinig

valoriseert; anderzijds noodzakelijk omdat het realiseren van veel Vlaamse beleidsdoelstellingen dynamische samenwerkingsverbanden vereist vanuit de regionale dynamiek en georganiseerd vanuit regionale platformen. En het is evenzeer noodzakelijk om de interne coördinatie op Vlaams niveau te verbeteren: dat kan het best door met de neus op concrete projecten en voorstellen te worden gedrukt, waardoor diensten en ministers hun verantwoordelijkheid niet kunnen ontlopen. **Meewerken in regionale netwerken is dus én voor de streek goed én voor de efficiëntie van de Vlaamse overheid.**

Indertijd was Leiedal een ontwikkelingsmaatschappij in een intergemeentelijke organisatievorm. Nu is er op beide niveaus steeds meer behoefte aan samenwerking: zowel interlokaal als regionaal. Op beide niveaus is er ook nood aan maatwerk en flexibiliteit, aan innovatie in de vormen en manieren van werken, zowel in de schalen die worden gebruikt als in de manier waarop partnerschappen vorm krijgen. Meteen is ook de opportuniteit en de spanning duidelijk: om innovatieve samenwerking op regionale schaal mogelijk te maken hebben we de gemeenten, vooral vanuit hun politieke en uitvoeringsmacht nodig, maar tegelijkertijd zijn het vaak gemeenten die regionaal denken en handelen in de weg staan. Daarom is voor regionale projecten weliswaar medewerking van gemeenten nodig, maar is het niet wenselijk dit alleen maar door een meerderheid van gemeenten te laten beslissen. Er zijn kaders en stimulansen nodig vanuit de Vlaamse overheid en de inbreng van private spelers is evenzeer noodzakelijk.



De vraag is dan tot welke organisatie dit moet of kan leiden. De beide combineren in een en dezelfde organisatie lijkt moeilijker dan ooit maar anderzijds gaat het om een klein gebied en is er geen nood aan concurrentie en territoriumstrijd. Al bij al en alles samen genomen, lijkt de meest wenselijke piste om te evolueren naar een federatief model van samenwerking, waarbij de vrijwillige intergemeentelijke samenwerking wordt ingebouwd.

Federatieve samenwerking betekent dat gemeenten en de Vlaamse overheid bevoegdheden aan een federatieve structuur toevertrouwen die dan vanuit die bevoegdheden beslissingen kan nemen. Dat kan allemaal niet in een dienstverlenende intergemeentelijke organisatie zoals Leiedal nu functioneert. Binnen die federatieve structuur kunnen dan regionale ontwikkelingsprojecten groeien vanuit interbestuurlijke en publiek-private samenwerking op regionaal niveau en met regionale fondsen, gespijst door gemeentelijke, Vlaamse en private middelen. Ook dat is in de huidige structuur van Leiedal onmogelijk.

Van een vaste naar een vloeibare samenleving evolueren heeft met name op het politieke vlak grote gevolgen. Leiedal kon indertijd groeien vanuit een sterke en stabiele elitaire consensus op regionaal niveau. Enkele trekkers konden hun agenda realiseren. Vijftig jaar later is de politieke scene meer dan ooit verdeeld, versnipperd en verzwakt. Er lijkt zelfs minder sprake van een consensus tussen de elites van de regio en zeker de economische elite lijkt de regio mentaal en fysiek te hebben losgelaten. En dat

zou wel eens de grootste zorg kunnen worden: waar zitten de nieuwe leiders die de fakkel van Karel Debaere en gelijkgezinden kunnen overnemen? **Structuren en organisaties: allemaal nuttig, maar zonder leiders functioneert niks.** Dat was indertijd de kracht van Leiedal: of het nu een intercommunale of een ontwikkelingsmaatschappij was, dat maakte uiteindelijk niet zoveel uit. Enkele krachtige persoonlijkheden maakten het verschil en het organisatorische vehikel stond daarvoor ter beschikking. Sterke Bestuurders maken Sterke Besturen en gebruiken die voor een Sterke Regio.

Het is aan de opvolgers van Karel Debaere om nieuwe netwerken te maken in de netwerksamenleving die de regio kenmerkt. Doelen en objectieven staan voorop, de vorm is ondergeschikt. Maar realisme is evenzeer nodig: het bestaan van Leiedal als stabiele structuur heeft bewezen welk een kracht daarvan kan uitgaan. De moederstructuur van Leiedal flexibeler maken en op het vlak van samenwerkingsvormen uitbreiden en Leiedal als ontwikkelingsmaatschappij laten functioneren, met flexibele vormen van publiek-private samenwerking, in een beleidskader dat onderhandeld wordt met de Vlaamse overheid en waarbij de regio voor eigen projecten verantwoordelijk is. Nieuwe leiders alleen kunnen het evenmin: ze hebben een performante aangepaste organisatiestructuur nodig. Het is de interactie tussen beide die de sterkte van de regionale ontwikkeling kan zijn. In die betekenis is er verrassend weinig nieuws in vergelijking met de jaren 1950. En toch is alles nieuw omdat we werken in een nagenoeg volledig andere context en compleet veranderde maatschappelijke omgeving. Er is meer dan ooit nood aan een vernieuwd Leiedal in het nieuwe 'Netwerkleiedal'. Er is vooral nood aan nieuwe Karel Debaeres.