

# Samen Werken aan Zeeuws-Vlaanderen

Toekomstvisie & Actieprogramma



Opdrachtgever: Gemeenten Hulst, Sluis en Terneuzen, en Waterschap Zeeuws-Vlaanderen

ECORYS Nederland BV

Sjaak Boeckhout  
Damo Holt  
Wouter Vos

Rotterdam, 5 september 2007



ECORYS Nederland BV

Postbus 4175

3006 AD Rotterdam

Watermanweg 44

3067 GG Rotterdam

T 010 453 88 00

F 010 453 07 68

E [netherlands@ecorys.com](mailto:netherlands@ecorys.com)

W [www.ecorys.nl](http://www.ecorys.nl)

K.v.K. nr. 24316726

ECORYS Regio, Strategie &

Ondernemerschap

T 010 453 87 99

F 010 453 86 50



# Inhoudsopgave

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Voorwoord</b>   | <b>7</b>  |
| <b>Samenvatting</b>  | <b>9</b>  |
| <b>1 Inleiding</b>   | <b>11</b> |
| Regionale samenwerking wenselijk en noodzakelijk ...                           | 11        |
| ...op basis van een gedragen toekomstvisie                                     | 11        |
| <b>2 Zeeuws-Vlaanderen in een veranderende context</b>                         | <b>13</b> |
| Ondanks sterk veranderde situatie nog steeds imago van perifeer gebied,        | 13        |
| met een enigszins achterblijvende economische ontwikkeling                     | 13        |
| en een stagnerende bevolkingsomvang, inclusief ontgroening en vergrijzing      | 14        |
| Met name kwaliteitsslag nodig in akkerbouw en toerisme, ....                   | 14        |
| ..., maar nieuwe focus biedt kansen voor ruimtelijke ontwikkeling, economie en |           |
| voorzieningen  | 15        |
| Zeeuws Vlaanderen op een kruispunt, nu afslaan in goede richting               | 16        |
| <b>3 Toekomstvisie</b>   | <b>17</b> |
| Centrale opgave = versterken economie, draagvlak en kwaliteit                  | 17        |
| Benutten van dat wat wij wel hebben en anderen niet                            | 18        |
| Ieder zijn eigen ding maakt samen sterker                                      | 18        |
| <b>4 Strategie</b>   | <b>21</b> |
| Gemeentelijk wat kan, regionaal wat moet                                       | 21        |
| Gemeenschappelijk kader beter dan akkoord op details                           | 21        |
| Vraagaccommodatie in plaats van aanbodsturing                                  | 21        |
| <b>5 Actieprogramma</b>  | <b>23</b> |
| Bouwen aan de strategie: vloer leggen, muren zetten en dak plaatsen            | 23        |
| Versterk de economische basis  | 24        |
| Boei en bindt mensen en bezoekers  | 27        |
| Vergroot de ruimtelijke en natuurlijke kwaliteiten                             | 28        |
| Werp de blik naar buiten en sluit coalities                                    | 30        |
| Eendracht maakt macht  | 32        |



# Voorwoord

## De vrijblijvendheid en versnippering voorbij

Voor u ligt een concept visiedocument, inclusief actieplan met een duidelijke opzet voor een gestructureerde en structurele samenwerking tussen de drie Zeeuws-Vlaamse gemeenten en het waterschap Zeeuws-Vlaanderen.

De tijd van het vrijblijvend uitwisselen van gedachten over samenwerking is voorbij. De luxe ons te laven aan bespiegelingen die, ergens in de verre toekomst, moeten leiden tot één gezamenlijk optreden op een aantal terreinen en de profilering van de regio als één samenhangend geheel, kunnen we ons niet langer meer permitteren. Het is pure noodzaak alle goedbedoelde voornemens en uitgesproken intenties snel te concretiseren. Tijd is niet langer meer onze vriend.

Immers, de aanleg van de Westerscheldetunnel heeft voor onze regio niet de economische voorspoed gebracht die we er met zijn allen van hadden verwacht. En vraagt om gezamenlijke bezinning en actie. Ook voor het wegtrekken van het koop- en banktoerisme, de toenemende concurrentie van goedkopere verblijfs- en vakantiebestemmingen, de demografische ontwikkelingen (vergrijzing en ontgroening) kunnen we onze ogen niet langer sluiten. En zijn vraagstukken waar doeltreffender antwoorden in regionaal verband op gegeven kunnen worden. Daarnaast wordt ons ten aanzien van economische, recreatieve, milieu- en tal van andere issues steeds vaker de vraag voorgelegd: wat vinden jullie er als regio van? Actie is geboden, maar hoe en door wie?

De totstandkoming van deze visie geeft een voorproefje van de manier waarop we gestructureerd en in gezamenlijkheid invulling aan het toekomstperspectief van Zeeuws-Vlaanderen willen geven. Gemeenten en waterschap kunnen dat namelijk niet alleen. Daarom zijn al vanaf de kiem van deze visie het bedrijfsleven, provinciale overheid en maatschappelijke instellingen erbij betrokken. Ook daar leven gedachten en zijn concrete acties in voorbereiding om de opdracht waarvoor we staan gestalte te geven. Het is belangrijk om bij de concretisering en uitvoering van alle actieplannen deze partijen blijvend en niet vrijblijvend te raadplegen. Alleen door een interactieve benadering en aanpak ontstaat er draagvlak en betrokkenheid in de regio.

Vanwege de urgentie zijn in deze visie niet alle terreinen verkend waarop gemeenten en waterschap de krachten kunnen bundelen. Er is in dit stadium bewust gezocht naar samenwerkingsverbanden waarvoor de bereidheid en mogelijkheden tot samenwerking al eerder is aangetoond. Waarbij ook rekening is gehouden met kaders die door provinciale en rijksoverheid zijn gesteld. Dat verhoogt de kans op slagvaardig en daadkrachtig optreden.

Een belangrijke voorwaarde voor succes is de bewustwording van de kracht van samenwerking. Dat punt is inmiddels bereikt. Maar net zo belangrijk is onze houding bij het uitwerken van deze visie. Het mag niet (meer) gebeuren dat afzonderlijke partijen op eigen houtje en zonder onderling overleg zich bewegen op terreinen waarover in gezamenlijkheid afspraken zijn gemaakt. De vraagstukken zijn zo veelomvattend dat we er als afzonderlijke gemeenten of waterschap niet elk met een eigen oplossing voor kunnen komen. Echter, er moet tegelijkertijd ook ruimte voor betrokken partijen blijven om eigen initiatieven te ontplooiën. Want naast gezamenlijke belangen blijven partijen hun eigen belangen en hun eigen verantwoordelijkheden houden. Het zal (be)stuurmanskunst vergen alle belangen en verantwoordelijkheden in evenwicht met elkaar te brengen. De werkgroep visievorming is ervan overtuigd dat met de toekomstvisie en actieprogramma 'Samen Werken aan Zeeuws-Vlaanderen' een inspirerende en werkbare uitgangspositie is gecreëerd.

Voorzitter: J.A.H. Lonink

Secretaris: mr. T.A.M. Reijns

# Samenvatting

In en om Zeeuws-Vlaanderen is veel aan de hand. Transformatieprocessen en verplaatsingstendenties in belangrijke economische sectoren, ontgroening en vergrijzing van de bevolking en nieuwe beleidskaders op nationaal, provinciaal en ook grensoverschrijdend niveau dwingen tot een herijking van de positie van Zeeuws-Vlaanderen. Dit wordt mede gevoed door discussies omtrent het behoud van regionale voorzieningen en kantoren, zoals het Waterschap Zeeuws-Vlaanderen. In het licht van deze ontwikkelingen is bij de gemeenten Hulst, Terneuzen en Sluis alsmede bij het Waterschap Zeeuws-Vlaanderen behoefte ontstaan om de reeds aanwezige samenwerking uit te breiden en op een meer structurele wijze vorm te geven. Uitgangspunt hierbij is: ‘gemeentelijk wat kan, regionaal wat moet’: waar kan en moet je samenwerken om te komen tot een succesvolle aanpak van de opgaven waarvoor het gebied zich gesteld ziet.

Zeeuws-Vlaanderen wordt geconfronteerd met een enigszins achterblijvende economie en een stagnerende bevolkingsomvang, waarbij tevens sprake is van ontgroening en vergrijzing. Daarnaast heeft het ondanks een sterk veranderde bereikbaarheid en ligging bij veel mensen van buiten nog steeds het imago van perifeer gebied. Er komt bovendien veel op Zeeuws-Vlaanderen af: het gebied bevindt zich als zodanig op een kruispunt. Het is nu zaak om de uitdagingen voor de toekomst helder op het netvlies te krijgen waardoor de juiste weg kan worden ingeslagen.

Op weg naar de toekomst kiest Zeeuws-Vlaanderen voor het *werken aan het versterken van de economie, het behouden en creëren van draagvlak voor tal van voorzieningen en het benutten van de ruimtelijke en natuurlijke kwaliteiten van het gebied*. Dit is geen eenvoudige opgave, maar er zijn voldoende aanknopingspunten in het gebied aanwezig om de missie te doen slagen. De aandacht voor het gebied vanuit het rijk, de provincie, de regio alsook bedrijven en bevolking, biedt nieuwe kansen voor met name ruimtelijke ontwikkeling, economie en voorzieningen.

Om aan de hierboven geschetste opgave te voldoen is het zaak om de aantrekkingskracht van Zeeuws-Vlaanderen op mensen en bedrijven te vergroten. Zeeuws-Vlaanderen zal dus onderscheidende kwaliteit moeten bieden, wat wil zeggen dat de in voldoende mate aanwezige kwaliteiten verder uitgebouwd moeten worden. Het gaat hierbij nadrukkelijk om een vraaggestuurde benadering. De regio zal de juiste voorwaarden moeten scheppen om mens en bedrijf naar Zeeuws-Vlaanderen te halen.

Er zijn vijf belangrijke thema's benoemt waarlangs Zeeuws-Vlaanderen een voortvarende start kan maken met het samen werken aan de toekomst:

- I. Versterk de economische basis (Economie);
- II. Boei en bindt mensen en bezoekers (Promotie);
- III. Vergroot de ruimtelijke en natuurlijke kwaliteiten (Ruimtelijke diversiteit);
- IV. Werp de blik naar buiten en zoek coalities (Partnerschap);
- V. Eendracht maakt macht (Regionale samenwerking).

Figuur 0.1 Overzicht actiepunten toekomstvisie Zeeuws-Vlaanderen

| Titel   | Hoe?   | Wie betrokken?  | Start                            |
|---|--|---|----------------------------------|
| <b>I. Versterk de economische basis</b>                                 |  |   |                                  |
| 1. Actief bedrijven- en acquisitieloket                                 | Detachering/aantrekken gespecialiseerde medewerkers met specifieke taakstelling  | Provincie Zeeland, REWIN, gemeenten   | Kan reeds in 2006 van start gaan |
| 2. Bevordering van verbetering verkeersinfrastructuur                   | Lobby bij Provincie Zeeland, Rijkswaterstaat, Ministerie van Economische Zaken, Pr. Oost-Vlaanderen, Vlaamse deelregering  | Provincie Zeeland, Rijkswaterstaat, BZW   | Kan reeds in 2006 van start gaan |
| 3. Invulling Zeeuws Kennisaccord  | Uitwerken van acties in Zeeuws Kennisaccord  | gemeenten, onderwijsinstellingen (incl. ROC), Provincie Zeeland (ook relatie met bedrijven- en acquisitieloket)   | Kan reeds in 2006 van start gaan |
| 4. Zeeuws-Vlaams carrièrecentrum  | Lobby bij RPA, BZW, grote bedrijven en gemeenten om carrièrecentrum op te zetten   | RPA, BZW, grote bedrijven en gemeenten  | Van start in 2007                |
| <b>II. Boei en bindt mensen en bezoekers</b>                            |  |   |                                  |
| 5. Opzetten Zeeuws-Vlaamse promotiecampagne                             | Opzetten Zeeuws-Vlaamse promotiecampagne   | Gemeenten, toeristisch bedrijfsleven, VVV Zeeuws-Vlaanderen, wooncorporaties (afstemming met initiatieven Provincie Zeeland en met bedrijven- en acquisitieloket) | Van start in 2006/2007           |
| 6. Een verdieping en verbreding van het VVV Zeeuws-Vlaanderen.          | Ook inzetten op kennis- en ontwikkelcentrum (koppeling met actie 5: promotiecampagne)  | Gemeenten, toeristisch bedrijfsleven, VVV Zeeuws-Vlaanderen, wooncorporaties (afstemming met initiatieven Provincie Zeeland)                                      | Van start in 2006                |
| <b>III. Vergroot de ruimtelijke en natuurlijke kwaliteiten</b>          |  |   |                                  |
| 7. Uitwerkingsplan en afwegingskader ruimtelijke ontwikkeling en natuur | Opstellen van uitwerkingsplan en afwegingskader, en het bewaken daarvan  | Gemeenten, Waterschap Zeeuws-Vlaanderen, Provincie Zeeland, natuurorganisaties  | Van start in 2006                |
| <b>IV. Werp de blik naar buiten en zoek coalities</b>                   |  |   |                                  |
| 8. Taskforce Voorzieningen Zeeuws-Vlaanderen                            | In overleg met de zorgsector, onderwijswereld en bedrijfsleven actief zoeken naar mogelijkheden om het bestaande voorzieningenniveau in tact te houden en indien mogelijk uit te breiden | Gemeenten, zorgsector, onderwijswereld, Provincie Zeeland, eventueel patiëntenverenigingen  | Van start in 2006                |
| 9. Servicepunt grensoverschrijdende zaken                               | Het toegankelijk maken van informatie, regelgeving en ervaringen met grensoverschrijdende zaken op gebied van arbeidsmarkt, fiscaliteit, en verschillen in regelgeving voor bedrijven    | RPA, Unizo, MKB, banken, Euregio Scheldemond, gemeenten   | Van start in 2006                |
| <b>V. Eendracht maakt macht</b>   |  |   |                                  |
| 10. Opzetten regulier bestuurlijk samenwerkingsverband                  | Het opzetten van een specifiek bestuurlijk samenwerkingsverband dat (beperkte) bevoegdheden van gemeenten op specifieke terreinen overhevelt naar het nieuwe samenwerkingsverband        | Gemeenten   | Van start in 2007                |
| 11. Aanstellen accountmanagers regionale samenwerking                   | Het aanstellen van accountmanagers binnen de gemeentelijke organisaties op specifieke terreinen waarop het samenwerkingsverband zich richt   | Gemeenten   | Van start in 2007                |

# 1 Inleiding

## Regionale samenwerking wenselijk en noodzakelijk ...

Sinds de gemeentelijke herindeling in 2003 is er in Zeeuws-Vlaanderen sprake van 3 gemeenten, te weten Hulst, Sluis en Terneuzen. In Zeeland is daarnaast een discussie gevoerd over het samenvoegen van de waterschappen ten noorden en ten zuiden van de Westerschelde. In het licht van deze nieuwe gemeentelijke indeling en de discussie over de waterschappen is bij de gemeentebesturen alsmede bij het Dagelijks Bestuur van het Waterschap Zeeuws-Vlaanderen behoefte ontstaan om de reeds aanwezige samenwerking uit te breiden en indien mogelijk op een meer structurele wijze vorm te geven.

Gezamenlijk is in 2005 een traject gestart waarin de samenwerkingsmogelijkheden nader worden onderzocht en zo concreet mogelijk worden uitgewerkt. Een belangrijke basis voor het uitwerken van de samenwerking is het opstellen van een gezamenlijke visie op de toekomst van Zeeuws-Vlaanderen. Gezien ontwikkelingen op uiteenlopende terreinen in en om het gebied (economie, demografie, voorzieningenniveau, ruimtelijke ontwikkeling en natuur) is er een duidelijke behoefte en noodzaak om met elkaar en met andere partijen op te trekken om te zorgen dat Zeeuws-Vlaanderen een aantrekkelijk toekomstperspectief houdt.

Uitgangspunt bij de regionale samenwerking is ‘gemeentelijk wat kan, regionaal wat moet’: waar kan en moet je samenwerken om te komen tot een succesvolle aanpak van de opgaven waarvoor het gebied zich gesteld ziet. Het is belangrijk om vast te stellen dat elk van de partijen op diverse gebieden prima in staat is om zelfstandig te opereren. Het gaat in deze visie om dié elementen die door samenwerking beter kunnen worden aangepakt en op de kaart kunnen worden gezet.

## ...op basis van een gedragen toekomstvisie

De toekomstvisie is tot stand gekomen op basis van diverse gesprekken met directe betrokkenen vanuit de gemeentelijke en provinciale overheid, bedrijfsleven en maatschappelijke instellingen. In aanvulling op deze gesprekken en met ondersteuning van het adviesbureau ECORYS uit Rotterdam hebben eind 2005 in Axel 2 expertbijeenkomsten plaatsgevonden met in totaal zo’n 60 belangstellenden vanuit tal van organisaties, waaronder ook van buiten Zeeuws-Vlaanderen (inclusief Vlaanderen). Op 12 december 2005 zijn voor het eerst de gezamenlijke gemeenteraden en het Algemeen Bestuur van het Waterschap bij elkaar gekomen, en op interactieve wijze geraadpleegd tijdens de Dag van de Regionale Samenwerking in het Scheldetheater in Terneuzen.

Gaandeweg het proces is enkele malen teruggekoppeld naar de Stuurgroep Regionale Samenwerking Zeeuws-Vlaanderen, de Colleges van Burgemeester en Wethouders en het Dagelijks Bestuur van het Waterschap, en de gemeenteraden. Het eindresultaat ligt thans voor.

### *Leeswijzer*

In het navolgende wordt in *hoofdstuk 2* allereerst een beeld geschetst van Zeeuws-Vlaanderen in een veranderende context. Op basis hiervan wordt een toekomstvisie en een daarop gebaseerde ontwikkelingsstrategie gepresenteerd in *hoofdstuk 3*. Deze ontwikkelingsstrategie wordt vervolgens in *hoofdstuk 4* geconcretiseerd in een gezamenlijk op te pakken actieprogramma gericht op versterking van Zeeuws-Vlaanderen als aantrekkelijk woon-, werk- en verblijfsgebied. In de *Samenvatting* zijn de hoofdlijnen van de toekomstvisie en het actieprogramma weergegeven.

## 2 Zeeuws-Vlaanderen in een veranderende context

In en rondom Zeeuws-Vlaanderen is thans veel aan de hand. Transformatieprocessen en verplaatsingstendenties in belangrijke economische sectoren, ontgroening en vergrijzing van de bevolking en nieuwe beleidskaders (Nota Ruimte, Integraal OmgevingsPlan Zeeland, Pieken in de Delta/Zuidwest-Nederland, Zeeuws Kennisaccord, afspraken rondom de verdieping van de Westerschelde, etc.) maken het denken over de toekomst van Zeeuws-Vlaanderen noodzakelijk. De nieuwe ontwikkelingen dwingen tot een herijking van de positie van Zeeuws-Vlaanderen.

### Ondanks sterk veranderde situatie nog steeds imago van perifeer gebied,

Zeeuws-Vlaanderen is lange tijd een perifeer gelegen gebied geweest. Door de landsgrens met België aan de zuidzijde en de Westerschelde aan de noordzijde was de regio sterk op zichzelf aangewezen. Deze situatie is inmiddels aanzienlijk veranderd door de realisatie van nieuwe infrastructuur (waaronder de aanleg van de Westerscheldetunnel in 2003), de uitwaaiering van bedrijfsvestigingen vanuit belangrijke economische centra in Nederland en Vlaanderen, en het vervagen van de landsgrens met België onder invloed van de integratie in Europa.

‘Het landje apart’ is dus niet langer meer helemaal apart. Dit wil niet zeggen dat het specifieke karakter van Zeeuws-Vlaanderen verloren gaat of toe is aan verandering. De typerende eigenheid van de verschillende delen van Zeeuws-Vlaanderen maakt het tot een unieke regio waar het goed wonen, werken en verblijven is, zeker ook gezien de geringe afstand tot fraaie historische steden als Antwerpen, Gent en Brugge in Vlaanderen. Bij velen buiten het gebied is dat echter niet goed bekend. Zeeuws-Vlaanderen heeft nog steeds een imago probleem van ver weg en perifeer, met name voor randstedelingen. Dit bemoeilijkt het aantrekken van mensen en bedrijven uit andere delen van Nederland.

### met een enigszins achterblijvende economische ontwikkeling

De Nederlandse economie krabbelt langzamerhand uit een dal. Hetzelfde geldt voor de economie van Zeeland en meer specifiek ook voor Zeeuws-Vlaanderen. Groeicijfers zijn evenwel nog steeds laag en de vooruitzichten niet zonder meer rooskleurig. De economie in Zeeuws-Vlaanderen blijft qua groei over het algemeen achter bij de Nederlandse economie. Tot 2002 zijn deze groeicijfers positief geweest. In de jaren daarna heeft de Zeeuws-Vlaamse economie een negatieve groei gekend. Ook de werkgelegenheidsontwikkeling stemt tot enige bezorgdheid.

Er is sprake van een daling van de werkgelegenheid die ook de werkloosheid enigszins heeft doen stijgen. Niettemin is het werkloosheidsniveau nog steeds onder het nationaal gemiddelde.

Een van de belangrijkste factoren voor het niet kunnen benutten van de groeipotenties van de Zeeuws-Vlaamse economie is het ontbreken en moeilijk kunnen aantrekken van meer talentvol en goed opgeleid personeel. Dit is het belangrijkste knelpunt dat veel bedrijven in de regio ondervinden om verder te kunnen groeien.

## en een stagnerende bevolkingsomvang, inclusief ontgroening en vergrijzing

De demografische ontwikkeling in Zeeuws-Vlaanderen vereist eveneens aandacht. Het gaat daarbij niet enkel om de omvang van de bevolking, maar ook om de bevolkingssamenstelling. Bevolkingstoename is een belangrijk wapen in de strijd voor een dynamische samenleving en voldoende draagvlak voor voorzieningen. Als de bevolking toeneemt in aantal is het eenvoudiger om bepaalde voorzieningen in de lucht te houden. In Zeeuws-Vlaanderen is thans sprake van een stagnerende bevolkingontwikkeling, met een aanzienlijke kans op daling in de nabije toekomst.

De samenstelling van de bevolking is duidelijk aan verandering onderhevig. Sterker nog dan in andere regio's is in Zeeuws-Vlaanderen daarbij sprake van ontgroening en vergrijzing. Het percentage jongeren neemt af, vooral ook omdat velen voor vervolgstudies uit het gebied vertrekken en vervolgens na afstuderen niet meer terugkeren. Het percentage ouderen loopt daarentegen op, in het bijzonder in West-Zeeuws-Vlaanderen dat ook in landelijk perspectief hoog scoort op dat gebied. Een en ander heeft een direct effect op de vraag naar verschillende typen voorzieningen. Zo is voor ouderen de aanwezigheid van zorg in de regio belangrijker, waar jongeren meer behoefte hebben aan onderwijs-, sport- en uitgaansvoorzieningen.

## Met name kwaliteitsslag nodig in akkerbouw en toerisme, ....

Akkerbouw is een van de traditionele pijlers van Zeeuws-Vlaanderen. Deze sector staat al jaren fors onder druk. De verwachting is dat de traditionele landbouw het moeilijk zal blijven houden. De op de toekomst gerichte agrarische ondernemer boort echter nieuwe richtingen aan, zoals andere gewassen (voor een deel ook in relatie tot de reeds aanwezige procesindustrie in de Kanaalzone), bedrijfsverbreding en landschapsbeheer. Hierdoor blijven toekomstperspectieven aanwezig in de sector.

Een andere belangrijke pijler is de procesindustrie, die in de Kanaalzone is geconcentreerd. Het afgelopen decennium hebben zich weinig nieuwe bedrijven gevestigd. Recentelijk is evenwel enige trek richting zee te bespeuren van watergebonden ondernemingen uit het Antwerpse en Gentse havengebied. De procesindustrie ontwikkelt zich goed, maar door rationalisaties wordt een groeiende productie door steeds minder arbeidskrachten voortgebracht. De invloed hiervan wordt voor een deel gemitigeerd doordat de komende jaren nogal wat procesoperators zullen uittreden en vervangen zullen worden door jongere arbeidskrachten.

Nieuwe mogelijkheden lijken er voorts te bestaan om rondom Cerestar en Heros een cluster met nieuwe agro-industrie te vestigen (bio-ethanol, biomassa), ook in relatie tot reeds bestaande initiatieven als Biovalley Gent in het Vlaamse deel van de Kanaalzone. Dit geldt eveneens voor de ontwikkeling van een glastuinbouwlocatie in de Autrichepolder waarvoor de benutting van restproducten van een van de grote procesindustrieën (Yara) een factor van betekenis is.

Het kusttoerisme staat onder druk vanwege de steeds hogere eisen die toeristen stellen aan het verblijf. Daarnaast is er de toenemende concurrentie met het buitenland. Nederland is relatief duur ten opzichte van landen als Griekenland en Turkije, met ook minder zonzekerheid. Daar staan evenwel andere kwaliteiten tegenover. Door verdere upgradings van het aanbod en gerichte marketing kunnen toeristen worden verleid om Zeeuws-Vlaanderen te (blijven) bezoeken.

Onder invloed van de monetaire eenwording in Europa is het “banktoerisme” van Belgen naar plaatsen als Sluis, Hulst en Sas van Gent de afgelopen jaren sterk teruggelopen. De terugloop van bezoekers heeft op enkele plaatsen eveneens gevolgen voor de winkel- en horecavoorzieningen, zeker in het licht van toegenomen concurrentie vanuit andere koopcentra in Vlaanderen en elders in Zeeland. Extra inspanningen zijn derhalve nodig om negatieve ontwikkelingen te keren.

Schaalvergrotingsprocessen in de zakelijke en niet-zakelijke dienstverlening hebben de afgelopen tijd reeds geleid tot vertrek uit en/of samenvoeging van kantoren in Zeeuws-Vlaanderen. Verwacht mag worden dat onder invloed hiervan ook in de nabije toekomst specifieke functies (b.v. Kamer van Koophandel, belastingkantoor, zorgsector) verder onder druk zullen komen te staan.

### ..., maar nieuwe focus biedt kansen voor ruimtelijke ontwikkeling, economie en voorzieningen

Recentelijk is er vanuit verschillende rijksnota's extra aandacht voor ontwikkelingen in de regio. In de Nota Ruimte worden bijvoorbeeld ruimere mogelijkheden geboden om nieuwe ontwikkelingen op gebied van bijvoorbeeld economie, woningbouw en natuur te bevorderen. Het Sloegebied/Kanaalzone Zeeuws-Vlaanderen is in de Nota Pieken in de Delta aangewezen als economisch kerngebied. Als onderdeel van het uitwerkingsprogramma Zuidwest-Nederland ondersteunt de rijksoverheid de verdere ontwikkeling van de procesindustrie, de logistiek en het (kust-)toerisme in het gebied. In de Nota Ruimte is voorts West-Zeeuws-Vlaanderen aangeduid als Nationaal Landschap. Veel van deze elementen zijn door de Provincie doorvertaald in haar eigen plannen (in het integraal provinciaal omgevingsplan bijvoorbeeld) en sluiten ook aan bij het in 2004 vastgestelde Gebiedsplan West Zeeuws-Vlaanderen (“Natuurlijk Vitaal”).

In het kader van de havenontwikkeling spelen er verschillende zaken in en om Zeeuws-Vlaanderen. De mogelijke realisatie van de Westerschelde Container Terminal en verdere uitbreidingen in Vlissingen-Oost spelen in op nieuwe ontwikkelingen in transport en logistiek. Van belang zijn ook de discussies met de zuiderburen om de havens van Antwerpen en Gent meer ruimte voor ontwikkeling te bieden.

De logistieke bedrijvigheid in de Kanaalzone is de afgelopen jaren daarnaast aanzienlijk gegroeid. De Kanaalzone maakt steeds duidelijker deel uit van ontwikkelingen die zich in Rijn-Schelde delta manifesteren.

Beslissingen omtrent de verdieping van de Westerschelde zijn recentelijk op nationaal niveau genomen. Daarnaast wordt gestudeerd op een nieuwe zeetoegangsweg en verdieping en verbreding van het Kanaal Gent-Terneuzen. In organisatorisch opzicht is de intensieve samenwerking tussen Zeeland Seaports en de Port Authority Rotterdam van belang, die ook van betekenis is voor de ontwikkeling van havengronden in de Kanaalzone. Op projectbasis wordt daarnaast samengewerkt met het Gentse Havenbedrijf.

De compensatiegelden voor de verdieping van de Westerschelde geven primair mogelijkheden om op een aantal plaatsen natuurontwikkeling te stimuleren, maar ook om knelpunten in de verkeersinfrastructuur op te lossen en nieuwe economische dragers en pijlers te realiseren. Ook de investeringen die ten gevolge van de kustverdediging “zwakke schakels” in West Zeeuws-Vlaanderen zullen worden gedaan, bieden naast de middelen om de kustveiligheid te verbeteren, ook aangrijpingspunten voor natuurontwikkeling en upgradering van toeristische voorzieningen. Mede door plannen rondom bijvoorbeeld ontpolderingen op enkele plaatsen in Zeeuws-Vlaanderen enerzijds, en de ontwikkeling van Sluis-aan-Zee en de voormalige veerhaven Perkpolder anderzijds wordt hierop reeds ingespeeld.

Ook op regionale schaal zijn er ontwikkelingen die goed aansluiten bij de uitdagingen voor Zeeuws-Vlaanderen. In provinciaal verband is het Zeeuws Kennisaccoord opgesteld. Regionale samenwerking op het gebied van kennisontwikkeling kan leiden tot positieve impulsen voor de kenniseconomie in Zeeuws-Vlaanderen. Dit sluit nauw aan bij diverse, veelal nog kleinschalige beleidsacties die gebruik maken van interessante nichemarkten, om met succes nieuwe ontwikkelingen te faciliteren (b.v. oogkliniek Ziekenhuis Oostburg, Technologisch Bedrijvenpark Zeeland in Schoondijke, ROC/RITON in Terneuzen, etc.). Verder zijn er onlangs (nieuwe) besprekingen gestart om de grensoverschrijdende samenwerking met Vlaamse partners te intensiveren.

## Zeeuws Vlaanderen op een kruispunt, nu afslaan in goede richting

Het voorgaande geeft aan dat er in Zeeuws-Vlaanderen sprake is van een aantal bedreigingen op economisch en ook demografisch terrein. Daarnaast zijn er ook kansen voor de versterking van de economie, het bevolkingsdraagvlak, en de ruimtelijke en natuurlijke kwaliteiten van het gebied. Om de bedreigingen het hoofd te kunnen bieden en de ontwikkelingskansen te kunnen benutten, is het van belang dat de belangrijkste spelers in het gebied in grote mate overeenstemming hebben over de gewenste ontwikkelingsrichting. Dit vereist een gezamenlijke visie op de toekomst van Zeeuws-Vlaanderen en een passende ontwikkelingsstrategie.

## 3 Toekomstvisie

### Centrale opgave = versterken economie, draagvlak en kwaliteit

Het voorgaande maakt duidelijk dat de belangrijkste uitdaging waarvoor Zeeuws-Vlaanderen zich gesteld ziet de komende 10 tot 20 jaar het waarborgen en uitbouwen van de sociale, economische en natuurlijke vitaliteit van het gebied is. Deze uitdaging kan in wat andere bewoordingen als volgt worden omschreven:

“het op duurzame en evenwichtige wijze ontwikkelen van Zeeuws-Vlaanderen tot een regio waar het goed werken, wonen en verblijven is, met waarborging van belangrijke basiskwaliteiten als ruimte, natuurlijke omgeving, veiligheid, en relatieve rust”

Gegeven de uitgangssituatie en ontwikkelingen die op het gebied afkomen, valt deze uitdaging uiteen in 3 centrale opgaven:



#### **Vernieuwing en versterking van de economische structuur:**

waarborgen en uitbouwen van voldoende economische activiteit en een krachtig bedrijfsleven;

#### **Versteving van het bevolkings- en voorzieningendraagvlak:**

tegengaan ontgroening en stagnatie/mogelijke terugloop van het aantal inwoners, en benutting vergrijzing. Hierbij gaat het om het behoud van de dynamiek in de samenleving en het vasthouden/uitbouwen van belangrijke voorzieningen voor diverse bevolkingsgroepen;

#### **Uitbouwen van de ruimtelijke en natuurlijke kwaliteiten van het gebied:**

er voor zorgen dat de basiskwaliteiten van het gebied kunnen worden opgewaardeerd, waarbij de begrippen diversiteit, vitaliteit en duurzaamheid centraal staan.

Deze opgaven staan niet op zich, maar hangen sterk met elkaar samen en kunnen elkaar daardoor in positieve zin beïnvloeden. Dit is een grote uitdaging, niet alleen voor Zeeuws-Vlaanderen maar ook in andere, vergelijkbare gebieden in Nederland. Specifiek voor Zeeuws-Vlaanderen is wel de noodzakelijke inzet op niet alleen groei, maar vooraleerst behoud, denkend vanuit het voorkomen van teruggang. In feite is echter groei nodig voor behoud, gezien de ontwikkeling van minimale schaalgroottes bij tal van bedrijfsmatige functies en maatschappelijke voorzieningen.

## Benutten van dat wat wij wel hebben en anderen niet

De hiervoor geschetste centrale opgaven worden gekenmerkt door een onderliggend basisbegrip, namelijk het als regio kunnen bieden van onderscheidende kwaliteit. Dit begrip dat in steeds sterkere mate het succes van bedrijven en ook regio's bepaalt, zal zich ook in de nabije toekomst laten gelden. Het heeft betrekking op een veelheid van elementen: onderscheidende kwaliteit van producten, dienstverlening en de verpakking ervan, van het vestigings- en verblijfsmilieu, van arbeidskrachten en –moraal, van ambtelijke en intermediaire dienstverlening, van bestuurlijke visie en doorwerking, etc.. Het is op deze punten waar de regio zich ten opzichte van andere regio's in positieve zin kan onderscheiden.

Gezien de uitgangssituatie van Zeeuws-Vlaanderen is er de noodzaak om alle zich aandienende ontwikkelingskansen zoveel mogelijk te benutten, zonder daarvoor overigens de basiskwaliteiten van het gebied ingrijpend te moeten aantasten. Primair gaat het daarbij om het versterken van de economische basis van het gebied. Parallel daaraan dient te worden ingezet op het handhaven en indien mogelijk uitbouwen van het bevolkings- en voorzieningendraagvlak en de natuurlijke en ruimtelijke kwaliteiten van het gebied. De kaders daarvoor zijn in verschillende nota's van de rijksoverheid, de provincie en gedeeltelijk ook de regio zelf reeds aangegeven. Het komt er nu op aan om deze in de komende periode op uitgelezen wijze tot uitvoering te brengen.

## Ieder zijn eigen ding maakt samen sterker

Hiervoor is reeds naar voren gekomen op welke punten de regio zich ten opzichte van andere regio's onderscheidt, en hoe de verschillende deelgebieden binnen Zeeuws-Vlaanderen daaraan kunnen bijdragen. Meer specifiek kan hierover het volgende worden gesteld:

- Terneuzen fungeert primair als economische trekker voor Zeeuws-Vlaanderen, gezien ook de vestigingsmogelijkheden voor grootschalige industriële en logistieke bedrijven. De Kanaalzone maakt daarbij deel uit van een **economisch kerngebied** van nationale en internationale, grensoverschrijdende betekenis. Via het nieuw op te starten ROME-project (project gericht op een geïntegreerde aanpak van ruimtelijke ordening, milieu en economie) in de Kanaalzone kunnen belangrijke kaders worden gesteld en afspraken met verschillende partijen gemaakt, gericht op een optimale combinatie van groei met behoud van ruimte, natuurlijke omgeving en veiligheid.
- De gemeenten Sluis en Hulst fungeren vooral als **woongebied**, niet alleen op Zeeuws-Vlaams niveau maar ook grensoverschrijdend in relatie tot nabijgelegen gebieden in Vlaanderen (Antwerpen en Waasland voor Hulst, en Knokke/Heist voor Sluis).

Elke gemeente heeft daarnaast belangrijke eigen sectoren (toerisme, agri-business, detailhandel, kleinschalige industrie) en vestigingsomstandigheden die de gemeente een specifiek karakter meegeven. In beide gevallen is in (een van) de hoofdkernen sprake van een **aantrekkelijk historisch centrum** dat de nodige bezoekers van elders trekt. Daarnaast zijn er diverse andere “parels” te vinden, zoals diverse overblijfselen van de Staats-Spaanse linie en een interessante krekensstructuur, het Verdrongen Land van Saeftinghe en sporen van Reynaert de Vos in Hulst, en in Sluis de stranden en het Zwingebied;

In figuur 3.1 is de positie van Zeeuws-Vlaanderen en die van elk van de gemeenten schematisch weergegeven. Zeeuws-Vlaanderen positioneert zich daarbij als onderdeel van de Rijn-Schelde delta, op korte afstand van interessante historische steden in met name Vlaanderen. Terneuzen met de Kanaalzone speelt daarbij een “centrale” rol op verschillende ruimtelijke schaalniveaus (internationaal/nationaal, provinciaal, regionaal), terwijl Hulst en Sluis vooral een regionaal verzorgende rol vervullen met overigens op onderdelen bovenregionale functies.

Figuur 3.1 Positionering van Zeeuws-Vlaanderen in breder verband



Tezamen bieden de verschillende deelregio's van Zeeuws-Vlaanderen gedifferentieerde, aantrekkelijke vestigings- en verblijfsmilieu's aan bewoners, bedrijven en bezoekers die weliswaar verdere versterking behoeven maar gegeven de kwaliteiten het gebied daarnaast ook “apart” maken.



## 4 Strategie

### Gemeentelijk wat kan, regionaal wat moet

De regio staat voor forse opgaven. De vraag is hoe deze alleen of samen het hoofd geboden kunnen worden. Zeeuws-Vlaanderen staat als regio wat dat betreft op een kruispunt. De economische en demografische uitgangspunten en de veelvoud aan ontwikkelingen nopen tot een gezamenlijk idee over de toekomst van Zeeuws-Vlaanderen. De drie gemeenten hebben nu de unieke mogelijkheid om als drie gemeenten gezamenlijk de inkleuring van de uitdagingen, kortom de toekomst, pro-actief vorm te geven. Door gedrieën efficiënt in te spelen op de mogelijkheden beschikt men over zowel de basiskwaliteiten als de middelen om een aantal zaken van de grond te tillen.

Het doel van deze gezamenlijke visie is dan ook primair om de mogelijke ontwikkelingsrichtingen voor de toekomst helder op het netvlies te krijgen en op basis daarvan de kaders te formuleren waarbinnen toekomstige ontwikkelingen moeten plaatsvinden. Overeenstemming over deze kaders is een belangrijke stap voorwaarts. De huidige situatie van Zeeuws-Vlaanderen staat niet toe dat de drie afzonderlijke gemeenten tegengestelde richtingen opwerken. De bedreigingen die op de regio afkomen, laten weinig tot geen ruimte voor onderlinge concurrentie.

### Gemeenschappelijk kader beter dan akkoord op details

Het is van belang om te realiseren dat een gezamenlijke visie op de toekomst niet hoeft te betekenen dat er sprake is van eensgezindheid op ieder detail. Het gaat in deze visie om overeenstemming over de kaders waarbinnen de regio zich moet ontwikkelen. De drie gemeenten kunnen afzonderlijk prima invulling geven aan lokale initiatieven en aangelegenheden zonder dat de overige gemeenten zich daarmee hoeven te bemoeien. Het is belangrijk om de focus te leggen op het creëren van de omstandigheden waarbinnen economische en demografische groei mogelijk is. Het is zaak om als regio zorg te dragen voor goede vestigingscondities (zowel voor mensen als voor bedrijven). Het gaat erom de ruimte (zowel fysiek als beleidsmatig) te creëren waarbinnen nieuwe ontwikkelingen plaats kunnen vinden.

### Vraagaccommodatie in plaats van aanbodsturing

Deze visie beoogt geen toekomstgericht afwegingskader te zijn voor de vraag waar welke ontwikkelingen plaats moeten vinden. De regio bevindt zich niet in de luxepositie waarbij nieuwe activiteiten als honingminnende bijen afkomen op specifieke locaties. De vestigingsvoorkeuren van de markt laten zich niet eenvoudig sturen.

De regio zal zich niet langer kunnen verlaten op aanbodsturing, maar steeds meer moeten inzetten op accommodatie van de vraag, uiteraard binnen duidelijke ruimtelijke kaders. De drie gemeenten moeten inzetten op zaken die ze wel zelf in de hand hebben. Het creëren van optimale condities en het beschikbaar stellen van ruimte staat hierbij centraal. In ruimtelijke ordeningstermen betekent dit dat de regio zal moeten overgaan van toelatingsplanologie naar vormen van ontwikkelingsplanologie.

Het is dus van belang om in de randvoorwaardelijke sfeer mogelijke nieuwe bedrijven en mensen optimaal te faciliteren, waarbij gebruik gemaakt wordt van de kwaliteiten van elk van de drie gemeenten. Daarnaast is het echter van belang om de aanwezige kwaliteiten van de regio, op het gebied van wonen, werken en verblijven, goed voor het voetlicht te brengen van de verschillende doelgroepen. Onbekend maakt immers onbemind. Zeeuws-Vlaanderen herbergt veel kwaliteiten, maar dit is echter vaak alleen binnen de regio bekend. Het is zaak om dit uit te dragen en uit te venten naar de rest van Nederland en ook richting de zuiderburen in Vlaanderen. Niet alleen kan dit een belangrijke impuls geven aan het benutten van de aantrekkelijkheid van het gebied, maar ook vergroot dit het gevoel van trots en identiteit binnen de regio. In beide gevallen is de vitaliteit van het gebied hiermee gebaat.

## 5 Actieprogramma

Het waarborgen en uitbouwen van de economische, sociale en natuurlijke vitaliteit van Zeeuws-Vlaanderen vereist acties op een breed terrein. Diverse acties lopen reeds in het kader van andere, soms reguliere trajecten. Het komt er in dat verband op aan om deze al dan niet in samenwerking met elkaar uit te voeren binnen de kaders die met elkaar zijn afgesproken gericht op versterking van het toekomstperspectief van Zeeuws-Vlaanderen.

Samenwerking is een zaak die niet van zelf gaat. Samenwerking is mensenspel en moet groeien. Daarom is het van belang om vanuit een gezamenlijk beeld op de toekomst op een beperkt aantal terreinen met elkaar van start te gaan en op regelmatige momenten te peilen welke vorderingen zijn gemaakt en of de richting nog steeds de juiste is. Op basis hiervan kunnen vervolgens ook nieuwe acties worden geëntameerd.

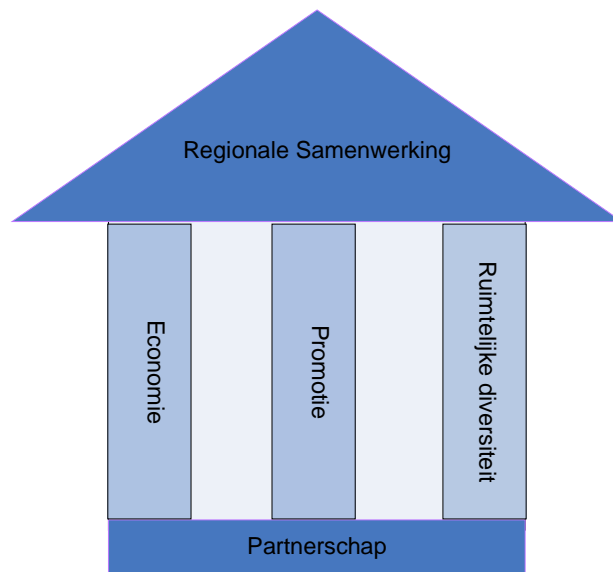
### Bouwen aan de strategie: vloer leggen, muren zetten en dak plaatsen

Het is goed om de toekomstig gewenste ontwikkeling van de regio via een concrete strategie na te streven en de hiervoor benodigde acties in een vroeg stadium al concrete handen en voeten te geven. Op basis van een analyse van de Ausgangssituatie en mogelijke ontwikkelingen in en om Zeeuws-Vlaanderen zijn vijf thema's benoemd waarop de drie gemeenten in gezamenlijkheid en al dan niet in samenwerking met andere partijen concrete acties kunnen ondernemen en waarmee ze belangrijke stappen zetten richting een rooskleurige toekomst. De thema's hebben zowel betrekking op organisatorische aspecten, als ook op meer inhoudelijke aspecten. De 5 thema's zijn:

1. Versterk de economische basis (Economie);
2. Boei en bindt mensen en bezoekers (Promotie);
3. Vergroot de ruimtelijke en natuurlijke kwaliteiten (Ruimtelijke diversiteit);
4. Werp de blik naar buiten en zoek coalities (Partnerschap);
5. Eendracht maakt macht (Regionale samenwerking).

Gezamenlijk staan deze thema's als een "huis" (zie figuur 5.1). De eerste 3 thema's zorgen voor inhoudelijke kracht, terwijl de andere thema's zorgen voor een belangrijk fundament en een waterdicht dak dat sterke stormen in en om Zeeuws-Vlaanderen kan trotseren.

Figuur 5.1 Thema's voor een regionaal actieprogramma



In het vervolg worden de 5 thema's in een 11-puntenplan uitgewerkt.

## Versterk de economische basis

Zeeuws-Vlaanderen heeft te kampen met een achterblijvende economische dynamiek. Deze komt voort uit enerzijds de aard van de economische structuur (vooral grootschalige procesindustrie, toerisme en leisure, landbouw, en kleinschalige industrie en ondersteunende dienstverlening waar zich in nagenoeg alle sectoren transformatieprocessen voordoen), en anderzijds de enigszins perifere ligging en het dunbevolkt zijn van het gebied. Mede als gevolg van het laatste is de Zeeuws-Vlaamse arbeidsmarkt te kenmerken als enigszins beperkt en smal (de werknemerspool is eenzijdig en krap). Daarnaast ontbreekt het soms aan een goede aansluiting tussen scholing en vraag vanuit het bedrijfsleven.

De uitdaging voor de toekomst zit vooral in het versterken van de economische basis door het aantrekken van nieuwe bedrijvigheid en het verhogen van de innovatie- en concurrentiekracht bedrijfsleven, als kracht voor de regio en aantrekkingskracht op hoger opgeleide, draagkrachtige inwoners. Het is hierbij belangrijk om de inspanningen te richten op:

- Uitbouw en diversificatie internationaal sterke clusters chemie en logistiek, inclusief ontwikkeling nieuwe clusters op gebied van bio-ethanol, biomassa (ook in relatie tot landbouw, glastuinbouw en grensoverschrijdende mogelijkheden);
- Stimuleren en accommoderen van innovatie in het midden- en kleinbedrijf en kenniseconomie;
- Verbreden, versterken en opwaarderen toerisme- en recreatiesector;
- Inspelen op ontwikkelingskansen (grensoverschrijdende) regionale specialisatie en nieuwe teelten landbouw, landbouwtechnologie, glastuinbouw;
- Benutten van zorg- en senioreneconomie (woningen, woonvoorzieningen, detailhandel en diensten, nichemarkten als oogkliniek, etc.);

- Verbeteren aansluiting vraag- en aanbod op de arbeidsmarkt, en tussen onderwijs en het bedrijfsleven in Zeeuws-Vlaanderen. Het verdient aanbeveling om hierbij zoveel mogelijk aansluiting te zoeken bij reeds ingezette trajecten zoals het Kenniscentrum Zeeuws-Vlaanderen, met expertisecentrum, ondernemerscentrum, RITON, Technologisch Bedrijven Centrum, etc.

Daarnaast kunnen de drie gemeenten zich hard maken om de vestigingsfactoren te optimaliseren. Hierbij zal er onder meer aandacht moeten zijn voor investeringen in bereikbaarheid en infrastructuur. Het gaat hierbij voornamelijk om de optimalisering van weg-, spoor- en OV-infrastructuur en netwerkverbindingen (toekomstige verbreding N61 en Tractaatweg, tunnel Sluiskil, spoorontsluiting met België via oostelijke Kanaaloever, etc.). Daarnaast zal er de nodige aandacht geschonken moeten worden aan het intensiveren van promotie en de daarmee samenhangende acquisitie van bedrijven van elders, passend bij de aard en structuur van de bedrijvigheid en arbeidsmarkt in Zeeuws-Vlaanderen.

Vanzelfsprekend is afstemming en krachtenbundeling op dit terrein wenselijk. Er is hiertoe reeds een belangrijke aanzet gegeven door het gezamenlijk opstellen van een regionale bedrijventerreinvisie. Het is voornamelijk zaak om de regio nu aantrekkelijk te maken voor nieuwe bedrijvigheid door de inspanningen te richten op het scheppen van de juiste voorwaarden en het bieden van een aantrekkelijk vestigingsklimaat.

#### *Concrete acties*

1. Zeeuws-Vlaanderen heeft behoefte aan een *actief bedrijven- en acquisitieloket* om nieuwe bedrijvigheid aan te trekken en tot ontwikkeling te laten komen. Het gaat hierbij niet om sectoren als watergebonden logistiek en procesindustrie, die via Zeeland Seaports reeds voor het gebied geworven worden. Veeleer moet worden gedacht aan droge bedrijvigheid op het gebied van regiospecifieke kleinschalige bedrijvigheid, kenniseconomie, zorg- en senioreneconomie (al dan niet in combinatie met woningbouw en toerisme), en aan bedrijvigheid gerelateerd aan de havenconomie, glastuinbouw en ook de landbouw. Indien mogelijk wordt daarbij gestreefd naar clustervorming, al dan niet op specifiek daarvoor aangewezen terreinen. Naast de werving en acquisitie (inclusief de economische promotie van het gebied) gaat het ook om een versterking van de ontwikkelingspotentie van de regio. Zeeuws-Vlaanderen lijkt te klein om dit volledig zelfstandig op te pakken. Het is daarom verstandig om in nauwe samenspraak met de Provincie Zeeland op te trekken richting *Zeeuws-Vlaanderen als pilot voor de ontwikkeling van een provinciale ontwikkelingsmaatschappij*.
2. Speciale aandacht dient te worden besteed aan (het bevorderen van) de *verbetering van de verkeersinfrastructuur* in Zeeuws-Vlaanderen. De verbetering van de verkeersinfrastructuur is nodig voor zowel de economische ontwikkeling van het gebied als het accommoderen van het sociaal-recreatief verkeer. Hierbij valt onder meer te denken aan de ontwikkeling van de goederenspoorlijn Axelse Vlakte-Zelzate-Gent, de tunnel bij Sluiskil, de verbreding van de N61, een betere ontsluiting bij Kapellebrug richting Antwerpen en een betere ontsluiting ten zuiden van Sluis richting Knokke. Daarnaast is het wenselijk om te werken aan een betere zomerverbinding over het water vanuit Breskens en eventueel vanuit Perkpolder.

In sommige gevallen is het besluit om de verbetering te realiseren al gevallen en dient primair ingezet te worden op het versnellen van het proces (bijvoorbeeld ten aanzien van de realisatie van de doorstroomweg N61). In andere gevallen is het nog zaak om de problematiek stevig onder de aandacht van de bevoegde instanties te brengen (Provincie, Rijkswaterstaat, grensoverschrijdend).

3. Primair inzetten op *invulling geven aan een uitvoering van het Zeeuws Kennisaccord*. Hierbij nadrukkelijk de samenwerking zoeken met ROC Westerschelde. Sterk inzetten op een bredere 1<sup>e</sup> jaars HBO in Terneuzen, kenniscentrum kusttoerisme, ontwikkeling kennispark Zeeuws-Vlaanderen en het Technologisch Bedrijven Centrum Zeeland (Schoondijke). Aanpalend lijkt het wenselijk om de mogelijkheden te bezien voor meer regiospecifieke opleidingen (onderdelen van studies, zoals het praktijkonderdeel, op het gebied van procesindustrie, toerisme, logistiek, glastuinbouw, innovatieve landbouwclusters) in Zeeuws-Vlaanderen.
4. Daarnaast valt te denken aan een *Zeeuws-Vlaams carrièrecentrum* ter bevordering van aantrekken van passend personeel. Op te pakken in samenwerking met het RPA, BZW en DOW. Hierbinnen kan aandacht geschonken worden aan:
  - informatie over en begeleiding naar topbanen in Zeeuws-Vlaanderen;
  - hulp bij het vinden van een baan voor de partner;
  - hulp bij zoektocht naar een passende woning;
  - Eventueel tijdelijke behuizing en snelle kinderopvang;

Tabel 5.1 Acties Versterk de economische basis

| Titel   | Wie initiatief?   | Bestuurlijke<br>Verantwoordelijkheid              | Hoe?  | Wie betrokken?  | Start                            |
|---|---|---|---|---|----------------------------------|
| 1. Actief bedrijven- en acquisitieloket               | Stuurgroep Regionale Samenwerking Zeeuws-Vlaanderen (3 gemeenten) | Portefeuillehouder(s) Economie                    | Detachering/aantrekken gespecialiseerde medewerkers met specifieke taakstelling   | Provincie Zeeland, REWIN, gemeenten   | Kan reeds in 2006 van start gaan |
| 2. Bevordering van verbetering verkeersinfrastructuur | Stuurgroep Regionale Samenwerking Zeeuws-Vlaanderen (3 gemeenten) | Portefeuillehouder(s) Verkeer en Vervoer/Economie | Lobby bij Provincie Zeeland, Rijkswaterstaat, Ministerie van Economische Zaken, Pr. Oost-Vlaanderen, Vlaamse deelregering | Provincie Zeeland, Rijkswaterstaat, BZW   | Kan reeds in 2006 van start gaan |
| 3. Invulling Zeeuws Kennisaccord                      | Stuurgroep Regionale Samenwerking Zeeuws-Vlaanderen (3 gemeenten) | Portefeuillehouder(s) Onderwijs/Economie          | Uitwerken van acties in Zeeuws Kennisaccord   | gemeenten, onderwijsinstellingen (incl. ROC), Provincie Zeeland (ook relatie met bedrijven- en acquisitieloket) | Kan reeds in 2006 van start gaan |
| 4. Zeeuws-Vlaams carrièrecentrum                      | Stuurgroep Regionale Samenwerking Zeeuws-Vlaanderen (3 gemeenten) | Portefeuillehouder(s) Sociale Zaken               | Lobby bij RPA, BZW, grote bedrijven en gemeenten om carrièrecentrum op te zetten  | RPA, BZW, grote bedrijven en gemeenten  | Van start in 2007                |

## Boei en bindt mensen en bezoekers

Deze regio heeft niet alleen behoefte aan mensen die hier komen werken, maar ook aan een toestroom van mensen die hier komen wonen en verblijven. Door ontgroening en vergrijzing is er sprake van bevolkingsafname. Er is ook een terugloop van het toerisme en de verblijfsrecreatie als gevolg van hevige concurrentie met het buitenland en toenemende eisen van bezoekers. Beide ontwikkelingen tasten het draagvlak voor tal van voorzieningen aan en maken het in stand houden daarvan steeds moeilijker. Voorzieningen hebben nu eenmaal een zeker kritieke massa nodig om voor een gebied in de lucht te kunnen blijven.

De opdracht is dus om ervoor te zorgen dat meer mensen naar Zeeuws-Vlaanderen komen om te wonen en te verblijven. Een middel om dat doel te bereiken is een gerichte en gezamenlijke promotie van de streek.

Elementen, het product, daarvoor zijn volop aanwezig. De regio heeft voldoende sterke troeven in de hand als aantrekkelijk woon- en verblijfsgebied. Het ligt aan de kust en heeft aantrekkelijke cultuurhistorische kernen. Daarnaast kenmerkt Zeeuws-Vlaanderen zich door ruimtelijke openheid en de nodige natuurwaarden in combinatie met een sterke economische cluster in de Kanaalzone. Kortom, de basisvoorwaarden zijn er. Het ontbreekt nog aan een sterke uitstraling en voldoende bekendheid daarvan bij het potentiële aanbod. Een actief promotiebeleid is dus noodzaak.

Bij de benadering van de markt is het belangrijk verschillende doelgroepen te onderscheiden. Bij de promotie van de regio als woongebied (verschillende woonmilieus op verschillende plaatsen met elk een eigen kwaliteit) is het aan te bevelen de pijlen zowel op Vlaanderen als op Nederland te richten. De kernboodschap is het uitdragen van de natuurlijke omgeving en veiligheid van de streek en de goede bereikbaarheid van de Vlaamse steden.

Bij de promotie van de regio als toeristische en recreatieve trekpleister (wederom gezamenlijk aanbieden van verschillende typen recreatie op verschillende plaatsen in één regio) zal de focus gericht moeten zijn op de rest van Nederland, Vlaanderen en Duitsland. Hier is van belang de aantrekkelijkheid van slimme combinaties tussen woningbouw, natuur en toerisme en recreatie onder de aandacht te brengen. Hierbij valt onder meer te denken aan initiatieven ten behoeve van wandelpaden, fietspaden en het op verschillende plaatsen terugbrengen van het authentieke karakters van de regio (oude houtwallen, herstel van oude dijkjes en dorpsgezichten).

### *Concrete acties*

5. Een Zeeuws-Vlaamse Campagne opzetten, die op het gebied van wonen zowel gericht is op Nederland als ook op Vlaanderen, waarbij primaire focus toch gericht zal zijn op Nederland. De regio moet zowel aandacht schenken aan woonkwaliteiten van de regio (rust, ruimte, natuur, veiligheid etc.), als ook aan toeristisch/recreatieve mogelijkheden (kusttoerisme, Staats-spanse Linies, leisure activiteiten, funshoppen, Vlaamse achterland etc.).

Binnen deze campagne kan ook aandacht geschonken worden aan de zorgvoorzieningen in het gebied, welke van belang zijn voor het aantrekken van specifieke doelgroepen (bv. senioren).

6. Een *verdieping en verbreding van het VVV Zeeuws-Vlaanderen*. Het gaat hierbij om het verder vormgeven van het VVV, zodat de verschillende mogelijkheden in het gebied optimaal benut kunnen worden. Het zwaartepunt ligt hier nadrukkelijk bij Sluis en het kusttoerisme, maar het is belangrijk om dit te koppelen aan overige toeristische en met name ook recreatieve functies in de regio. Het is bij de uitwerking hiervan van belang de aansluiting te zoeken bij reeds bestaande initiatieven. Hierbinnen ook zeer nadrukkelijk overleg zoeken met instanties, commissies e.d. die zich bezig houden met natuurontwikkeling (waaronder het Waterschap Zeeuws-Vlaanderen) alsmede provinciale initiatieven.

Tabel 5.2 Acties Boei en bindt mensen en bezoekers

| Titel  | Wie initiatief?   | Bestuurlijke<br>Verantwoordelijkheid | Hoe?  | Wie betrokken?  | Start                  |
|--|---|--------------------------------------|---|---|------------------------|
| 5. Opzetten Zeeuws-Vlaamse promotiecampagne                    | Stuurgroep Regionale Samenwerking Zeeuws-Vlaanderen (3 gemeenten) | Portefeuillehouder Gebiedspromotie   | Opzetten Zeeuws-Vlaamse promotiecampagne  | Gemeenten, toeristisch bedrijfsleven, VVV Zeeuws-Vlaanderen, wooncorporaties (afstemming met initiatieven Provincie Zeeland en met bedrijven- en acquisitieloket) | Van start in 2006/2007 |
| 6. Een verdieping en verbreding van het VVV Zeeuws-Vlaanderen. | Stuurgroep Regionale Samenwerking Zeeuws-Vlaanderen (3 gemeenten) | Portefeuillehouder Gebiedspromotie   | Ook inzetten op kennis- en ontwikkelcentrum (koppeling met actie 5: promotiecampagne) | Gemeenten, toeristisch bedrijfsleven, VVV Zeeuws-Vlaanderen, wooncorporaties (afstemming met initiatieven Provincie Zeeland)                                      | Van start in 2006      |

## Vergroot de ruimtelijke en natuurlijke kwaliteiten

Zeeuws-Vlaanderen staat voor een aanzienlijke opgave op het gebied van ruimtelijke ontwikkeling en natuur. Een combinatie van een aantal ingrijpende ontwikkelingen komen momenteel samen in de regio en behoeven uitgebreide aandacht. Allereerst is er de vaststelling dat de landbouw in de regio onder druk staat. Dit is een duidelijke bedreiging voor de boeren en als zodanig ook voor de regio.

Aan de andere kant biedt dit tevens kansen om vrijkomende grond in te zetten voor *natuurontwikkeling*. Daarnaast is het zaak om in het kader van een vitaal platteland de mogelijkheden te bezien voor specifieke vormen van *plattelandontwikkeling*, waarbij het gaat om de introductie van nieuwe economische activiteiten in het buitengebied en de kleine kernen. Dit is een duidelijke regionale opgave.

Een belangrijke ontwikkeling die de opgave voor het gebied vorm geeft vloeit voort uit de compensatiegelden ten gevolge van de verdieping van de Westerschelde. Waar het bij deze compensatiegelden primair gaat om het realiseren van nieuwe natuur, is het verstandig om de mogelijkheid op te pakken om dit te combineren met enige vorm van economische structuurversterking.

Hetzelfde geldt voor de gelden die vrijkomen ter verbetering van de kustveiligheid. Primair zullen hierbij wederom de investeringen gericht moeten zijn op de verbetering van de “zwakke schakels” om zodoende de kustverdediging te versterken. Ook hier kan echter gezocht worden naar mogelijkheden om deze projecten meerdere doelen te laten dienen. Daarnaast kan de regio de middelen voor investeringen in natuurwaarden en ruimtelijke kwaliteit in het kader van het Nationaal Landschapspark West Zeeuws-Vlaanderen en het nieuwe ILG-kader voor natuur- en plattelandontwikkeling aanwenden om de regio een belangrijke impuls te geven.

Veel van de hierboven beschreven ontwikkelingen zijn van bovenlokale aard. De drie afzonderlijke gemeenten hebben hierin elk hun specifieke opgave. Dit geldt ook zeker voor de *regionale waterhuishouding en het stedelijk waterbeheer*. De noodzaak om hierbij dicht aan te schurken tegen het Waterschap Zeeuws-Vlaanderen lijkt evident. Daarnaast lopen er (natte) ecologische verbindingzones door het gebied die niet stoppen bij de gemeentegrenzen. Het is belangrijk om deze op elkaar af te stemmen zodat de ontwikkelingen niet tegen elkaar in gaan lopen.

De hierboven beschreven ontwikkelingen komen niet uit de lucht vallen. Sommige zaken zijn al in de steigers gezet en zijn zelfs bijna zover dat de implementatie ervan kan starten. Voor andere zaken geldt dat nadere discussie en uitwerking nog nodig is. In sommige gevallen dienen hierover met andere partijen en overheden nadere afspraken te worden gemaakt c.q. onderhandelingen plaats te vinden. Gemeenschappelijk optrekken kan dan de positie van de regio aanmerkelijk versterken zoals ook is gebleken bij het regionale agenda ten behoeve van het integraal provinciaal omgevingsplan.

#### *Concrete actie*

7. *Opstellen van een gezamenlijk uitwerkingplan en afwegingskader ruimtelijke ontwikkeling en natuur.* In West Zeeuws-Vlaanderen is een uitwerkings- en uitvoeringsplan reeds opgesteld (“Natuurlijk Vitaal”). Voor de Kanaalzone wordt binnenkort gestart met het ROME-project, terwijl voor het overig grondgebied van de Gemeente Terneuzen er ruimtelijke uitwerkingsplannen bestaan. In Oost Zeeuws-Vlaanderen wordt binnenkort gestart met het opstellen van een vergelijkbaar plan als in West Zeeuws-Vlaanderen. Een overkoepelend plan en afwegingskader voor geheel Zeeuws-Vlaanderen bestaat thans niet. In globale zin is er wel het Integraal Omgevingsplan Zeeland, maar daarin wordt slechts een kader aangegeven.

Verdere uitwerking is wenselijk en biedt de mogelijkheid om expliciet afwegingen te maken op regionaal niveau omtrent zaken als woningbouw, leisurevoorzieningen, plattelandsontwikkeling, en investeringen in natuur. Op een centrale plek in de regio kunnen de veelvoud aan initiatieven, regelingen en eisen gebundeld worden waardoor een integraal beeld ontstaat van de activiteiten in de regio. Verder wordt het mogelijk om elkaar op een centraal punt te informeren en consulteren. Van hieruit kan bijvoorbeeld worden doorverwezen naar reeds bestaande, lopende initiatieven of kunnen de mogelijkheden bezien worden om binnen bepaalde regelingen aanspraak te kunnen maken op subsidies.

Tabel 5.3 Actie Vergroot de ruimtelijke en natuurlijke kwaliteiten

| Titel   | Wie initiatief?   | Bestuurlijke<br>Verantwoordelijkheid      | Hoe?  | Wie betrokken?   | Start             |
|---|---|---|---|--|-------------------|
| 7. Uitwerkingsplan en afwegingskader ruimtelijke ontwikkeling en natuur | Stuurgroep Regionale Samenwerking Zeeuws-Vlaanderen (3 gemeenten) | Portefeuillehouder(s) Ruimte/Communicatie | Opstellen van uitwerkingsplan en afwegingskader, en het bewaken daarvan | Gemeenten, Waterschap Zeeuws-Vlaanderen, Provincie Zeeland, natuurorganisaties | Van start in 2006 |

## Werp de blik naar buiten en sluit coalities

Zeeuws-Vlaanderen wordt veelal aangeduid als ‘Landje apart’, maar is dit in wezen niet meer. Zeeuws-Vlaanderen is onderdeel van vele verbanden en speelt als zodanig op verschillende borden. Zeeuws-Vlaanderen maakt onder meer deel uit van Nederland, de provincie Zeeland, de regio Zuidwest Nederland, de Rijn-Schelde delta, en de Euregio Scheldemond. Daarnaast maken de gemeenten in Zeeuws-Vlaanderen ook deel uit van specifieke samenwerkingsverbanden. Hoewel de meerwaarde van deze verbanden niet ter discussie staat, is het duidelijk dat op een aantal terreinen de veelvoud aan instituties leidt tot versnippering. In sommige gevallen is het moeilijk om door alle bomen van verschillende initiatieven vanuit diverse verbanden het bos nog te kunnen ontwaren. Het is dus zaak om zicht te krijgen op de verschillende initiatieven om dit waar zinvol te bundelen en te stroomlijnen. Dit is een specifieke taak die in de volgende paragraaf ook terugkomt.

Zeeuws-Vlaanderen hoeft niet in alle gevallen volledig zelfvoorzienend te zijn. *Door slim gebruik te maken van de kwaliteiten van de omgeving kan de regio zichzelf versterken.* Zo komen veel bedrijven de laatste tijd uit Vlaanderen om zich in Zeeuws-Vlaanderen te vestigen. Voor een belangrijk deel heeft dit te maken met de aanwezige ruimte in de Kanaalzone versus het ruimtegebrek in de omgeving van Gent. Daarnaast kunnen vacatures die in Zeeuws-Vlaanderen onopgevuuld blijven, worden aangeboden op de Vlaamse arbeidsmarkt. Andersom geldt dit natuurlijk ook. Het lijkt verstandig nog nadrukkelijker dan nu al gebeurt de samenwerking te zoeken met regionale partners op tal van gebieden.

Naast de economische verbondenheid met de regio kan Zeeuws-Vlaanderen ook gebruik maken van een aantal kwaliteiten waar Zeeuws-Vlaanderen zelf niet over beschikt, maar waarvan de nabijheid wel een extra kracht van de regio is.

Hierbij valt bijvoorbeeld te denken aan de grote aantrekkelijke Vlaamse steden, Vlissingen en Middelburg, die als aanvulling gezien kunnen worden op het woonklimaat van Zeeuws-Vlaanderen waar de nadruk toch vooral ligt op natuurlijke en ruimtelijke kwaliteiten.

Daarnaast kunnen zorginstellingen in Zeeuws-Vlaanderen inspelen op ontwikkelingen in de omgeving en de samenwerking zoeken met instellingen aldaar. Hetzelfde geldt voor onderwijs en de samenwerkingsmogelijkheden tussen het ROC Westerschelde en Vlaamse onderwijsinstellingen. Ook hier lijkt stimulatie van verdere samenwerking wenselijk.

Bestuurlijk gezien zijn de contacten met Vlaanderen en de provincie Zeeland tot voor kort redelijk beperkt geweest en niet altijd even constructief. Thans worden deze contacten duidelijk ten positieve aangehaald. Ook in het kader van de Euregio Scheldemond en de regio Zuidwest Nederland worden de contacten verder bevorderd. Verdere uitbouw hiervan lijkt ook voor de periode 2007-2013 mogelijk, maar verdient nog nadere uitwerking. Verdere uitbouw is mogelijk, maar overstijgt voor een deel de bevoegdheid van de regio.

*De verbondenheid van Zeeuws-Vlaanderen met de ruimere regio is groot.* Desondanks zijn er ook zeer duidelijke verschillen zichtbaar. Enerzijds ervaart men in de relatie met Vlaanderen belangrijke verschillen in wettelijke bepalingen waardoor het vaak moeilijk is om werknemers aan weerszijde van de grens gemakkelijk in dienst te nemen. Anderzijds is er ook sprake van cultuurverschillen en enige rivaliteit. Dit maakt samenwerking niet altijd even vanzelfsprekend en eenvoudig.

Hoewel de drie gemeenten elk een eigen insteek hebben in de relatie met Vlaanderen zijn er toch wel degelijk een aantal zaken te noemen waar iedere gemeente baat bij heeft. Zo is het voor iedere gemeente van belang om economische en andere obstakels en onduidelijkheden (al dan niet cultureel van aard) uit de weg te ruimen. Zo is het van groot belang om de problemen die lokale ondernemingen ervaren in de samenwerking met Vlaanderen te onderkennen en dit met concrete oplossingen te lijf te gaan. Hierbij zal nadrukkelijk de samenwerking gezocht moeten worden met de Euregio Scheldemond.

#### *Concrete acties*

8. Het instellen van een *Taskforce Voorzieningen Zeeuws-Vlaanderen*. Deze club moet zich richten op het in kaart brengen van mogelijkheden om belangrijke sociaal-maatschappelijke voorzieningen op gebied van zorg en onderwijs voor de regio in stand te houden en indien mogelijk uit te bouwen. Het zoeken naar nieuwe interessante combinaties tussen partijen in het gebied en ook met groepen elders in Zeeland en Nederland alsmede grensoverschrijdend, is van groot belang om ook in de toekomst een kwalitatief goed voorzieningenniveau in Zeeuws-Vlaanderen veilig te stellen.
9. Komen tot een *Servicepunt grensoverschrijdende zaken*. Onderwerpen hierbinnen kunnen zijn: hoe om te gaan met Vlaams personeel? Wat zijn de mogelijkheden om in Nederland te wonen en in Vlaanderen te werken?

Vestigingen aan weerszijden van de grens? Hoe om te gaan met cultuurverschillen? Het is goed om concreet kleuring te geven aan reeds tot stand gekomen initiatieven.

Hier moeten ondernemers, organisaties en burgers terecht kunnen voor advies en informatie omtrent grensoverschrijdende zaken. Het lijkt verstandig om aan te sluiten bij reeds bestaande initiatieven van onder meer de Euregio Scheldemond, maar daarbij kennis en informatie veel toegankelijker te maken dan tot nu toe het geval is.

Tabel 5.4 Acties Werp de blik naar buiten en sluit coalities

| Titel  | Wie initiatief?   | Bestuurlijke<br>Verantwoordelijkheid                    | Hoe?   | Wie betrokken?   | Start             |
|--|---|---|--|--|-------------------|
| 8. Taskforce Voorzieningen Zeeuws-Vlaanderen | Stuurgroep Regionale Samenwerking Zeeuws-Vlaanderen (3 gemeenten) | Portefeuillehouder(s) Onderwijs en Zorg                 | In overleg met de zorgsector, onderwijswereld en bedrijfsleven actief zoeken naar mogelijkheden om het bestaande voorzieningenniveau in tact te houden en indien mogelijk uit te breiden | Gemeenten, zorgsector, onderwijswereld, Provincie Zeeland, eventueel patiëntenverenigingen             | Van start in 2006 |
| 9. Servicepunt grensoverschrijdende zaken    | Stuurgroep Regionale Samenwerking Zeeuws-Vlaanderen (3 gemeenten) | Portefeuillehouder(s) Grensoverschrijdende Samenwerking | Het toegankelijk maken van informatie, regelgeving en ervaringen met grensoverschrijdende zaken op gebied van arbeidsmarkt, fiscaliteit, en verschillen in regelgeving voor bedrijven    | RPA, Unizo, MKB, banken, Euregio Scheldemond, gemeenten, Bureau Belgische zaken, stichting Grensarbeid | Van start in 2006 |

## Eendracht maakt macht

Nu de gemeentelijke herindeling enige tijd achter de rug is en elke gemeente zijn draai gevonden heeft, kunnen de drie gemeenten met zelfvertrouwen en open vizier regionale opgaven in gezamenlijkheid aanschouwen. Op bestuurlijk niveau is het daarbij belangrijk dat men elkaar met enige regelmaat ontmoet en elkaar ook goed verstaat. Dit is steeds meer het geval.

Door op bestuurlijk niveau goed samen te werken wordt een zekere rust en harmonie gecreëerd die ook afstraalt op de ambtelijke organisatie. Goede bestuurlijke verhoudingen zijn als noodzakelijke vruchtbare grond van waaruit verdieping van samenwerking mogelijk is. Zonder goede bestuurlijke verhoudingen is elke poging tot functionele samenwerking op voorhand zinloos. Het gaat om 'leven en laten leven' en het creëren van win-winsituaties. Naast de positieve uitstraling van goede bestuurlijke verhoudingen zijn er enkele elementen die op dit niveau kunnen worden opgepakt om de regionale uitdagingen het hoofd te bieden.

In het komende proces steeds belangrijker dat ook op ambtelijk niveau de drie gemeenten elkaar steeds meer gaan vinden. Een goede start is daarbij gelegen in het positioneren en een vervolg geven aan verschillende werkgroepen die in het kader van de samenwerkingsbesprekingen tussen de 3 gemeenten en het Waterschap Zeeuws-Vlaanderen in 2005 zijn ingesteld. Binnen het gemeentelijk apparaat dient verder een cultuur te ontstaan die meer het karakter draagt van elkaar consulteren en ook samen oppakken in plaats van elkaar (al dan niet) informeren. Om de toekomst het hoofd te kunnen bieden zal er in de komende periode voornamelijk verder functioneel inhoud gegeven moeten worden aan de samenwerking.

Daarnaast kan de regio Zeeuws-Vlaanderen zich, door gezamenlijk naar buiten te treden, profileren. Dit zowel ten opzichte van de Provincie, de regio Zuidwest Nederland, het Rijk, als ook de verschillende Vlaamse regio's. Door als regio met een eenduidige visie te komen, waarin met behoud van de drie identiteiten wordt aangegeven waar de regio gezamenlijk voor staat en naar toe wil, is het mogelijk om op meerdere terreinen winst te boeken. Hiervoor zullen de drie gemeenten echter alledrie duidelijke keuzes moeten maken over de profilering van de regio en de drie afzonderlijke entiteiten daarbinnen.

Bij deze profilering is van belang dat partnerschappen worden gesloten met andere stakeholders, zowel binnen de regio als daarbuiten. Voor wat betreft partners binnen het gebied dient te worden gedacht aan vertegenwoordigers van bedrijven en het georganiseerd bedrijfsleven, van onderwijs- en zorginstellingen, en van maatschappelijke instellingen en groeperingen. Voor wat betreft partners van buiten de regio dient te worden gedacht aan de Provincie Zeeland (bestuur en organisatie), de rijksoverheid, vertegenwoordigers van buiten de regio gevestigde bedrijven en instellingen alsmede grensoverschrijdende contacten.

### *Concrete acties*

10. Vertaalslag Stuurgroep Regionale Samenwerking Zeeuws-Vlaanderen naar een *regulier bestuurlijk samenwerkingsverband*. Belast met de bewaking van de toekomstvisie, strategie en uitvoering van het actieprogramma. Verder erg belangrijk voor de interregionale uitstraling. Gaat verder om het uitdragen van positieve houding ten opzichte van regionale samenwerking. Tot de verantwoordelijkheid van dit samenwerkingsverband behoort ook het opzetten en uitdragen van een regionale lobby op diverse thema's (ruimtelijke ontwikkeling, verkeersinfrastructuur, voorzieningen, etc.). Bij de uitwerking dient ervoor te worden gekozen om een beperkt aantal terreinen waar men op regionaal niveau samen wil optrekken (b.v. economie, toerisme, sociale zaken, onderwijs, zorg) groepen met bestuurlijke vertegenwoordigers vanuit elk van de gemeenten onder leiding van een van hen, regulier bij elkaar te laten komen om op niet-vrijblijvende wijze samen te werken aan de hiervoor reeds aangegeven doelen van regionale samenwerking. Het reguliere bestuurlijke samenwerkingsverband kan de vorm aannemen van een lichte wgr-regeling, waarbij specifieke taken en bevoegdheden bij het nieuwe samenwerkingsverband worden neergelegd. Het samenwerkingsverband wordt bestuurd door bestuurders vanuit elk van de gemeenten, die ieder voor zich specifieke taken op zich pakken. De gemeentesecretarissen zouden daarbij zorg kunnen dragen voor een goede ambtelijke afwikkeling van de verschillende taken.

Een Regioraad met vertegenwoordigers uit de gemeenteraden kan toezicht houden op het functioneren van het samenwerkingsverband.

11. *Aanstellen van accountmanagers regionale samenwerking.* Het is belangrijk om naast bestuurlijke ankers, ook ambtelijke aanspreekpunten te creëren op het gebied van verschillende terreinen van regionale samenwerking. Het ambtelijk contact wordt daarmee verder versterkt.

Idealiter gaat dit verder dan het puur informeren van elkaar, hoewel dit op zich al een stap in de goede richting zou zijn. Feitelijk gezien zouden deze ambtelijke accountmanagers de uitwerking ter hand moeten nemen van de doelen die door de bestuurlijke vertegenwoordigers als doelstellingen van de regionale samenwerking zijn gesteld. Op voorhand lijken belangrijke thema's als economie, promotie, acquisitie, grensoverschrijdende samenwerking, natuur en milieu en infrastructuur hiervoor in aanmerking te komen. Op termijn lijkt het verstandig om ook in te zetten op het regionaal opzetten/besturen van voorzieningen, waarvan overigens reeds goede voorbeelden bestaan (b.v. op het gebied van het innen van milieueffingen/waterschapslasten, backoffice Sociale Diensten, de sociale werkvoorziening en ook VVV Zeeuws-Vlaanderen).

Tabel 5.5 Acties Eendracht maakt macht

| Titel  | Wie initiatief?   | Bestuurlijke<br>Verantwoordelijkheid         | Hoe?  | Wie betrokken? | Start             |
|--|---|--|---|----------------|-------------------|
| 10. Opzetten regulier bestuurlijk samenwerkingsverband | Stuurgroep Regionale Samenwerking Zeeuws-Vlaanderen (3 gemeenten) | Portefeuillehouder(s) Regionale samenwerking | Het opzetten van een specifiek bestuurlijk samenwerkingsverband dat (beperkte) bevoegdheden van gemeenten op specifieke terreinen overhevelt naar het nieuwe samenwerkingsverband | Gemeenten      | Van start in 2007 |
| 11. Aanstellen accountmanagers regionale samenwerking  | Stuurgroep Regionale Samenwerking Zeeuws-Vlaanderen (3 gemeenten) | Portefeuillehouder(s) Regionale samenwerking | Het aanstellen van accountmanagers binnen de gemeentelijke organisaties op specifieke terreinen waarop het samenwerkingsverband zich richt  | Gemeenten      | Van start in 2007 |
|  |   |  |   |                |                   |