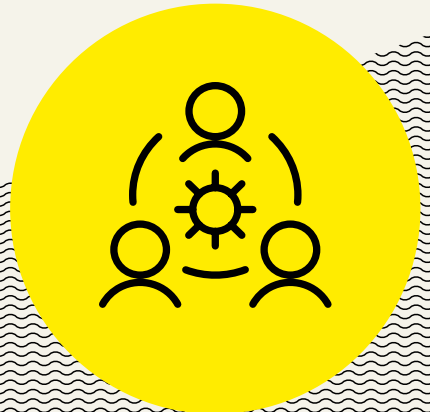


AGENTSCHAP  
BINNENLANDS  
BESTUUR



# Verbinden & versterken



Het pad naar een wendbare organisatie



# Colofon



## **EEN PUBLICATIE VAN**

het Agentschap Binnenlands Bestuur

## **V.U.**

Jeroen Windey,  
administrateur-generaal  
Havenlaan 88 bus 70, 1000 Brussel  
[www.vlaanderen.be/agentschap-binnenlands-bestuur](http://www.vlaanderen.be/agentschap-binnenlands-bestuur)

## **REDACTIE**

Ignace Decancq,  
Sarah Erauw,  
Bram Evens,  
Peter Maes,  
Arno Peters,  
Pieterjan Rynwalt,  
Anne Van Looveren  
en Guy Tegenbos

## **LAY-OUT**

Pjotr

## **FOTOGRAFIE**

Kris Van de Sande  
Foto's LABIOMISTA: Koen Vanmechelen 2018  
by Philippe van Gelooven

## **WETTELIJK DEPOTNUMMER**

D/2022/3241/227

**AGENTSCHAP  
BINNENLANDS  
BESTUUR**



7 **Voorwoord**

8 **Startpunt**

Situatie tot  
2015–2016



**STRATEGIE**

12 **Naar een  
nieuwe koers**



**ONDER DE MOTORCAP**

18 **Sterke Schouders**

22 **Een vitrinekast  
vol opdrachten**

24 **De wendbare  
organisatie**

28 **Kennis en coördinatie**



## DIVERSE OPDRACHTEN

- 34 **Voelsprietten in de samenleving**

---

- 36 **Naar gelinkte open data**  
Een kruispunt voor lokale besturen

---

- 40 **Van toezicht naar coach (en toezicht)**

---

- 44 **Voorbij de schaduw van het fusiespook**

---

- 46 **Iedereen aan de BBC**

---

- 50 **De basis van de democratie**

---

- 54 **Naar duurzame en slimme steden**

---

- 58 **Samenleven in Vlaanderen**

---

- 62 **In nauwe verwevenheid**

---

- 66 **Dataplatformen als hefboom**



## BLIK VOORUIT

- 70 **Erkenning van geloofsgemeenschappen**

---

- 72 **“Wij zijn de ideale regisseur”**  
Interview met administrateur-generaal Jeroen Windey

---

- 80 **ABB in cijfers**

---

- 82 **In tijd uitgedrukt**



# Verbinden & versterken

Agentschap Binnenlands Bestuur, het pad naar een wendbare organisatie



# voorwoord

**OP**

24 februari 2022 kondigt Vladimir Poetin een speciale operatie aan in Oekraïne. Niet veel tellen later vallen de eerste bommen op Oekraïens grondgebied. Het is de start van het eerste grote conflict tussen twee Europese landen sinds de Tweede Wereldoorlog en het doet een ongezien grote groep mensen vluchten uit hun huizen. Net als de rest van het continent begint ook Vlaanderen zich op te maken voor de opvang van die mensen. De Vlaamse Regering stelt binnen de Vlaamse administratie een taskforce samen die via de coördinatie van alle Vlaamse beleidsdomeinen voor één daadkrachtig beleid moet zorgen. Aan het hoofd komt Jeroen Windey, administrateur-generaal van het Agentschap Binnenlands Bestuur (ABB).

Wie het agentschap al een poos volgt, kijkt niet op van die aanstelling. Maar tot tien jaar terug zou die opdracht heel wat grote ogen getrokken hebben. Tot 2015 was ABB eerst en vooral een afgelijnde toezichthouder: een agentschap dat de lokale besturen opvolgt en klachten behandelt. ABB was een zakelijk, streng en ernstig agentschap. Het trad reactief op en bij voorkeur naast of achter de scène, maar er niet op.

Vandaag neemt ABB een coördinerende rol bij crisissen op. Ze schuift met taken en profielen én wapent zich voor nieuwe opdrachten. Die wendbaarheid is opvallend en het resultaat van een bredere beweging die al even loopt. In dit eenmalig magazine geven we graag een inkijk in hoe en wat er veranderd is binnen het agentschap tot het punt waar we vandaag staan – en wat dat betekent voor de toekomst. Wie ABB niet kent, krijgt een kennismaking. Partners willen we graag tonen welke veranderingen wij allemaal initieerden en absorbeerden. En nee, niet alles is veranderd. ABB treedt nog altijd het liefst discreet en effectief op. Maar uitzonderlijk gaan we toch eens op de scène zitten.

**Veel leesplezier.**

# Startpunt

Situatie tot 2015–2016



## 1980

### oprichting Vlaamse Gewest

Het Vlaamse Gewest is verantwoordelijk voor het bestuurlijk toezicht op de lokale besturen. De administratie Binnenlandse Aangelegenheden voert het toezicht uit, maar is niet bevoegd om het beleid of de regelgeving bij te sturen. Die bevoegdheden blijven op het federale niveau.



## 2000

### Lambermontakkoord

Het Vlaamse Gewest krijgt ruimere bevoegdheden en wordt verantwoordelijk voor 'de binnenlandse bestuurlijke organisatie'. Onder andere het veiligheidsbeleid, de politie, de brandweer en de registers van de burgerlijke stand blijven federale taken.

START



## 2006

### oprichting ABB

Op 1 april 2006 ziet het Agentschap voor Binnenlands Bestuur het levenslicht. De oprichting past binnen de operatie "Beter Bestuurlijk Beleid" die de Vlaamse Regering opzette om een nieuwe organisatiestructuur voor de Vlaamse overheid uit te tekenen.

ABB is bevoegd voor binnenlands bestuur, inburgeringsbeleid en stedenbeleid. Het agentschap krijgt niet alleen beleidsuitvoerende taken, maar ook duidelijke verantwoordelijkheden op het vlak van beleidsondersteuning (bijvoorbeeld het voorbereiden van regelgeving).

## 2014

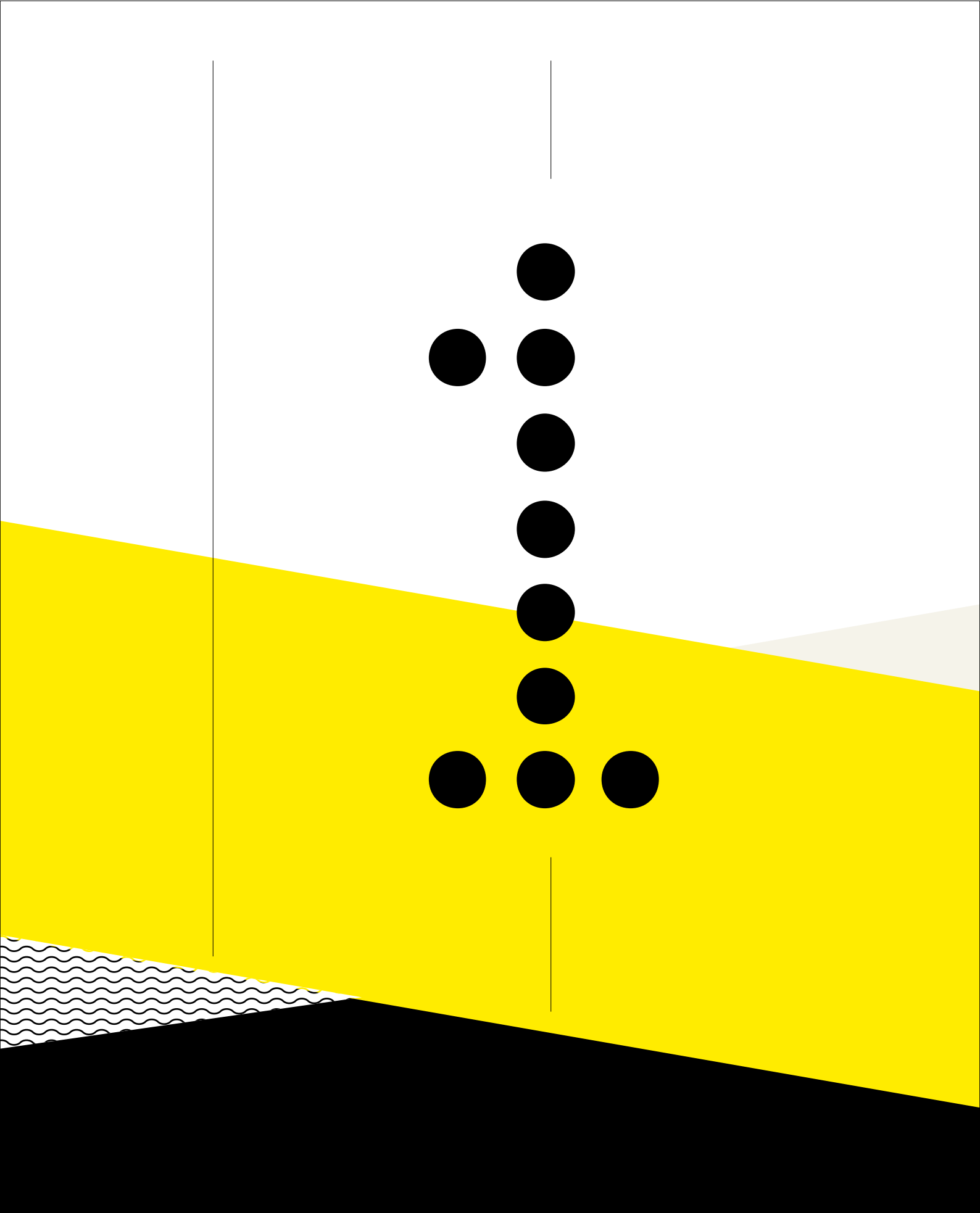
### nieuwe taken en verantwoordelijkheden

De Vlaamse Regering geeft ABB in 2014 een aantal bijkomende verantwoordelijkheden: het beleid voor Brussel, Vlaamse Rand en Gelijke Kansen. Er ligt ook een ambitieuze agenda voor binnenlands bestuur op tafel, met de verdere afbouw van het bestuurlijk toezicht, de herziening van de organieke regelgeving, het stimuleren van vrijwillige fusies, de integratie van gemeente en OCMW, de afslanking van de provincies enzovoort.

## 2015

### ABB 2.15

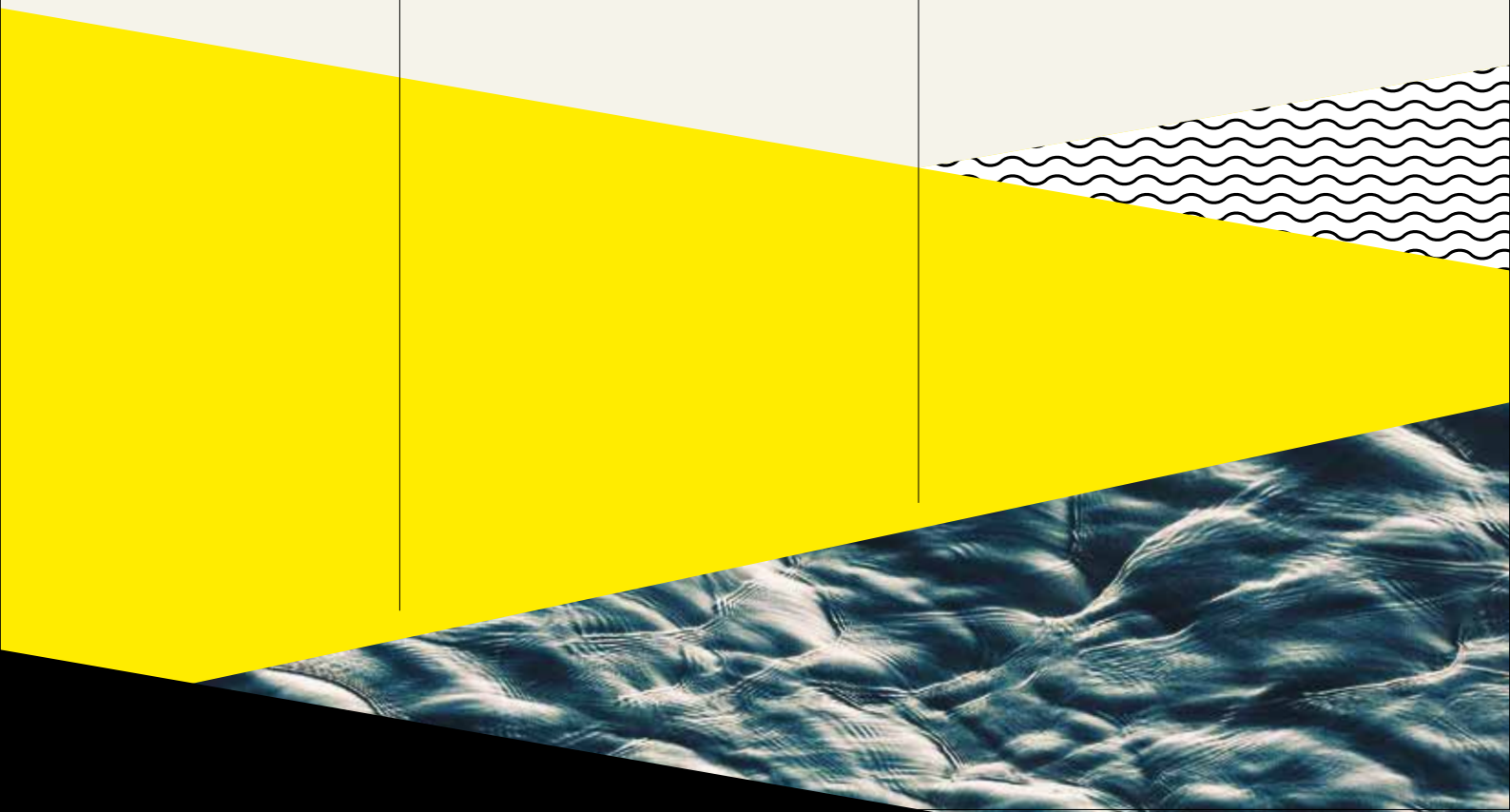
ABB bestaat tot 2015 uit centrale en provinciale afdelingen, met verschillen in procedures en cultuur en informatie-asymmetrie tot gevolg. Daarnaast verandert de focus van ABB: afbouw van het bestuurlijk toezicht en uitbouw van ABB als een beleidsondersteunend kennisagentschap ten dienste van lokale en provinciale besturen. Het management van ABB beslist in 2015 over een grondige reorganisatie: ABB 2.15. Dit was het startschot van een verandertraject naar een afgeslankt en toekomstgericht Agentschap Binnenlands Bestuur. 



# Strategie

Agentschap Binnenlands Bestuur

“De uitdaging was om onze bestaansredenen kernachtig en helder te formuleren.”





# Naar een nieuwe koers



**In het afgelopen decennium evolueerde ABB van een klassieke, toezichthoudende administratie naar een wendbare netwerk- en kennisorganisatie die nauw samenwerkt met haar vele partners om haar missie te realiseren. Bram Evens, adviseur strategische planning, legt uit hoe het zo ver is kunnen komen.**

**Hoe zou jij de situatie beschrijven waarin ABB zich in 2014–2016 bevond?**

“Als een scharnierpunt. Het was een periode waarin duidelijk werd dat we enkele fundamentele vragen te beantwoorden hadden over de toekomst van ABB. Verschillende veranderingen volgden elkaar in sneltempo op. Zo voerden we intern een ingrijpende reorganisatie door waarbij we de provinciale afdelingen ophieven. In dezelfde periode trad een nieuwe Vlaamse Regering aan die het bestuurlijk toezicht – de traditionele kerntaak van ABB – verder wilde afbouwen en een ambitieuze beleidsagenda formuleerde. Denk maar aan

het stimuleren van fusies, het integreren van gemeente en OCMW en het uitwerken van een nieuw decreet over het lokaal bestuur (DLB). Doe daar bovenop nog de toewijzing van een aantal nieuwe bevoegdheden zoals gelijke kansen, Vlaamse Rand en Brussel, en je begrijpt dat het voor ABB even naar adem happen was.”

**Dat is nog zacht uitgedrukt.**

“Inderdaad. Net zoals dat vaak gaat bij mensen die door een turbulente periode gaan, voelde je dat onze organisatie zich moest bezinnen over enkele fundamentele vragen. Waar staan we voor? Wat willen we bereiken? Waar liggen onze prioriteiten en onze kansen? ABB had nood aan duidelijkheid over de te volgen koers en hoe we ons daarop zouden organiseren. Onze personeelspeilingen uit die periode bevestigden het aanvoelen dat die nood hoog was. Daaruit kwam systematisch naar voor dat onze personeelsleden van het management meer helderheid verwachtten over de richting die ABB zou uitgaan. In die context trad in september 2016 een nieuwe administrateur-generaal aan, een nieuwe kapitein die de koers voor ABB mocht uitzetten. Dat was het begin van een periode waarin we intensief samenwerkten aan de uitbouw van een nieuwe strategie voor ABB.”



### Hoe hebben jullie dat aangepakt?

“Om te beginnen door niet te overhaasten. We namen de tijd om ons agentschap grondig te analyseren. Het hielp dat Audit Vlaanderen ons agentschap in 2016 uitvoerig doorlichtte. Hun rapport zette onze pijnpunten in de verf. Na zes maanden dienst presenteerde de nieuwe administrateur-generaal zijn eigen SWOT-analyse van ABB. Wat waren volgens hem de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen voor het agentschap? Hij deed dat niet in een besloten context, maar voor een grote groep personeelsleden. Dat was het startschot van een participatief traject waarin we onze strategie samen met de personeelsleden bepaald hebben. De eerste uitdaging was het kernachtig en helder formuleren van de bestaansredenen of de missie van ons agentschap.”

### En zijn jullie daarin geslaagd?

“Het was geen evidente opdracht. Niet omdat we twijfelden aan onze bestaansredenen, maar omdat we een grote waaier aan taken opnemen die op het eerste gezicht erg uiteenlopend zijn: van het organiseren van de lokale verkiezingen tot de preventie van radicalisering; van het toezicht op de lokale besturen tot het handhaven van de inburgeringsplicht.

Toch zijn wij ervan overtuigd dat er in al die opdrachten een gemeenschappelijk streven

Onze missie verwoordt het gemeenschappelijk streven achter al onze opdrachten.

---

schuilgaat: de betrachting om burgers en besturen wederzijds te verbinden en versterken. Wij werken aan het verbinden en versterken van burgers. Denk bijvoorbeeld aan het bevorderen van gelijke kansen of het uitwerken van een gedegen integratie- en inburgeringsbeleid. We werken ook aan bestuurskrachtige besturen, onder meer met onze rol in het stimuleren van fusies. Wij werken ten slotte ook aan de band tussen bestuur en burger, bijvoorbeeld door het versterken van de lokale democratie.

Onze missie hebben we daarom als volgt geformuleerd (*Bram neemt ze er even bij*): ABB bouwt mee aan duurzaam en democratisch samenleven in diversiteit door burgers en bestuur te verbinden en te versterken.”



### **Waarom is het formuleren van een missie zo belangrijk?**

“Als je met je missie niets doet, blijft het belang ervan beperkt. Je kan dan hopen dat collega's en belanghebbenden zich erdoor aangesproken of gemotiveerd voelen, maar niet veel meer dan dat. Vaak is dat het geval als je de missieformulering tot een afvinkoefening beperkt: een blitse missie, een fancy communicatie ervan en klaar.

Voor ons was de missie de basis van waaruit we de hele organisatie zouden bijsturen. Ik kom terug op wat ik daarnet zei over het traject dat we samen met de personeelsleden doorlopen hebben om onze strategie uit te werken. Naast de missie, formuleerden we ook een visie die uitdrukking moest geven aan onze ambitie, aan de krachtlijnen van wat we als organisatie willen doen om onze missie te realiseren. Met de missie en de visie gingen we terug naar onze personeelsleden. We legden ze uit en schetsten hoe we op basis van de missie en de visie wilden komen tot concrete doelstellingen en acties. Doelstellingen en acties die een antwoord zouden bieden op de zwaktes van ABB die we in onze analyse gedetecteerd hadden, maar ook zouden inhaken op de opportuniteiten die we zagen. Zo brachten we stapsgewijs de nieuwe strategie tot leven.”

### **Klinkt logisch, wat betekende dit dan concreet?**

“Met onze doelstellingen hebben we nieuwe klemtonen gelegd in ABB. We zetten bijvoorbeeld veel meer in op onder meer kenniswerking, beleidsontwikkeling, digitalisering en communicatie. Omdat ons strategisch kader telkens als toetssteen dient voor bijvoorbeeld personeelsplanning, zie je dat er in de afgelopen jaren ook effectief een grote heroriëntatie is geweest van mensen en middelen in functie van onze strategische prioriteiten. *We do put our money where our mouth is.*

Ons strategisch kader is de kapstok voor de continue evaluatie van onze activiteiten, de optimalisatie van de structuur en de verdere uitrol van een modern personeelsbeleid. Ze geven het agentschap een duidelijke richting en tegelijkertijd de ruimte om ambitieus te zijn en vernieuwende trends te omarmen.”

### **Heeft de gekozen strategie ook resultaat voor de buitenwereld?**

“Dat moet je in de eerste plaats aan onze partners vragen, maar ik denk van wel. We hebben onze dienstverlening verbreed (digitale tools, data en kennis) en veranderd (meer ondersteuning, minder met het vingertje wijzend). We pakten ons belanghebbendenmanagement



We zijn nu veel beter gewapend om flexibel in te spelen op wijzigende omstandigheden en opportuniteiten.

structureel aan en vernieuwden onze communicatiekanalen grondig. We zijn nu veel beter gewapend om flexibel in te spelen op wijzigende omstandigheden en opportuniteiten. Kijk naar het parcours van de afgelopen twee à drie jaar. We nemen heel wat uitdagende taken op om de opeenvolgende crisissen (COVID-19 en Oekraïne) te bezweren. Ondertussen bouwen we innovatieve digitale oplossingen en kennisplatformen én blijven we onze traditionele kerntaken vervullen. Dat is de verdienste van de talrijke collega's die zich dagelijks met hart en ziel inzetten, maar zonder de structurele, strategische wijzigingen zou dit onmogelijk geweest zijn. Daar ben ik van overtuigd."

#### Waar ben je meest trots op?

"Dat we er allemaal samen in geslaagd zijn een eerder negatieve zelfperceptie om te buigen. Uit de scores van de vroegere personeelspeilingen bleek onder meer dat te veel collega's zich vragen stelden over de maatschappelijke meerwaarde van wat ze deden en over de richting die het agentschap uit moest. Al die cijfers zijn in gunstige zin geëvolueerd. Vandaag voel je in het agentschap een positieve dynamiek. Daartoe kunnen bijdragen, stemt me tevreden." 🐾

#### Onze missie

ABB bouwt mee  
aan duurzaam  
en democratisch  
samenleven  
in diversiteit  
door burgers  
en bestuur  
te verbinden  
en te versterken.

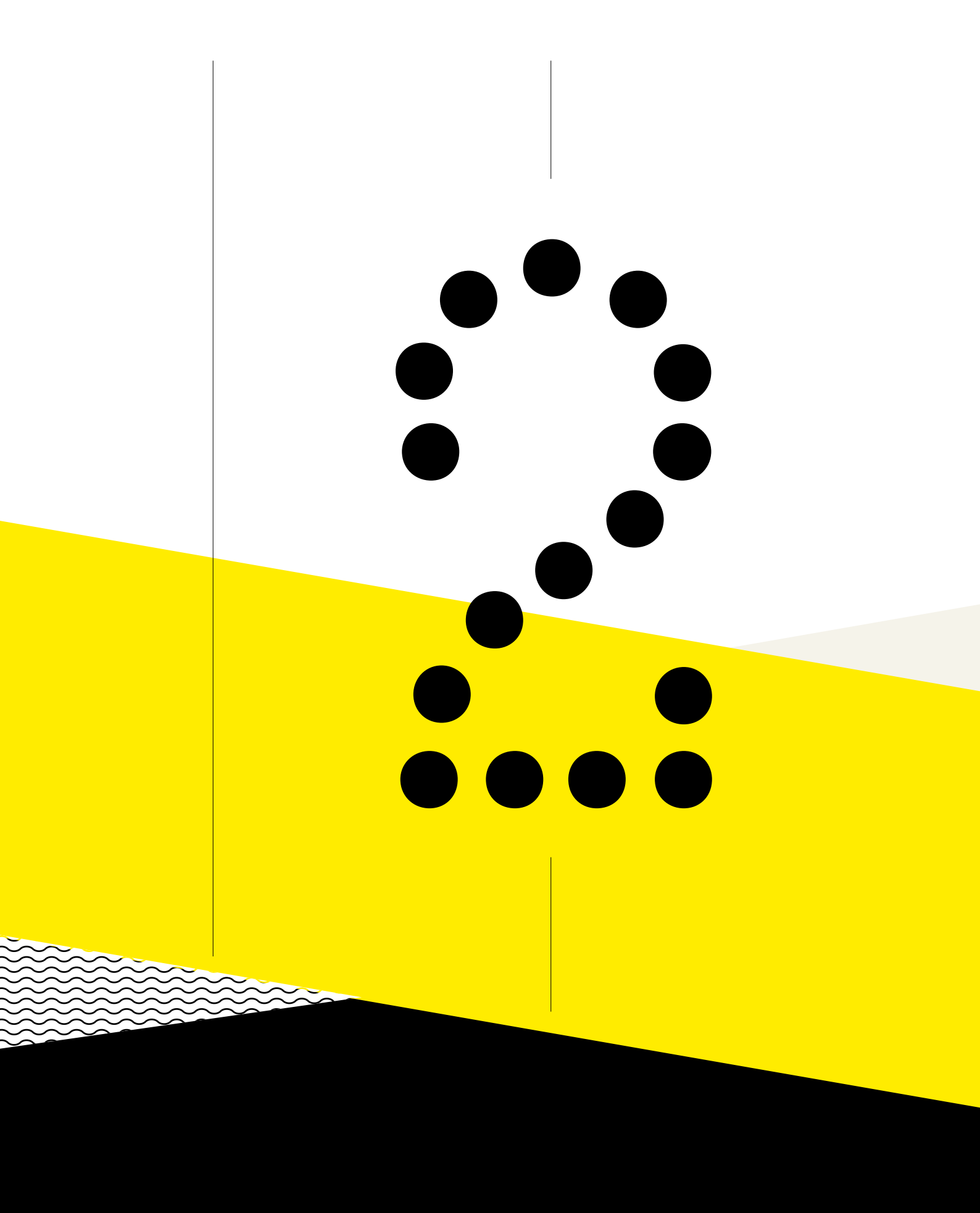
#### Onze visie

ABB is een wendbare organisatie die het beleid inspireert en antwoorden aanreikt voor de bestuurlijke en maatschappelijke uitdagingen van vandaag en morgen.

Door het verder uitbouwen en aanwenden van onze kennis, onze expertise en ons netwerk willen we de referentie zijn voor burgers en bestuur.

Wij verbinden en versterken burgers en bestuur door:

- Het bevorderen van gelijke kansen en het samenleven van burgers in diversiteit.
- Een beleidskader en instrumenten aan te reiken die de relatie tussen burgers en bestuur bevorderen.
- In te zetten op de versterking van de bestuurskracht van lokale besturen, zodat taken op het meest burgernabije niveau kunnen worden uitgevoerd.





# Onder de motorkap

Agentschap Binnenlands Bestuur

“ABB gaat voor een vlakke(re) organisatie, sterk leiderschap en een grotere verbondenheid over de afdelingen en de zes locaties heen.”

**ABB wil een wendbaar agentschap zijn dat maximaal klaar is voor de toekomst. Met het strategische personeels- & organisatietraject ABB Toekomstklaar! (ABB TKK!) zetten we onze schouders onder deze ambitie.**

**Enkele collega's van de afdeling Personeel & Organisatie (P&O) lichten het traject toe.**

**Sandra Beckers** (*afdelingshoofd P&O*):

"Met ABB Toekomstklaar! gaat ABB vastberaden voor een vlakke(re) organisatie, sterk leiderschap en een grotere verbondenheid over de afdelingen en de zes sites van ABB heen. Het geloof in de expertise, de talenten en het potentieel van al onze medewerkers vormen het uitgangspunt, de ABB TKK!-visie op leiderschap is het kompas. De principes van ABB TKK! verankeren we stapsgewijs in onze organisatiestructuur en -cultuur en in ons HR-beleid."

#### **Wat is de ABB TKK!-visie op leiderschap?**

**Sandra:** "De ABBTKK!-visie op leiderschap kwam volledig bottom-up tot stand in 2020. Het kernidee is dat leiderschap verschillende vormen kan aannemen. Zit elke medewerker op de juiste plek? En is het voor iedereen helder wat die doet? Dat zijn grofweg de kernvragen. Alles start bij het eigenaarschap en de verantwoordelijkheid die medewerkers opnemen in hun job. Daarnaast kunnen zij ook een specifieke leiderschapsrol opnemen. We onderscheiden hiërarchisch, inhoudelijk of functioneel leiderschap. Al die vormen van leiderschap beschouwen we als gelijkwaardig en complementair want ze vullen elkaar aan en versterken elkaar."

#### **Hoe ziet die vlakke(re) organisatie eruit?**

**Charlotte Desiron** (*HR-generalist*):

"Een dergelijke transitie met bijhorende cultuurverandering gebeurt natuurlijk niet van vandaag op morgen. Per type leiderschap bepaalden we een stappenplan. Het hiërarchisch leiderschap staken we als eerste in een veranderingstraject. Tot midden 2021 waren er tot vijf leidinggevende lagen. Sindsdien zijn dat er nog maar drie: de teamverantwoordelijken, de afdelingshoofden en de administrateur-generaal. We verminderden het aantal teamverantwoordelijken van 50 tot 30, met sterke en grotere teams die niet per se gebonden zijn aan een bepaalde site."

#### **Welke leidinggevendens beoogt ABB?**

**Sandra:** "We stelden in 2021 de rollen en verwachtingen voor teamverantwoordelijken en afdelingshoofden scherp omdat we sterk leiderschap beogen. We kozen er uitdrukkelijk voor om inhoudelijke expertise los te koppelen van een hiërarchische rol. Dat betekent concreet dat de teamverantwoordelijke niet dé inhoudelijke expert bij uitstek moet zijn, maar als eerstelijnsleidinggevende aanspreekbaar is voor het team, instaat voor een positieve werksfeer, teamleden coacht op ontwikkeling en groei, teamdoelstellingen managet en het team complementair samenstelt."

**Sandra Beckers**  
afdelingshoofd P&O



**Charlotte Desiron**  
HR-generalist



**Kelly Vanlancker**  
HR business partner



**Kristel Adriaenssens**  
vormingscoördinator



### **Komen ze dan niet in het vaarwater van de afdelingshoofden terecht?**

**Kelly Vanlancker** (HR business partner):

“Nee. Vanuit hun vernieuwde focus betrekken we teamverantwoordelijken bij het HR-beleid van ABB Denk maar aan de totstandkoming van het kader hybride werken, hun deelname aan selectieprocedures of hun trekkersrol bij het opstellen van een teamcharter. Vroeger klopten we voor zo'n zaken eerder aan bij de afdelingshoofden. Vandaag is er een duidelijker onderscheid met de opdracht van de afdelingshoofden, die meer op strategisch niveau denken en werken.”

### **Hoe word je een sterke leider?**

**Kristel Adriaenssens** (vormingscoördinator): “Om iedereen vertrouwd te maken met de gewijzigde focus, dompelen we teamverantwoordelijken en directieleden (afdelingshoofden en administrateur-generaal) onder in leiderschapstrajecten. Die startten in 2021 en lopen door in 2022. We merken dat onze hiërarchische leiders groeien in hun leiderschap. De toenemende erkenning van hun rol enthousiasmeert de teamverantwoordelijken, velen bloeien open en gaan direct met de tools en tips aan de slag of toetsen ideeën en goede praktijken af met elkaar. Maar, het vergt ook inspanningen. Zeker als blijkt dat je als leidinggevende minder goed past bij die hiërarchische rol. Als het echt niet je ding is, kan je een traject starten naar een andere rol die je beter ligt, want het centrale doel blijft om de juiste personen op de juiste plaats te krijgen.”

### **Wat verwacht ABB van inhoudelijke leiders?**

**Sandra:** “Sterk leiderschap verwachten we ook in wat we inhoudelijke leiderschap noemen. Onze inhoudelijke leiders zijn experts die sleutelfiguren zijn binnen ABB Niet enkel ondersteunen en coachen zij intern collega's vanuit hun inhoudelijke expertise en bagage, zij zijn extern de ambassadeurs van ABB als kennisorganisatie en dragen ondernemerschap uit.”

**Kelly:** “In 2022 maken we de inhoudelijke leiders met hun vernieuwde rol (meer) zichtbaar binnen het agentschap. Vooral hun complementariteit met andere leiderschapsvormen zullen we benadrukken. Dat vertaalt zich ook in een duidelijke positionering binnen ABB Vanaf het najaar 2022 versterken we de inhoudelijke leiders met een leer- en ontwikkelingstraject.”

### **Dan heb je nog het functionele leiderschap. Wat houdt dat in?**

**Sandra:** “Het functionele leiderschap vormt het sluitstuk in sterk leiderschap. Onder dat

leiderschap vatten we collega's die bijvoorbeeld leiderschap opnemen vanuit hun rol als projectleider. Een traject op maat voor deze vorm van leiderschap start eind 2022."

### **Hoe springt ABB om met expertise en talenten?**

**Charlotte:** "ABB TKK! draait niet enkel om leiderschapsvormen. Het eigenaarschap en de verantwoordelijkheid die elke medewerker elke dag opnieuw opneemt in zijn job, vormt het fundament van ons traject. ABB gebruikt de diversiteit aan competenties, talenten en potentieel als troef."

**Kelly:** "We brengen nu de competenties, talenten en het potentieel van onze medewerkers in kaart. Zo kunnen we niet alleen efficiënter beroep doen op elkaar maar ook afleiden welke competenties nog ontbreken bij ABB. Bij onze personeelsplanning kunnen we daar rekening mee houden en competentie-aanvullend werven."

**Charlotte:** "Elke medewerker willen we vanuit ABB TKK! laten groeien in of naar de best passende rol. We streven naar bevlogen medewerkers die zich goed voelen in hun job en in hun team. Als iedereen met de juiste competenties op de juiste stoel zit, verbeteren we onze dienstverlening én kunnen we sneller inspelen op veranderende situaties."

### **Levenslang leren. Is dat ook nog het motto bij ABB?**

**Kristel:** "Leren & Ontwikkelen is een belangrijke hefboom in de groei van onze medewerkers. In 2021 nam maar liefst 95% van onze medewerkers deel aan minstens één vormingsactiviteit. Als kennisorganisatie zetten we vooral in op vaktechnische (materiegericht) opleidingen, maar ook leiderschaps- en welzijnstrainingen zitten onder impuls van ABB TKK! in de lift."

Ons strategisch beleid rond Leren & Ontwikkelen vertrekt vanuit het principe dat je altijd leert als je iets doet. Daarom 'blenden' we formele leerprogramma's graag met *on-the-job* ervaringen. Maandelijks brengen we bijvoorbeeld medewerkers over de zes sites heen samen om kennis te delen in de ABB-academies."

### **ABB maakt dus gebruik van interne trainers.**

**Kristel:** "Inderdaad. De laatste twee jaren hebben we meer dan ooit ingezet op interne trainingsprogramma's zoals de

vzw-boekhouding, dashboardtrainingen, de quickstart SharePoint of de juridische basisvorming. Onze eigen experts maken collega's wegwijs in één van de beleids-thema's of interne tools.

Dankzij de interne trainers kunnen we onze starters een mooi leertraject aanbieden om kennis te maken met de overheidscontext, onze interne systemen en onze stakeholders."

### **Maar daarnaast kunnen medewerkers ook externe vormingen volgen.**

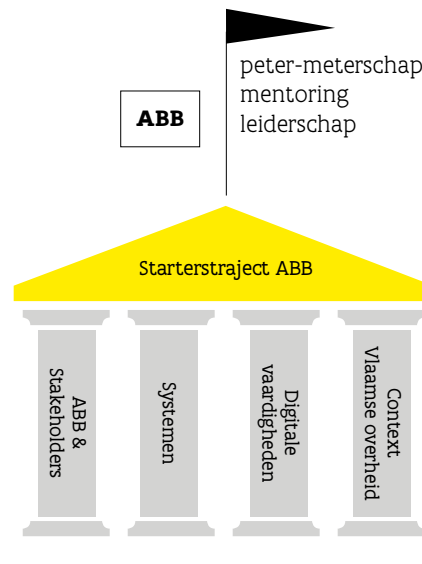
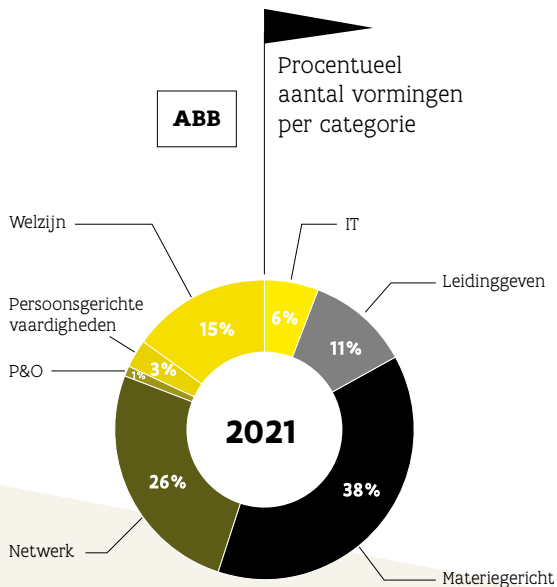
**Kristel:** "Onze medewerkers nemen deel aan studiedagen, netwerkevents en externe vormingen. Door af en toe los te komen van de eigen functie kunnen jaarlijks een achttal collega's bij onze stakeholders wisselen. Ze lopen dan stage bij één van onze partners, wisselen kennis en ervaring uit en draaien tijdelijk mee op het terrein."

Eerder had je het al over leiderschapstrajecten, maar wat is het verschil met de aanlooptrajecten?

**Kristel:** "De aanlooptrajecten voor teamverantwoordelijken en afdelingshoofden zijn leer- & ontwikkelingstrajecten waarin we getalenteerde medewerkers met ambitie prikkelen om hun leidinggevende competenties te verkennen en verder te ontwikkelen. In 2022 stapten al tien enthousiaste medewerkers in het aanlooptraject voor teamverantwoordelijken."

Iedereen krijgt dus kansen om te groeien.

**Kelly:** "Juist. Ook in ons wervings- en bevorderingsbeleid kiezen we volop voor kansen en groei van onze medewerkers. Zo verankerden we in ons meerjarig personeelsplan loopbaanmogelijkheden die rekening houden met ons intern potentieel. Vanaf het najaar van 2022 starten we meer dan 30 bevorderingsprocedures op. We hopen al die functies met interne talenten in te vullen. Maar ook voor wervingen kijken we eerst intern. Zo kunnen onze medewerkers hun loopbaan een andere wending geven. Is er intern geen interesse, dan werven we nieuwe collega's aan. De laatste drie jaar vulden we één derde van de vacatures intern in. In 2020 was dat zelfs één op twee. Maar er hoeft niet altijd een vacature te zijn om als medewerker nieuwe ervaringen



op te doen binnen het agentschap. Via Zin in iets anders? kunnen medewerkers aangeven dat ze een nieuwe uitdaging willen aangaan.. Dat kan voltijds of deeltijds, tijdelijk of permanent zijn. Meer en meer voelen collega's zich comfortabel om met HR of met hun leidinggevende hun loopbaanmogelijkheden en -ambities te bespreken."

**Charlotte** (coördinator trainees):

"Kansen geven aan onze medewerkers om hun loopbaan vorm te geven volgens hun eigen talenten en aspiraties, staat bij ABB centraal. Daarom ontwikkelden we een traineeprogramma waarbinnen ongeveer 8 trainees gedurende een à twee jaar de kans krijgen om erg gevarieerde werkervaringen op te doen in diverse facetten en werkerreinen van ons agentschap. De eigen talenten ontdekken en ontwikkelen, het agentschap door en door leren kennen en zorgen voor kruisbestuiving over de afdelingen heen, staan daarin voor elke trainee centraal. Dat alles gebeurt onder de veilige vleugels van een ervaren mentor, die de trainee wegwijs maakt en begeleidt op maat. Het traineeship vormt een stevige basis om een verdere loopbaan binnen het agentschap uit te bouwen."

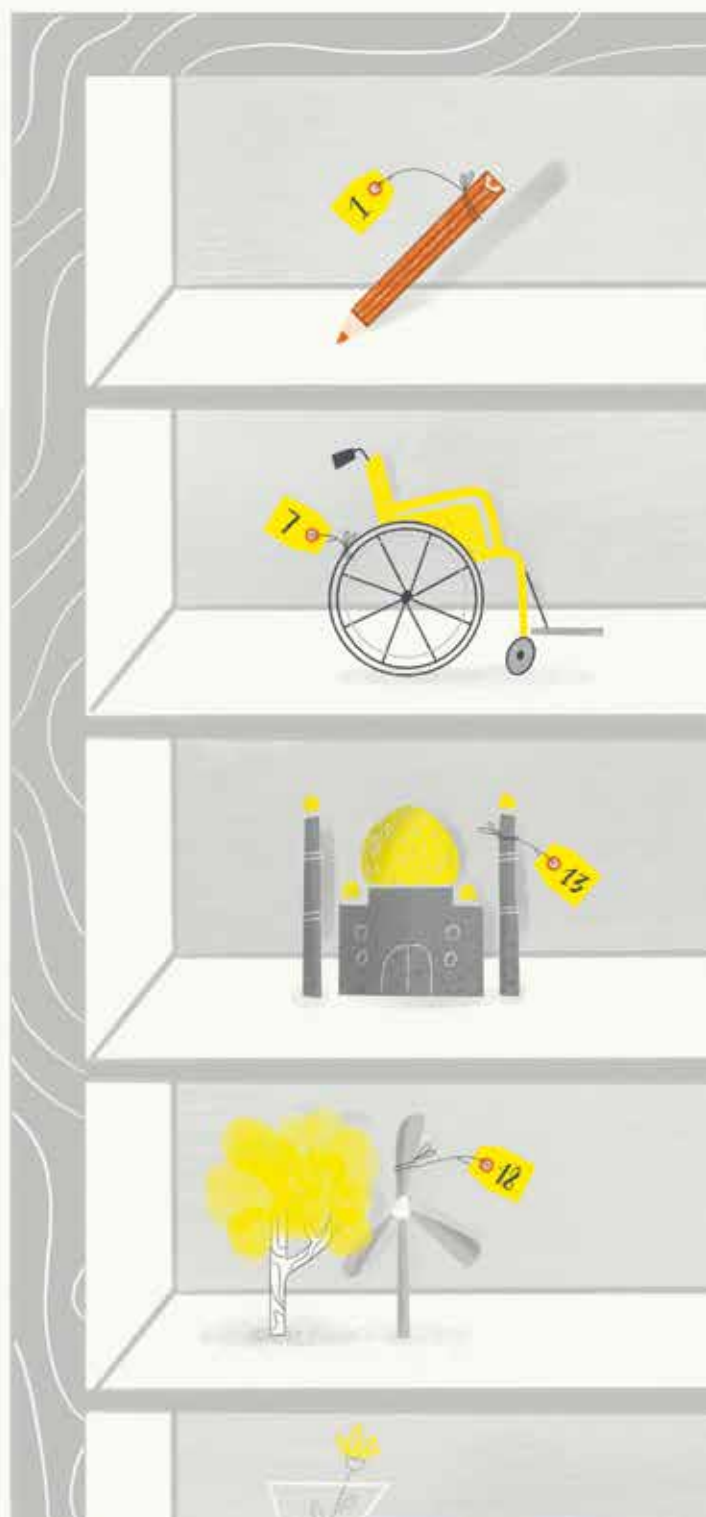
### De verbondenheid tussen de afdelingen en sites van ABB vergroten, is het derde en laatste spoor van ABB TKK!

**Sandra:** "Onze leiders (hiërarchische, inhoudelijke en functionele) vervullen hierin een prominente rol. Teamverantwoordelijken geven leiding aan grotere teams die niet meer exclusief verbonden zijn aan één site en vinden elkaar tijdens intervisies over hun vernieuwde rol. De inhoudelijke en functionele leiders brengen vanuit hun opdrachten collega's samen, over de afdelingen en sites heen. Met trainees die zich dwars door het agentschap bewegen, is er een verfrissende dynamiek van kennis- en cultuuroverdracht tussen afdelingen. Maar ook ons ABB-kader hybride werken verlegt een steen: de zes sites zijn niet langer de vaste werkplek voor collega's met dezelfde standplaats maar evolueren naar ontmoetingsplaatsen voor al onze medewerkers, ongeacht hun afdeling of standplaats." ☞

Een vlakke(re) organisatie, sterk leiderschap en een grotere verbondenheid zijn de drie sporen van het strategische traject ABB TKK! Daarmee willen we ABB meer wendbaar maken. Heel wat stappen zijn intussen gezet, maar het werk is nog niet af.

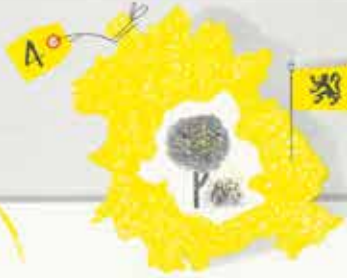
# Een vitrinekast vol opdrachten

- |  |   |
|--|---|
| 1 De organisatie van provinciale en lokale verkiezingen  | 12 Uitbouwen van het beleid en de werking van lokale besturen                       |
| 2 De publicatie van de Gemeente-Stadsmonitor als data- en kennisplatform   | 13 Behandelen van erkenningsdossiers van lokale geloofsgemeenschappen               |
| 3 Ondersteuning van de Vlaamse aanwezigheid in Brussel   | 14 Toezien op de lokale samenwerking en verzelfstandiging                           |
| 4 Stimuleren van het Vlaamse en groene karakter in de Vlaamse Rand   | 15 Bewaken van het Decreet over het lokaal bestuur                                  |
| 5 Dichten van de herkomstkloof in onze samenleving   | 16 De toepassing van de taalwetgeving en de Taalwetwijzer opvolgen                  |
| 6 Meewerken aan gelijke kansen voor elke Vlaming   | 17 (Financieel) ondersteunen van lokale besturen bij herbestemming van kerkgebouwen |
| 7 Streven naar een toegankelijk Vlaanderen   | 18 Uitwerken van het Lokaal Energie- en Klimaatplan                                 |
| 8 Via digitale toepassingen ondersteunen van lokale besturen zodat ook anderen automatisch met hun data aan de slag kunnen | 19 Bevorderen van fietsinfrastructuur via het Kopenhagenplan                        |
| 9 Inzetten op sterke en duurzame steden  | 20 Een actieve rol bij de organisatie van de vaccinatiecentra                       |
| 10 Subsidiëren van lokale besturen en organisaties   | 21 Nauw betrokken bij de coördinatie van de opvang van vluchtelingen uit Oekraïne   |
| 11 Rapporteren over de financiële toestand van lokale besturen   | 22 Stimuleren van de interne, eigen permanente ontwikkeling in een sterk HR-beleid  |



# 6

# A6



# De wendbare organisatie

**ABB neemt ook opdrachten op die je misschien niet bij ons verwacht. We organiseren ons zo dat we flexibel kunnen inspelen op gewijzigde omstandigheden. Onze troeven zijn onze unieke positie in het bestuurlijk landschap en onze uitgebreide netwerken.**

## Extremisme

**In**

2013 ronselden extremistische groeperingen honderden jongeren voor de gewapende strijd in Syrië. Hierdoor kwam de preventie van extremisme hoog op de beleidsagenda. De Vlaamse Regering richtte het Vlaams platform radicalisering op onder coördinatie van ABB. In dat platform komen de verschillende betrokken Vlaamse beleidsdomeinen (zoals onderwijs, jeugd en welzijn) en federale actoren (zoals OCAD) samen om kennis uit te wisselen. Ze bereiden ook het beleid(actieplan) voor en houden rekening met de evoluties en de noden. ABB is het centrale aanspreekpunt en focust voornamelijk op (de ondersteuning van) lokale besturen. Het dreigingsbeeld is sinds 2013 geëvolueerd waardoor de focus uitbreidde naar alle vormen van extremisme en negatieve polarisatie.







## Vaccinatie

**In**

februari 2021 openden 95 Vlaamse vaccinatiecentra. Het was het startschot om de brede bevolking een coronavaccin aan te bieden. ABB droeg

zijn steentje bij en ondersteunde het Agentschap Zorg & Gezondheid bij de vaccinatiecampagne. Hierbij putten we uit onze ervaring met de organisatie van de verkiezingen. Denk maar aan het uitdenken van de flows en systemen achter de uitnodigingsbrieven. ABB zorgde ook voor een modelorganisatievorm waarmee samenwerkende publieke en private partners onderling afspraken konden maken. We schreven mee aan het subsidiekader voor de oprichting van vaccinatiecentra en het voeren van een lokaal vaccinatiebeleid. We deelden ook ons netwerk en onze communicatie-expertise met specifieke groepen want je bereikt niet iedereen met eenzelfde kanaal, taal en boodschap.

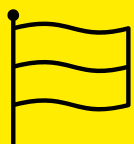




## Oekraïne

**B**

egin maart 2022 activeerde Europa het beschermingsstatuut voor oorlogsvluchtelingen uit Oekraïne. Dat betekent dat deze vluchtelingen bij aankomst in Vlaanderen direct recht hebben op (tijdelijk) verblijf, toegang tot huisvesting, onderwijs en gezondheidszorg. Om de toestroom goed te laten verlopen, richtte de Vlaamse Regering de taskforce 'Vlaanderen helpt Oekraïne' op. ABB-topman Jeroen Windey coördineert de taskforce die de samenwerking tussen de verschillende bestuursniveaus en beleidsdomeinen in goede banen leidt. Zo zorgt de taskforce voor regionale ondersteuningsteams die de lokale besturen helpen bij het creëren van duurzame opvangplaatsen en de integratie van huisvesting met andere onderwijs, werk en welzijn.





## Klimaat en relance

**V**laanderen investeert sterk in de vergroening en versterking van welvaart en welzijn na corona. ABB geeft heel wat van deze initiatieven mee vorm en begeeft zich zo soms op nieuw inhoudelijke terrein.

### Lokaal energie-klimaatpact

Pact met lokale besturen om tegen 2050 klimaat neutraal te worden. Er zijn concrete doelstellingen op vier werven: vergroening, energie, mobiliteit en regenwater.

### Zomerscholen

Stimuleren van onderwijs- en vrijetijdsactiviteiten tijdens de zomervakantie om leerachterstand te voorkomen. De meest kwetsbare leerplichtigen krijgen bijzondere aandacht.

### Fietspaden aan gemeentewegen

Vlaanderen legt een euro bij voor elke twee euro die lokale besturen investeren in fietsinfrastructuur op of aan gemeentelijke wegen. <sup>3</sup>



# Complexiteit vraagt



In 2015 werd het Agentschap Binnenlands Bestuur stevig gereorganiseerd. De afdelingen werden niet langer gevormd op basis van hun geografisch afgebakend gebied (de provincies), maar werden voortaan gestructureerd op basis van een inhoudelijke, logisch samenhangende materie (bijvoorbeeld lokale financiën, lokaal personeel, ...). “Tijdens dit reorganisatietraject voelde iedereen ook een duidelijke nood om een coördinerende, horizontale afdeling uit te bouwen”, stelt Jo Craeghs, afdelingshoofd Beleidscoördinatie en Kennisorganisatie (BCK).

# kennis en coördinatie



### **Waarom was een horizontale afdeling BCK broodnodig?**

“Ik zie drie belangrijke redenen”, steekt Jo van wal. “De eerste reden was de organisatie van onze kennis. Er was een toenemende bezorgdheid over het gegeven dat het agentschap over een schat aan data en informatie beschikte maar er onvoldoende in slaagde om die beschikbaar en bruikbaar te maken voor zijn eigen medewerkers en voor zijn stakeholders. De transformatie van ons agentschap tot een performante kennisorganisatie was een absolute prioriteit.”

“De tweede reden leidden we af uit de nood om een aantal afdelingsoverschrijdende processen en acties te coördineren. Denk bijvoorbeeld aan de opmaak van de beleids- en begrotings-toelichtingen, de behandeling van de parlementaire vragen, de opvolging van de rechtsgedingen en van de auditrapporten, de advisering over het taalgebruik en de behandeling van persoonsgegevens of de bewaking van de wet kwaliteit. Dat zijn stuk voor stuk zaken waarmee iedere afdeling te maken krijgt. Door die processen in een horizontale afdeling te coördineren, kunnen we ze niet alleen efficiënter en eenvormiger organiseren, maar de andere afdelingen ook ontzorgen. Zo kunnen zij zich beter op hun kerntaken richten.”

“De derde reden”, gaat Jo verder, “was het streven naar een beter management van onze beleidsprojecten. De toenemende complexiteit van de maatschappij en het politieke veld zorgt voor steeds moeilijkere beleidsvraagstukken. Hierdoor neemt de vraag tot een betere coördinatie en de beschikbaarheid van betrouwbare data toe waarop het beleid zich kan stoeien. Die complexe beleidsprojecten zijn vaak afdelingsoverschrijdend of zelfs organisatieoverschrijdend. Vanuit een verticale structuur kan je die moeilijker leiden.”

“Meer dan voldoende redenen om een nieuwe horizontale afdeling ‘Beleidscoördinatie en Kennisorganisatie’ op te richten”, volgens Jo.



### **Wat zijn de opdrachten van de afdeling?**

"Het agentschap heeft zich de voorbije jaren sterk gewapend om ook de afdelings- en organisatieoverschrijdende vraagstukken (die waar meerdere Vlaamse agentschappen of meerdere bestuursniveaus bij betrokken zijn) te

---

De transformatie van ons agentschap tot een performante kennisorganisatie was een absolute prioriteit.

---

helpen oplossen: een heldere missie en visie, een grote investering in sterk leiderschap, een stevig kader voor projectmanagement om maar enkele voorbeelden te noemen. Die sterke maturiteitsgroei maakt dat de opdrachten van de afdeling de voorbije jaren zowel in de breedte als in de diepte sterk geëvolueerd zijn. Zo coördineert de afdeling steeds meer afdelingsoverschrijdende processen (bijvoorbeeld GDPR-vraagstukken of voorbereidingen rond institutionele hervormingen), ontwikkelt ze steeds meer afgeleide kennisproducten (dashboards, databanken, monitoren,...) en neemt ze ook complexere beleidsprojecten (zoals het lokaal energie- en klimaatplan) op."

"De afdeling heeft drie belangrijke doelstellingen", volgens Jo. "De taken die hiermee verband houden zijn volatiel. Ze laten zich niet eenvoudig in een opsomming grijpen, maar laten zich wel in een voortdurend streven op drie fronten begrijpen.

We willen zowel de medewerkers van het agentschap als de externe stakeholders zo goed mogelijk juridisch adviseren en ondersteunen, bijvoorbeeld over het taalgebruik, wetskwaliteit of de bescherming van persoonsgegevens.

Daarnaast wil het agentschap impact hebben op een steeds complexere samenleving. Om dat te bereiken, moet het zijn kennis over de verschillende beleidsvelden kunnen inzetten. Meteen de reden waarom de afdeling ernaar streeft kennisproducten te ontwikkelen, om de kennis die voortkomt uit het wetenschappelijk onderzoek, uit de administratieve data en burgerbevragingen én uit de ervaringen van onze medewerkers te bundelen en voor iedereen raadpleegbaar te maken."

"Ten slotte streeft de afdeling ernaar om met de beschikbare middelen voor ieder beleidsprobleem dat afdelingen, agentschappen of bestuursniveaus overschrijdt, het gepaste antwoord te vinden", stelt Jo. "De afdeling coördineert deze regeerperiode drie grote strategische projecten: de wijzigingen aan de organieke regelgeving zoals het Decreet over het Lokaal Bestuur, de vormgeving van de bestuurlijke organisatie met gemeentelijke fusies en regiovorming, én de transitie in het lokaal energie- en klimaatbeleid." 📄

# Drie strategische projecten in de kijker!

## STRATEGISCH PROJECT

### Organieke regelgeving

Sinds 2002 zijn de Gewesten (en niet langer de federale overheid) bevoegd om het organieke kader van de gemeenten en de provincies vorm te geven. Van die nieuwe bevoegdheid maakte Vlaanderen gretig gebruik. Een gemeentedecreet (2005), een OCMW-decreet (2008) en een provinciedecreet (2005) vervingen de Nieuwe Gemeentewet, de OCMW-wet en de Provinciewet. In de vorige regeerperiode bundelde de decreetgever het gemeentedecreet, het OCMW-decreet en het IGS-decreet tot het Decreet over het Lokaal Bestuur (2018). De organieke regelgeving werd ook deze regeerperiode nog op tal van plaatsen aanzienlijk gemoderniseerd onder andere om de lokale en provinciale democratie verder te versterken en te moderniseren.

## STRATEGISCH PROJECT

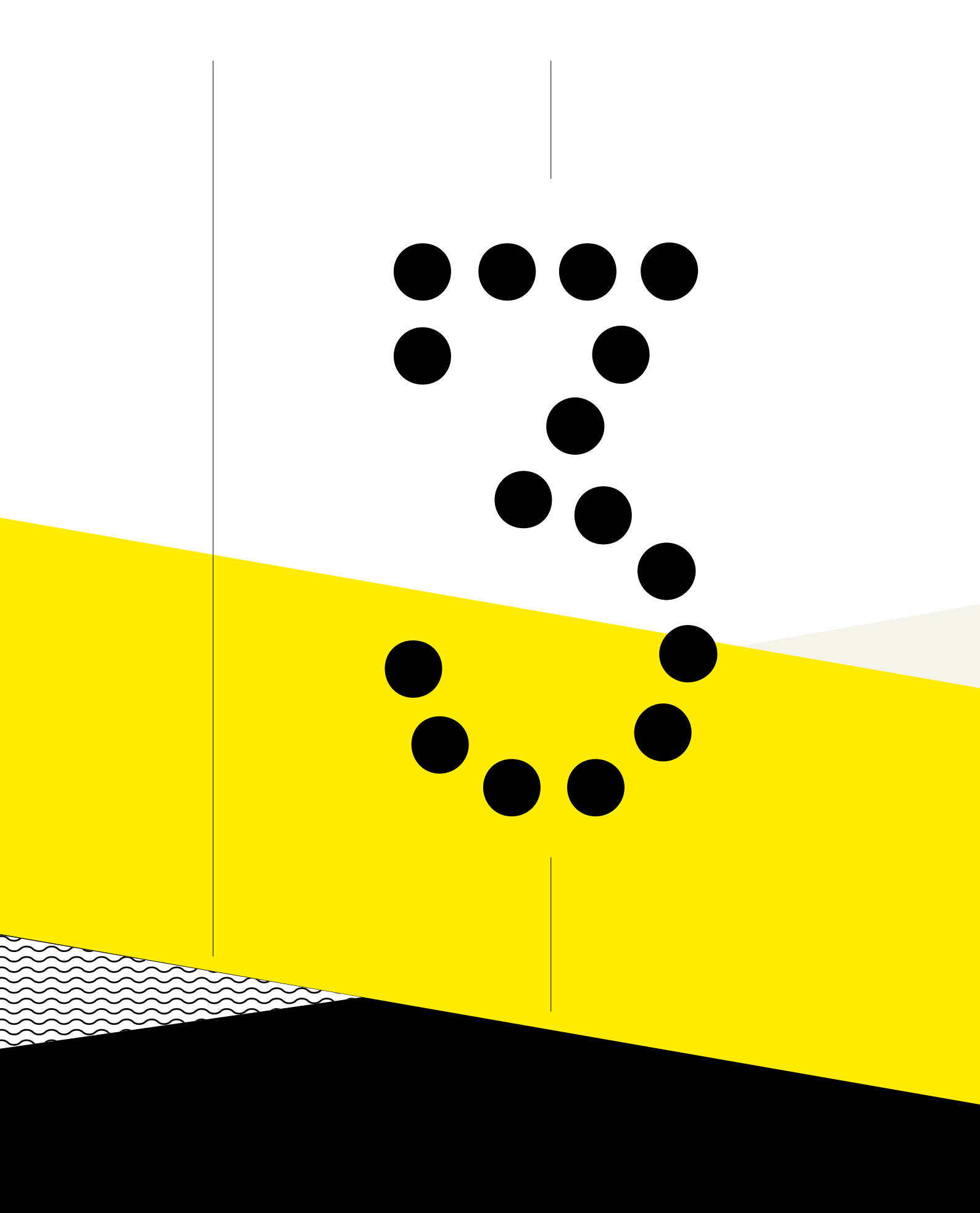
### Bestuurlijke organisatie

Vlaanderen bouwt al enkele jaren aan een bestuursmodel dat uitgaat van twee sterke polen: sterke, autonome gemeenten en een kaderstellende Vlaamse overheid. De Vlaamse overheid beschouwt de gemeenten daarbij als gelijkwaardige beleidspartners. Om de complexe uitdagingen van vandaag en morgen aan te gaan, tracht Vlaanderen de bestuurskracht van de lokale besturen te vergroten door hen duurzaam financieel te versterken (bijvoorbeeld door de jaarlijkse groeiwoet van het Gemeentefonds), hen meer autonomie en beleidsruimte te geven (bijvoorbeeld met de commissie decentralisatie), de schaalvergroting te stimuleren en te ondersteunen (bijvoorbeeld met vrijwillige fusies van gemeenten), het bestuurlijk landschap te vereenvoudigen (bijvoorbeeld door de afslanking van de provincies) en transparante kaders te verschaffen om samen te werken (zie de intergemeentelijke samenwerking in regiovorming).

## STRATEGISCH PROJECT

### Lokaal Energie- en Klimaatpact

Vlaanderen en de lokale besturen slaan de handen in elkaar om samen de nodige transitie in het energie-en klimaatbeleid waar te maken. Dit werd in 2021 geconcretiseerd in het Lokaal Energie- en Klimaatpact (LEKP), dat 293 lokale besturen ondertekenden. Dit pact omschrijft de doelstellingen waartoe de lokale besturen zich engageren tegen 2030 alsook de doelstellingen waartoe de Vlaamse overheid zich engageert. Met het Pactportaal maken we de realisaties van de lokale besturen zichtbaar.





# Diverse opdrachten

Agentschap Binnenlands Bestuur

“ABB, de spil van de lokale besturen in alle beleidsdomeinen.”

# Voelsprietten in de samenleving

**Op het organogram van ABB prijkt sinds 2018 ook een team Externe Relaties. Zijn opdracht: bewaken dat het agentschap een goede band onderhoudt met zijn dichtste partners. En dat is tekenend voor een kentering in het agentschap. Sommige van die partners zijn georganiseerd in vakverenigingen. Twee van hen, Kris Snijkers (VVSG) en Luc Jolie (Exello.net), beschrijven hun ervaringen met ABB.**

**AL**

ruim twintig jaar is Luc Jolie algemeen directeur van de gemeente Aalter. Hij kent ABB dan ook al vele jaren: niet alleen als gemeentesecretaris, maar ook vanuit zijn rol als voorzitter van Exello.net, de koepel van Vlaamse algemeen directeurs. "In al die tijd heb ik het agentschap toch enorm zien veranderen", steekt Luc van wal. "In het begin was ABB de goedkeuringstoezichter, dat had een bijzonder streng en ernstig karakter. Dat werd dan later het algemene toezicht en zo zag je stilaan de eerste tekenen van kentering. Ik herinner me dat we plots uitgenodigd werden voor halfjaarlijkse besprekingen in Gent. Dat was een initiatief



**"Een volwaardige partner in advies"** – Luc Jolie (Exello.net/Aalter)

vanuit de Oost-Vlaamse tak van ABB. Op die vergaderingen konden wij dan als gemeente eigen thema's op tafel leggen. Tegelijk voelde je nog enorm de schroom van ABB om in algemene termen te antwoorden op die punten. Je proefde echt de vrees bij het agentschap om haar eigen toezicht te ondermijnen. Het is bijna anekdotisch, maar de verslagen van die halfjaarlijkse vergaderingen lieten maanden op zich wachten. Ze passeerden heel wat ogen binnen ABB."

De laatste vijf-zes jaar volgde een nog bredere opening. Luc: "Mede met de komst van administrateur-generaal Jeroen Windey voel je dat er meer openingen kwamen voor een gesprek. Dat helpt ons vooruit. ABB is een volwaardige adviserende partner geworden en niet langer enkel die toezichthouder. Die preventieve aanpak lijkt me ook slim. Als je vooraf al suggesties aan ons doet, ja, dan moet je nadien minder klachten verwerken. Dat spaart tijd uit." Diezelfde insteek voelt Luc ook bij de relatief recente en informele Provinciale Netwerkmomenten. "Jaarlijks komen we met een delegatie aan algemeen directeurs en ABB samen om verschillende thema's te bespreken.

Dat is een vrije gedachtewisseling; we leren waar ABB mee bezig is, in welke richting ze daarbij uitgaan en we kunnen dan eigen accenten meegeven”, aldus nog de voorzitter van Exello.net.

“ABB heeft echt wel een hele weg afgelegd”, opent Kris Snijkers. Kris is sinds 2020 algemeen directeur van de Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten (VVSG). Zij behartigen de belangen van en voor de lokale besturen. “Je kan bijna zeggen dat het agentschap veranderd is van een toezicht- houder die nogal verticaal gericht was op de organieke regelgeving tot een partner van de lokale besturen met een sterke horizontale bril. Met producten en projecten zoals de Gemeente-Stadsmonitor of Gemeente zonder Gemeentehuis zie je dat ABB nu écht een heel ander type werking omarmt. Dat is niet louter meer die toezichthouder van vroeger die controlelijsten afvinkt.”

Voor Kris valt ook de rol van ABB op in crisissituaties zoals Oekraïne of



“Samen beleid maken” Kris Snijkers (VVSG)



COVID-19. Kris: “ABB lijkt de spil te worden van lokale besturen in alle beleidsdomeinen van de Vlaamse Regering. Dat heeft ook een impact op hoe wij als ABB en VVSG samenwerken. Als belangbehartiger van de lokale besturen stonden wij vroeger vaak diametraal tegenover de toezichthouder. Vandaag wérken we samen aan dat horizontale beleid. We stellen FAQ's op of informeren in webinars samen de lokale besturen. Die stap is enorm.” Hij vindt het dan ook fijn dat ABB openstaat voor die coproductie van beleid. “Zeker, bijvoorbeeld, bij het decreet over het Lokaal Bestuur hebben we écht goed samengewerkt. Daar mogen we fier op zijn”, aldus nog de algemeen directeur van VVSG.

“Maar VVSG blijft een belangenbehartiger”, benadrukt Kris. “We zullen dus niet altijd dezelfde rol of houding opnemen. ABB moet neutraler zijn. Maar dat we soms samen beleid maken, valt alleen maar toe te juichen. VVSG is zélf ook enorm veranderd de afgelopen jaren. We evolueren van een kenniscentrum naar een kennisdeler, we gaan op zoek naar concrete oplossingen voor problemen van onze leden. En die nieuwe rol haakt goed in op hoe ABB zich aan het opstellen is.”

## “Beste beslissing is een gedragen beslissing”



Charlotte Van den Bossche

In 2018 startte Charlotte Van den Bossche het team Externe Relaties op, nadat ze eerder binnen ABB meewerkte aan de gemeentefusies. “De concrete aanleiding”, zo haalt Charlotte op, “was dubbel: de lokale besturen waren erg tevreden over ABB's aanpak in de fusietrajecten en dat smaakte naar meer én er was een matige auditscore die bevestigde dat we ons in andere dossiers niet altijd even betrokken toonden. Afstemmen gebeurde tot dan ook heel ad-hoc en weinig structureel. Als tegenreactie wil ons team bij alle collega's de reflex kweken om op vaste momenten samen te zitten met partners of verenigingen zoals de lokale besturen of partners in Samenleven, de Vlaamse Rand of Brussel.”

Ook beleid in voorbereiding wordt al eens discreet doorgesproken. “Kijk, het is onze opdracht als ABB om mee de spelregels te vormen. Dan is het bijzonder belangrijk dat wij kunnen inschatten of onze materie kan landen bij verenigingen of de besturen.” Met het team Extern Relatiebeheer heeft het agentschap een groep mensen wiens eerste reflex is om partners te betrekken. “En dat is erg waardevol”, aldus nog Charlotte, “want omdat het onze éérste opdracht is, zal de 'druk-van-elke-dag' ons niet zo gemakkelijk inhalen dat we die cruciale afstemming over het hoofd zien. De beste beslissing blijft een gedragen beslissing.” Met succes, want steeds meer teams binnen ABB organiseren structurele afstemmingsmomenten.



# van **belleman** tot

## Een kruispunt voor lokale besturen

Elke organisatie heeft een ICT-dienst, ABB heeft een Digiteam, want de afdeling doet meer dan laptops gebruiksklaar maken en malware bestrijden. ABB ontpopte zich de afgelopen jaren zelfs als koploper in digitalisering en innovatieve trajecten. Daar zat het Digiteam zeker voor iets tussen. We spraken met Pieter Lenaerts, ICT-directeur van ABB: 'Een overheid die vooruitstrevend werkt, vindt het warm water uit. Ze doet iets wat niemand anders kan.'

### Wat maakt Digiteam meer dan een 'klassieke' ICT-afdeling?

"We houden niet alleen ICT-matig het licht aan in het agentschap. We zijn actief bezig met de digitalisering en automatisering van onze werking én die van de verschillende belanghebbenden zoals de lokale besturen. Zo ontwikkelen en onderhouden we bijvoorbeeld toepassingen zoals het 'Loket voor Lokale Besturen', de Besluitendatabank en Kalliope, het intern programma voor dossierbeheer."

### Die toepassingen zijn voornamelijk gebaseerd op gelinkte open data. Vanwaar die keuze?

"Het is een logische stap in de internet-technologie. In de middeleeuwen verkondigde de belleman of stadsomroeper de beslissingen van het gemeentebestuur. Toen het volk leerde lezen, verschenen de aanplakborden en gemeentekranten in het straatbeeld. De opkomst van het internet zorgde voor gemeentelijke websites en Facebookpagina's. Nu maken we de informatie van lokale besturen automatisch leesbaar en herbruikbaar voor machines."

### Waarom nam ABB het initiatief om de lokale besluitvorming te digitaliseren?

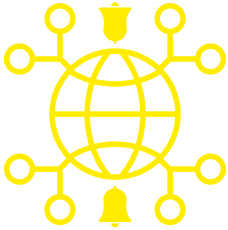
"Omdat niemand anders het kan (*lacht*). De wetgeving over de lokale democratie is een kerntaak van ABB. De manier waarop een gemeente of provincie georganiseerd is en beslissingen neemt, wordt door onze juristen uitgeschreven en opgevolgd. Voor de digitalisering ervan bestaan geen standaardoplossingen.

Het innovatieve traject dat we 'Lokale Besluiten als geLinkte Open Data' (LBlOD) doopten nam jaren tijd in beslag. We moesten lokale overheden en hun

gelinkte  
open  
data



“Een overheid die vooruitstrevend werkt,  
vindt het warm water uit.”



softwareleveranciers overtuigen van een technologie die niet meteen concrete resultaten zou opleveren. In een bedrijfscontext is zo'n lange, risicovolle investeringscyclus ondenkbaar. Maar een overheid die vooruitstrevend werkt, vindt het warm water uit. Ze maakt iets wat niemand anders kan. De digitalisering van de lokale besluitvorming is een enorme uitdaging, maar het is belangrijk dat we dit als Agentschap Binnenlands Bestuur doen én er de nodige middelen voor krijgen.”

#### **Hoe ging LBLOD van start?**

“De eerste ideeën ontstonden in 2015 en leidden in 2018 tot een verplichte datastandaard: een technische, uniforme weergave van informatie uit lokale besluiten. Nu alle lokale besturen die datastandaard hanteren, kunnen we de gegevens automatisch binnenhalen, controleren en hergebruiken in nieuwe toepassingen. De Besluitendatabank is daar een eerste voorbeeld van.”

#### **ABB profileert zich niet alleen met LBLOD als katalysator van de digitale lokale overheid.**

“Dat klopt. We streven vooral naar een duurzame interbestuurlijke digitalisering. Daarom overtuigen we ook andere Vlaamse agentschappen van onze klantgerichte aanpak tegenover lokale besturen én burgers. We zijn niet alleen medevoorzitter van Vlaamse werkgroepen als ‘Interbestuurlijk Samenwerken’, maar bouwen ook ons ‘Loket voor Lokale Besturen’ uit als hét unieke communicatiekanaal tussen Vlaamse en lokale overheden. Daarnaast wijzen we andere Vlaamse agentschappen en hun projecten voor lokale besturen op afhankelijkheden van elkaar.”

#### **De afgelopen jaren zagen ook tal van nieuwe programma's het licht.**

“Samen met de inhoudelijke experts uit het team Stedenbeleid van ABB werkten we stimuleringstrajecten uit die lokale besturen helpen in hun groei naar slimme gemeenten,

zoals de Vlaamse Open City Architectuur (VLOCA). Ook met het subsidieprogramma ‘Gemeente zonder gemeentehuis’ (GzG) moedigen we de lokale besturen aan om te investeren in digitalisering. In elk programma spelen we in op nieuwe opportuniteiten en stemmen we de vraag van de lokale besturen zo veel mogelijk af op het aanbod van de bedrijven.”

#### **Die opportuniteiten vergen flexibiliteit. Hoe gaan jullie daarmee om?**

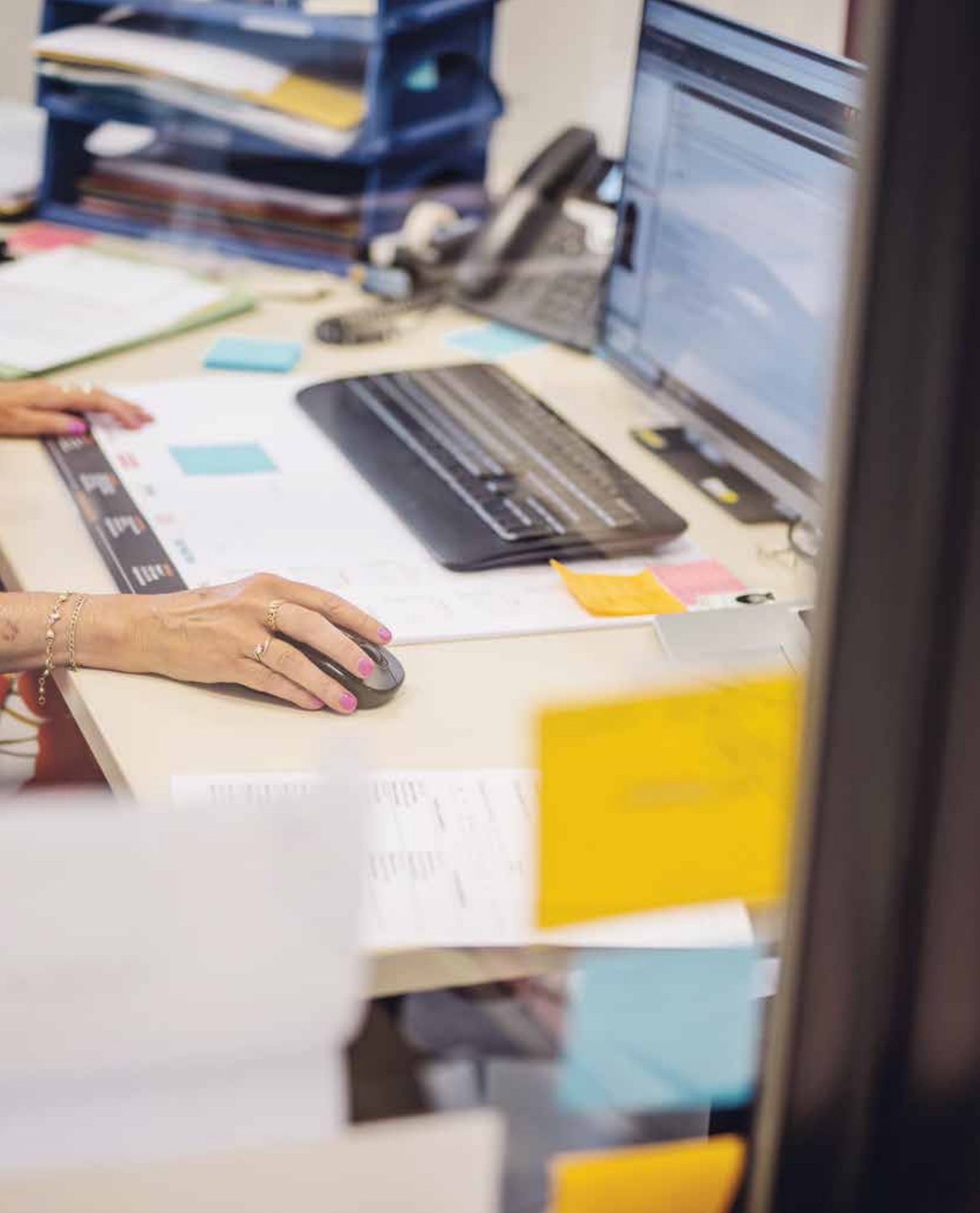
“Enkele jaren geleden gooiden we onze werkwijze radicaal om. We evolueerden van een rigide projectmatige aanpak naar een werking met producten die voortdurend evolueren en afgestemd zijn op elkaar én op de noden van de gebruiker. Een *scaled agile* methode die stilaan ook doorsijpelt in de rest van de organisatie.”

#### **Wat zijn de plannen van het Digiteam voor de toekomst?**

“Op korte termijn moeten we het hergebruik van onze gelinkte open databronnen verzilveren zodat er een lokale e-gov data-economie met allerlei applicaties ontstaat door de transparantie van lokale besluiten. Ook het ‘Loket voor Lokale besturen’ en onze dienstverlening aan andere Vlaamse agentschappen zijn prioriteiten.”

#### **En als je echt mag dromen?**

“Dan kies ik voor automatische koppelingen tussen verschillende databronnen van de overheid. Dat maakt een gemeente zonder gemeentehuis mogelijk, maar ook een gemeentehuis zonder gemeente. Een administratief centrum aan de afrit van de autostrade of naast het treinstation waar je als burger - los van waar je woont - terecht kan voor je identiteitskaart, een parkeerverbod of eender welke interactie met je lokale, Vlaamse of federale overheid. Ik hoop dat we de komende jaren alvast een aantal steentjes kunnen verleggen.” 🦿



# GEMEENTEHUIS





# Van toezicht naar coach (en toezicht)

**Geen grotere transitie binnen het agentschap dan in de houding en aanpak richting lokale besturen. Tot midden de jaren '10 trad ABB vrijwel uitsluitend reactief en corrigerend op en dat was volledig in lijn met wat je van een 'toezicht(houder)' kan verwachten. Vandaag werkt ABB vooral preventief. Met modelteksten en adviezen helpt het agentschap gemeenten om zo klachten te vermijden. Kristine Van de Peer en Thomas Van Langenhove, twee beleidsadviseurs Lokale Organisatie en Werking van het agentschap, duiden die ingrijpende kentering.**

## **Hoe uit die ommekeer zich specifiek?**

**Thomas:** "Neem bijvoorbeeld de organisatie van het vragenrecht tijdens de gemeenteraad. We waken er als ABB over dat gemeenten de spelregels die ze zichzelf opleggen en neerschrijven in hun huishoudelijk reglement ook écht volgen. Als we daar klachten over krijgen, wordt heel vaak de klager gevolgd. Wat doen we nu en vroeger niet? Als we zien dat een gemeente herhaaldelijk tegen haar eigen regels zondigt, nemen we proactief contact op met hen. Samen bekijken we dan waar we dat reglement kunnen bijsturen om de kans op nieuwe klachten te verminderen. Dat zouden we pakweg tien jaar geleden niet meteen gedaan hebben. Dan hadden we vast louter de klachten afgehandeld, geval per geval."

## **Vanwaar komt die ommekeer?**

**Thomas:** "Die beweging om de mate van toezicht af te bouwen, is natuurlijk al langer aan de gang op beleidsniveau. Bovendien mag je niet vergeten dat we tot 2015 een organisatie waren met heel sterke provinciale afdelingen. Die hadden bijvoorbeeld allemaal hun eigen personeelsbeleid, eigen invulling van financiële en juridische opvolging. Daarna gingen we over naar een organisatiestructuur met thematische afdelingen. Plots had ik geen twee West-Vlaamse, maar twintig Vlaamse collega's. Het voordeel? Op Vlaams niveau vallen trends veel meer op en daar kan je beter op inspelen."

**Kristine:** "Het was niet alleen een opportuniteit om steeds meer coachend te gaan werken, maar ook een noodzaak. Net als andere agentschappen zagen wij ook onze personeelsaantallen afnemen. De ruimte om ter plaatse te gaan bij één lokaal bestuur en zaken ten gronde te bespreken, is er nu gewoon niet meer altijd. We ontsluiten daarom meer informatie op onze website. Met die adviezen of modelteksten help je niet één, maar alle gemeenten."

## **Maar het goede nieuws is vast dat er dus minder klachten zijn dan vroeger.**

**Kristine:** "Ik vrees ervoor (*wuift weg*). De werking van een lokaal bestuur is veel transparanter geworden. De belangrijkste besluiten moeten besturen vandaag openbaar maken. Op bijna alle gemeentewebsites staat hoe en waar je klachten kan indienen. Dat maakt ons agentschap bekender en de spelregels rond openbaarheid raken ook écht gekend."

**Thomas:** "Ik heb me dat al vaak afgevraagd: hoe vonden burgers ons vijf tot tien jaar

Thomas Van Langenhove

Kristine Van de Peer



”Hoe vonden burgers ons vijf tot tien jaar geleden? Wij maakten geen reclame voor onze diensten.”

geden? Wij maakten geen reclame voor onze diensten. Het stond ook niet meteen ergens helder beschreven (*lacht*). Nu, onze toezichtsrol blijft belangrijk. Sommige zaken zijn niet juist en dat moet je kunnen aankaarten.”

**Geeft dat geen spanningen? Ik bedoel: het zijn dezelfde collega's die adviezen opstellen als zij die de gouverneur of minister bijstaan in het toezicht.**

**Kristine:** “Eerlijk, ik heb daarover nog geen signalen in het team opgevangen. Je mag niet vergeten dat onze adviezen vrijwillig gebeuren en op vraag van gemeenten. Ik bedoel: gemeenten zullen ons geen adviezen vragen om reglementen na te kijken waar ze liever niet meer aan raken. Bovendien treden wij nooit zélf op als toezichthouder, maar staan wij de gouverneur of minister bij met een administratief onderzoek én advies.”

**Wat brengt de toekomst? Waar leidt deze trend naartoe?**

**Thomas:** “We zijn de afgelopen jaren gestaag teruggelopen in personeelsaantallen en ik verwacht niet dat die beweging snel zal ombuigen. Tegelijk voel je dat besturen beter vertrouwd raken met onze adviserende rol. Dus ik verwacht dat het aantal vragen alleen nog maar zal toenemen. Daar zullen we creatief moeten mee omgaan. En nee, die samenwerking tussen ABB en de gemeenten zal niet altijd meer in een één-op-één relatie plaatsvinden. We moeten continu blijven zoeken naar manieren om die informatie voor een bredere groep aan te bieden. Ik wil dat niet alleen die ene lokale ambtenaar tevreden is

met mijn advies, maar liefst van al dat ook zijn algemeen directeur, financieel directeur of schepencollege dat advies kent.”

**Kristine:** “Impliciet zit daar ook een spanningsveld. Gemeenten zijn autonoom, maar tegelijk willen wij als ABB hen helpen om hun wetgevende kwaliteit hoog te houden. Meer lessen trekken uit geschreven adviezen, daar zit volgens mij een deel van het antwoord. Ik denk dat we als ABB nog meer op zoek moeten naar wat beter kan of moet, om dat te vertalen in adviezen én te delen met lokale besturen.”

**Thomas:** “Klopt helemaal. Maar ook dat zal een groeiproces zijn. We zien vandaag al dat het niet altijd makkelijk is om de tijd te nemen om trends te detecteren en dan nadien nog eens extra ruimte te reserveren om die trend te vertalen in een advies, een modeltekst of een webinar. De volgende adviesvragen of klachten liggen immers al te wachten. In dat evenwicht moeten we als agentschap echt nog groeien.”

**Kristine:** “Ons doel is niet om alle klachten volledig te stoppen. Tegelijk willen we ook niet de schoonmoeder van de besturen zijn. We blijven zoeken naar een evenwicht en stemmen steeds meer af. Ook dat zie je vandaag al. We betrekken partners meer bij het opstellen van de modeldocumenten of FAQ's. Denk aan een Vlofin (vereniging van financieel directeurs), Exello.net (vereniging van algemeen directeurs), VVSG (Vlaamse vereniging van Steden en gemeenten) of overleg met andere Vlaamse administraties. Dat maakt die documenten niet alleen gedragen bij onze partners, maar zij helpen die vaak ook verspreiden. Een win-win.” ☺

## Aantal behandelde klachten (administratief toezicht en handhaving)

Jaar	Aantal behandelde klachten
2009	1217
2010	1030
2011	967
2012	985
2013	1069
2014	1036
2015	796
2016	728
2017	781
2018	872
2019	1039
2020	1129
2021	1125

Een stijging van het aantal klachten in 2021 t.o.v. 2016

**54%**

### Klachten in 2021



## Tendensen in Advies en Coaching (administratief toezicht en handhaving)

Jaar	Aantal beantwoorde adviesvragen
2009	2816
2010	2458
2011	3962
2012	3144
2013	4339
2014	3767
2015	3636
2016	3229
2017	3116
2018	5301
2019	6081
2020	6284
2021	5848

Een stijging van het aantal adviesvragen in 2021 t.o.v. 2016

**81%**





Vorbij de schaduw van het

**Sinds 2010 kunnen gemeenten vrijwillig fuseren in Vlaanderen en daarvoor een financiële tegemoetkoming per inwoner krijgen. Verschillende gemeenten maakten sindsdien gebruik van dit instrument om hun slagkracht te vergroten. Tegen 2025 zit een nieuwe reeks fusies eraan te komen. Projectleider Tom Nulens geeft duiding bij dit historisch beladen dossier.**

# fusiespook

## **Fusies waren sinds de jaren '70 taboe. 35 jaar later bleek dat nog maar eens.**

"Klopt. De fusies van 1976 bleven lang hangen in de hoofden omdat ze van bovenaf opgelegd waren en de combinaties niet altijd logisch waren. In 2010 werkte de Vlaamse Regering een kader uit om vrijwillige fusies van gemeenten te ondersteunen. Wie instapte, had recht op een in de tijd beperkte financiële bonus bovenop het aandeel van de nieuwe gemeente in het Gemeentefonds. Ze konden ook rekenen op een fusiebegeleidingsteam. Die fusies zouden ingaan op 1 januari 2013, maar er waren geen gegadigden. De schaduw van het fusiespook."

## **Dat veranderde in de volgende regeerperiode?**

"Op 1 januari 2019 was het wel raak. 15 besturen waagden de sprong in het onbekende en realiseerden zeven nieuwe gemeenten. De oorzaak? Een nieuwe, betekenisvolle financiële stimulans, de schuldovername en een ondersteuningspakket vanuit ABB. Die 15 besturen zorgden ervoor dat het taboe vandaag volledig verdwenen is."

## **Wat is de rol van ABB in het hele fusieverhaal?**

"ABB ondersteunt en begeleidt gemeenten in fusietrajecten. De zeven pilootbesturen kregen een intensieve begeleiding aangeboden van

ons. Nieuwe inzichten verwerken we systematisch in het aanbod. Het ondersteuningsaanbod sturen we bijvoorbeeld bij om het beter schaalbaar te maken, want vooraf kunnen we moeilijk inschatten hoe omvangrijk de fusieoperatie zal zijn. We werken ondertussen proactief op concrete thema's, met een grotere nadruk op informatie-uitwisseling en intervisie. Ten slotte staat ABB ook in voor de algemene coördinatie van de fusieoperatie zelf. Zo tekenen we het Vlaamse organieke kader voor fusies uit in het decreet over het lokaal bestuur (DLB). We sturen de impactanalyse op Vlaams en federaal niveau aan en volgen die op. Vragen en knelpunten verzamelen we om die te beantwoorden of op te lossen."

## **Welke instrumenten krijgen de gemeenten ter beschikking om tot een geslaagde fusie te komen?**

"Heel wat. Ze krijgen een centraal contactpunt en provinciale contactpersonen bij ABB fusiefiches en het financieel profiel van het lokaal bestuur, een afwegingskader fusies, het lijvige draaiboek vrijwillige fusies en een lerend netwerk."

## **Vlaanderen telt sinds kort 15 referentieregio's, dat is het nieuwe afstemmingsniveau voor alle vormen van intergemeentelijke en**

## **bovenlokale samenwerking in Vlaanderen. Hoe verhouden de gemeentelijke fusies zich tot die referentieregio's?**

"Gemeenten hoeven zich in hun zoektocht naar een fusiepartner niet te beperken tot hun referentieregio, ze mogen ook over het muurtje kijken. Als gemeenten uit verschillende referentieregio's fuseren, kiest de nieuwe gemeente tot welke regio zij wil behoren."

## **Hoeveel fusietrajecten zitten er nu in de pijplijn?**

"In deze regeerperiode zitten we voorlopig aan twaalf gemeenten of zes formele fusietrajecten. Dat betekent dat we op 1 januari 2025 wellicht van 300 naar 294 gemeenten gaan. Het kunnen er ook minder zijn, want er zitten nog heel wat fusietrajecten in de pijplijn."

## **Kan je anno 2022 spreken van een succesverhaal?**

"We vergelijken met de vorige regeerperiode en gaan daarvoor zes jaar terug in de tijd. In juni 2016 hadden we nog geen enkel formeel fusietraject. Vandaag tellen we er al zes. We staan dus al een stuk verder. Het is wel nog iets te vroeg om te spreken over een succesverhaal. Gemeenten hebben nog tot eind 2023 de tijd om hun definitieve fusiebeslissing te nemen. De minister hoopt in elk geval op 15 fusietrajecten." ❧



**Zij fuseerden!**



**Raoul Paridaens**  
algemeen directeur Puurs-Sint-Amands

“Het fusieteam van ABB was van bij de start van het fusietraject een van onze sleutelpartners. We maakten dankbaar gebruik van het draaiboek fusies om alle projecten en taken te identificeren die we moesten uitvoeren om van deze fusie een succes te maken. Het fusieteam ondersteunde en begeleidde ons sterk inhoudelijk en procesmatig. Hun enthousiasme en dynamisme ervaaarde ik als een mooi duwtje in de rug. Dit alles toont aan dat fusies voor Vlaanderen een beleidsprioriteit zijn. Het intervisiemoment met de andere fusierende besturen is mij het meest bijgebleven. We leerden van elkaar hoe we soms op dezelfde, soms op een andere manier naar de zaken keken. Het verbreedde onze kijk op het pioniersgebeuren. Het gaf mij ook een soort van marathongevoel omdat we met zijn allen hetzelfde traject aflegden. Het besef dat het bij iedereen pijn doet, geeft moed om door te zetten.”



**Stefanie De Vlioger**  
algemeen directeur Deinze

“Vanaf de start voelden we veel enthousiasme bij ABB om ons doorheen het onbekende traject te loodsen. Tijdens het informeel voortraject lichtte het fusieteam de formele stappen van het fusietraject toe en werd deze afgetoetst met onze tijdlijn. Vanaf de goedkeuring van de principiële beslissing maakte ABB deel uit van de fusiestuurgroep. Zij boden inhoudelijke ondersteuning en hielpen mee de knelpunten oplossen. Daarnaast plaatste ABB de gemeentefusies op de agenda van de Vlaamse en federale administraties. Zij waren de Vlaamse ambassadeurs en zorgden ervoor dat de hogere instanties zich achter de schaal oefening schaalden. Het fusieteam was ook een klankbord voor al onze mandatarissen en ambtenaren. Door de krachten te bundelen, hebben we samen een mooi fusietraject geschreven.”

**Hilde Vandervelden**  
adjunct-algemeen directeur Pelt

“Zowel ABB als wij namen een pioniersrol op. We waren allebei op zoek naar de impact van de fusies op de werking en de organisatie van het lokaal bestuur. Het fusieteam vormde onze rechtstreekse link met de andere Vlaamse en federale overheidsinstanties. Vragen vanuit de stuurgroep legde ABB voor aan de Vlaamse en federale administraties. Zij gingen ermee aan de slag, werkten richtlijnen uit en organiseerden infomomenten. Het was voor ons een grote hulp dat ABB instond voor de contacten met deze administraties en zorgde voor terugkoppeling naar de fusiebesturen. De ervaringsuitwisseling met andere fusiebesturen herinneren we ons ook nog goed. In werkgroepen behandelden we toen specifieke thema's, zoals dienstverlening, organogram, plaatsingsprocedure en financiën.”



Luc Vandekerckhof

**Fusies en intergemeentelijke samenwerkingen**

adviseur intergemeentelijke samenwerking

**Wat is een intergemeentelijke samenwerking (IGS)?**

“Een intergemeentelijke vereniging is een samenwerking tussen minstens twee gemeenten om doelstellingen van gemeentelijk belang na te streven. Dat kan met een samenwerking op basis van een overeenkomst of in structuren, vergelijkbaar met vennootschappen.”

**Bedreigen vrijwillige fusies van gemeenten het voortbestaan van IGS'en?**

“Sommige vormen van dienstverlening vereisen een voldoende schaalgrootte. Om die schaal te bereiken, werken gemeenten samen. Ook grotere gemeenten beheren daarom samen met andere gemeenten bijvoorbeeld de water- of de elektriciteitsdistributie. Fusies van gemeenten maken de intergemeentelijke samenwerking niet overbodig. Zo werken ook in Nederland, de gemeenten met gemiddeld aanzienlijk meer inwoners dan in Vlaanderen, intergemeentelijk samen.”



Iedereen  
aan de

**B**  
**B**  
**C**

BELEIDS- EN

BEHEERS-

CYCLUS

De stille revolutie in  
planning en rapportering  
over financiën van  
de gemeenten

**Wie gemeentefinanciën zegt, zegt vandaag ook BBC. De Beleids- en Beheerscyclus (of kortweg BBC) is een concept dat ABB heeft uitgewerkt en dat de Vlaamse gemeenten, OCMW's, provincies, autonome gemeente- en provinciebedrijven en welzijnsverenigingen sinds 2014 (moeten) gebruiken om hun beleidsmatige en financiële planning op te maken. "Het belang van die uniforme en gedeelde spelregels kan eigenlijk niet overschat worden", schetst één van de (mede)grondleggers Bart Van Dooren de stille revolutie van het instrumentarium voor de lokale besturen.**

**T**ot 2014 bestonden er tal van financiële instrumenten (begrotingen, jaarrekeningen) in de lokale publieke sector. "Er waren verschillende methodieken, elk met hun eigen specifieke kenmerken én voor- en nadelen. Met BBC hebben we een eenvormig en modern kader uitgewerkt om het beleid en de financiële gevolgen daarvan in kaart te brengen, aangepast aan de specifieke werking en de noden van lokale besturen", legt Bart uit.

BBC verenigt dus de financiële planning met de (gemeentelijke) strategie en doelstellingen. Bart: "Het is een combinatie van een budgettaire en een algemene economische boekhouding. Die is aangepast aan de aard van het openbaar bestuur. Dat wil zeggen: mét mogelijkheden om strategisch en operationeel te plannen op langere termijn, mét mogelijkheden om de uitvoering op te volgen met indicatoren."

De methodiek vertrekt vanuit een meerjarenplan voor zes jaar, gekoppeld aan de bestuursperiode van een gemeente. "En dat is één van de troeven", schetst Bart, "want het dwingt besturen om op lange termijn te plannen. Ze moeten daarbij



rekening houden met verwachte uitgaven en ontvangsten, want je kan niet zomaar luchtkastelen beloven én bouwen. Je moet ze ook financieren. Het geeft dan ook in één beweging antwoorden op vragen over de uitvoerbaarheid van projecten. Zoals: welke weerslag heeft het project op andere kostenposten of op de algemene gezondheid van de gemeentekas?" BBC zorgt er dus voor dat besturen zowel in de planings- als in de rapporteringsfase de financiële aspecten van hun werking (uitgaven en ontvangsten) koppelen aan de inhoudelijke aspecten van hun beleid (doelstellingen en acties).

### **Keurslijf**

Het BBC-instrumentarium zit op een subtiel evenwicht tussen vaste standaarden, minimale verplichtingen én voldoende vrijheid voor besturen om er ook effectief mee aan de slag te gaan. "Bovendien stromen de BBC-beleidsrapporten (het meerjarenplan, de jaarlijkse aanpassing ervan en de jaarrekening) er op vaste tijdstippen uit, zodat de raadsleden een bruikbare en betrouwbare rapportering hebben om de (financiering van) beleidskeuzes te verklaren of in vraag te stellen. Gemeentebesturen moeten die rapporten ook publiceren op hun eigen website. Zo krijgen burgers ook inzage in de plannen en realisaties van hun bestuur", vult Bart aan.

De spelregels gelden voor alle gemeenten in Vlaanderen. Die uniformiteit laat ons toe cijfers op Vlaams niveau te verzamelen. "Vanuit ABB kunnen we zo opvolgen hoe de uitgaven en ontvangsten van de lokale en provinciale besturen evolueren, wat de mogelijke impact kan zijn van de inflatie, of de financiële schulden niet ontsporen, of de gemeenten over voldoende middelen beschikken om de noodzakelijke publieke investeringen aan te houden, enzovoort. Dat kunnen we op onze beurt signaleren aan onze vakminister of aan de Vlaamse Regering, die er ook hun beleid op kunnen afstemmen. Die uniforme data zijn bovendien uiterst nuttig als basisgegevens om parlementaire vragen en vragen om uitleg van parlementsliden te beantwoorden", somt Bart nog andere voordelen op.



### Vergelijken

Maar ook daar stopt het niet: met de BBC-data en tools kan je ook financiële analyses maken over de sector, over individuele besturen en groepen van besturen (zoals de centrumsteden). Zo kan je gemeenten vergelijken met hun burens of met het Vlaamse gemiddelde. Bart: "Al die informatie bieden we gewoon vrij aan op onze website. Iedereen kan ermee aan de slag of conclusies trekken." En dat gebeurt ook, want niet alleen ABB rekent op BBC om beleid vorm te geven. Ook voor heel wat andere Vlaamse administraties is BBC inmiddels een onmisbaar instrument. Denk maar aan Werk en Sociale Economie, Opgroeien, VDAB of Onroerend Erfgoed.

---

"Uniforme data zijn uiterst nuttig als basisgegevens om parlementaire vragen en vragen om uitleg van parlementsleden te beantwoorden."

---

De sterkte van BBC – zeg maar de stille revolutie die de methodiek betekent – is dat veel partijen winnen bij deze set aan gedeelde financiële spelregels. Niemand verliest echt. "Gemeenten winnen niet alleen omdat de spelregels uniformer zijn – en dus opleidingen, afspraken, software allemaal een stuk toegankelijker worden – maar ook omdat wij als ABB onze financiële toezichthoudende taken met BBC ook bijna volledig ondervangen. De data uit BBC volstaan in principe om voldoende gedetailleerde controles te doen, zodat besturen ons niet langer (veel) bijkomende informatie moeten bezorgen. BBC draagt dus ook bij tot de administratieve vereenvoudiging", aldus nog Bart. 📄



# BBC door de bril van VVSG



## Hoe kijkt VVSG aan tegen BBC?

**Jan Leroy**, Senior expert data en analyse VVSG: "De VVSG staat positief tegenover de BBC, omdat het één instrument voor planning, registratie en rapportering biedt voor gemeenten, OCMW's en enkele satellieten, met een blik over de hele legislatuur. Dat faciliteert het werk van mandatarissen en betekent een besparing op softwarepakketten. Het is voorts positief dat besturen het BBC-kader in ruime mate zelf kunnen invullen en aanpassen aan de eigen structuur en behoeften.

De BBC maakt het ook mogelijk dat de aanvraag en verantwoording van (Vlaamse) subsidies geïntegreerd kan verlopen, al hebben we hier nog wel wat stappen te zetten."

## Hoe kijken lokale besturen aan tegen BBC?

"De meeste lokale besturen beschouwen vooral de autofinancieringsmage als maatstaf voor duurzame financiële gezondheid als heel zinvol. Ook de integratie van beleid en financiën is een pluspunt. Toch blijft een goed evenwicht tussen voldoende transparantie en democratische controle enerzijds, en toch niet vervallen in details anderzijds, een uitdaging," aldus Jan Leroy.

## Hoe zie je het instrument verder evolveren?

"Het is positief dat de BBC momenteel geëvalueerd wordt," vindt Jan Leroy. "Verder zou het mooi zijn als ook de federaal aangestuurde politie- en hulpverleningszones, de BBC zouden gebruiken. Tot slot blijft het een bekommernis dat besturen de financiële en beleidsdata die de BBC genereert, zelf kunnen hergebruiken, zonder geremd te zijn door hun BBC-software."

## Gemeentesubsidies in C I J F E R S

### Algemene financiering

Algemene werkingssubsidies	2014	2,3 miljard
	2015	2,4 miljard
	2016	3,0 miljard
	2017	3,2 miljard
	2018	3,3 miljard
	2019	3,4 miljard
	2020	3,7 miljard
	2021	3,8 miljard

Een stijging van algemene financiering in 2021 t.o.v. 2016

**27%**

2020

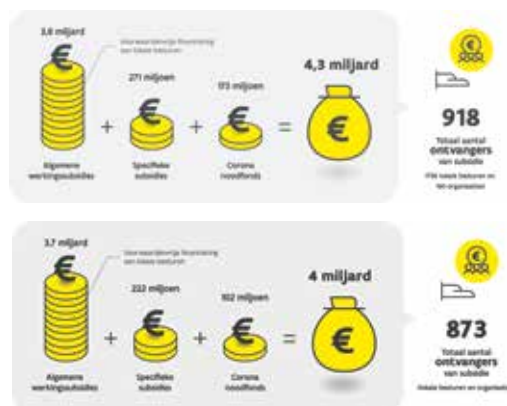
**324**  
miljoen

specifieke subsidies (waarvan 102 corona)

2021

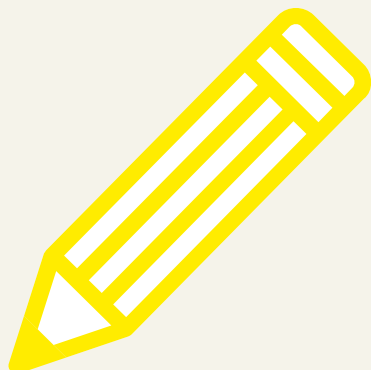
**444**  
miljoen

specifieke subsidies (waarvan 173 corona)





# Verkiezingen



## basis van de democratie

**De**

welvaart van een land en het welzijn van zijn burgers hangen nauw samen met het vertrouwen dat de overheid geniet bij de bevolking. Eerlijke en transparante verkiezingen zijn belangrijk om in

onze democratische samenleving vertrouwen te scheppen in die overheid, zeker in tijden waarin de legitimiteit van verkiezingen in vraag gesteld wordt.

De gemeenteraden worden om de zes jaar verkozen en ABB is de drijvende kracht achter de organisatie van die verkiezingen. Zondag 14 oktober 2018 organiseerde ABB voor de derde keer de lokale en provinciale verkiezingen. Bijna vijf miljoen kiezers trokken die dag naar de stembus om 7.400 gemeenteraadsleden te kiezen. De volgende gemeenteraadsverkiezingen zullen plaatsvinden op 13 oktober 2024. De principes waarmee ABB bij elke verkiezing rekening houdt, vatten we samen in vijf kernwoorden.

### **Integriteit**

Het bewaken van de integriteit van de stembusgang is cruciaal. Ten eerste moet elke kiezer zijn stem in alle vrijheid en zonder dwang kunnen uitbrengen. Dat betekent ook dat zijn individuele stem geheim moet zijn. Het volledige stemproces is daarop gericht: van de verzending van de oproepingsbrieven, de samenstelling van de stembureaus, de inrichting van het stemlokaal, de aanwezigheid van getuigen, de vaststelling van het proces-verbaal,

tot de overbrenging van de stembiljetten naar het telbureau en de telling van de stemmen.

Ten tweede moet de kiezer erop vertrouwen dat de telling van de stemmen eerlijk en correct verloopt. ABB geeft daarvoor aan de telbureaus gedetailleerde onderrichtingen over hoe de telling moet gebeuren. Het digitale stelsysteem, dat meer dan 60% van de kiezers gebruikt, zorgt ervoor dat elke stem automatisch geteld wordt op het ogenblik dat de kiezer zijn stem uitbrengt. In die gemeenten zijn geen telbureaus nodig.

Het college van deskundigen van het Vlaams Parlement, de erkende adviesorganen, het centrum voor cybersecurity België en het federaal crisiscentrum werken mee met ABB om de integriteit van de digitale processen te bewaken.

### **Veiligheid**

Verkiezingen moeten betrouwbaar zijn. Kiezers mogen niet twijfelen aan het eindresultaat. Het agentschap hanteert hoge veiligheidsnormen voor alle processtappen. Dat geldt voor het digitaal stemmen, maar even goed voor het stemmen met potlood en papier en voor de gegevensverwerking. Risicobeheersing is daarbij uiterst belangrijk. Bijkomende risico's moeten we zoveel mogelijk vermijden.

De norm die we hanteren voor ICT-veiligheid, verhoogt bij elke verkiezing. Om veiligheidsredenen digitaliseren we bewust bepaalde processen niet en is er ook nog

**Tom Doesselaere en Geert Demarsin trekken samen het team verkiezingen. Zij hanteren vijf kernwoorden bij de organisatie van de lokale verkiezingen.**



geen sprake van internetstemmen. Ons digitaal stemsysteem behoort tot de veiligste ter wereld, want we voeren de digitale stemmen pas in als we de QR-code op het stembiljet scannen.

### **Transparantie**

De manier waarop we verkiezingen organiseren en de regels die iedereen moet naleven, maken we tijdig en duidelijk bekend, want duidelijke en correcte informatie zijn essentieel in een democratie. ABB streeft er daarom naar de regelgeving ten minste een jaar voor de verkiezingen klaar te hebben.

Het agentschap besteedt veel aandacht aan communicatie. De website [vlaanderen.kiest.be](http://vlaanderen.kiest.be) is uitgroeid tot centrale kennisplaats en authentieke informatiebron. Sinds de verkiezingen van 2018 volgt ABB ook de sociale media van nabij om snel actie te kunnen ondernemen als verzinsels en complottheorieën viraal dreigen te gaan. Het streven naar transparantie toont zich ook in de duidelijke en directe taal over het verkiezingsproces, het snel beantwoorden van de duizenden vragen van kiezers, kandidaten en hoofdbureaus, het informeren van alle betrokkenen langs allerlei kanalen. Ook de inspanningen om de handleidingen en ongeveer 300 modellen en formulieren in vlot leesbare teksten te schrijven, dragen daartoe bij.

### **Samenwerking**

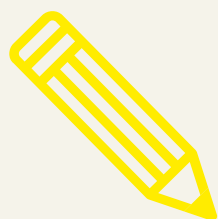
ABB organiseert de verkiezingen niet alleen. Het agentschap werkt samen met de verschillende overheden die in ons land verkiezingen organiseren: uiteraard voor de stemcomputers, maar ook voor softwareontwikkeling.

Dat bespaart kosten, maar bemoeilijkt wel de organisatie omdat aanbestedingsprocedures met verschillende overheden tijdrovend kunnen zijn. Bepalingen die in elke kiesregelgeving verschillen, maken de softwareontwikkeling moeilijker. Toch houden we de risico's onder controle ondanks de hogere complexiteit.

Het agentschap speelt een centrale rol in de ondersteuning van onder meer magistraten, hoofdbureaus, gemeentebesturen en provinciebesturen. Gemeentelijke ambtenaren leiden ter plaatse de praktische zaken van de verkiezing in goede banen. De magistraten zorgen voor de samenstelling van hoofdbureaus, stem- en telbureaus. Meer dan 50.000 burgers bevolken op de verkiezingsdag de stem- en telbureaus. Een strikte regie is nodig om al deze mensen te laten samenwerken en de verkiezingen vlot te laten verlopen.

### **Vernieuwing**

Na elke verkiezing maakt ABB een evaluatierapport op dat uitgebreid besproken wordt in het Vlaams Parlement. Dat rapport is het startpunt voor de organisatie van de volgende verkiezingen en het bevat de aanzet voor evolutie en vernieuwing. Het agentschap streeft voortdurend naar verbetering en vereenvoudiging. Praktijken of experimenten in het buitenland kunnen een inspiratiebron zijn, maar ABB houdt altijd rekening met de bovenvermelde principes. Het einddoel is elke keer: zorgen voor een efficiënte en vlotte organisatie van de verkiezingen die leidt tot betrouwbare resultaten. 



# VERKIEZINGEN

## in cijfers (2018)


# LABO LOKALE BURGERPARTICIPATIE

14 oktober 2018 in cijfers

Oog voor de mondige burger

### Waarvoor werd gestemd?

- 300 gemeenteraden
- 9 stadsdistrictraden
- 5 provincieraden
- 7 OCMW-raden + schepenen en vast bureau (Vlaamse Rand en Voeren)

---

Aantal kiezers: 4.873.677 kiezers

---

156 gemeenten op 300 stemmen digitaal

---

61.5% van de kiezers stemt digitaal

---

Aantal kandidaten: 39.835

---

Aantal lijsten: 1835

---

Aantal mandaten: 7.861

---

Stembureaus: 6.093 – 40.000 bureauleden

---

Digitale stembureaus: 3.358

---

Stembureaus met potlood en papier: 2.735

---

Telbureaus: 1.902–10.500 bureauleden

---

Hoofdbureaus: 323

Lokale besturen zijn de ideale proeftuin voor burgerparticipatie. Om dat te ondersteunen sloot ABB in 2020 een partnerschap af met de VVSG. Het project Labo lokale burgerparticipatie focust drie jaar lang op lokale burgerbetrokkenheid, inspraak en co-creatie.

---

“Het Labo lokale burgerparticipatie is een netwerk van een 15-tal gemeenten, aangevuld met experts en ervaringsdeskundigen”, vertelt Maryse Bouduin, beleidsadviseur bij de afdeling Lokale Organisatie & Werking (LOW). “Het Labo verzamelt, analyseert en verspreidt vernieuwende praktijken. Die zijn heel divers en worden langs allerlei kanalen ruim gedeeld. De praktijken dienen als inspiratie voor de andere lokale besturen die stappen willen zetten in burgerparticipatie.”

---

Het Labo Lokale Burgerparticipatie richt zich op de praktijk maar staat ook in kruisbestuiving met wetenschappelijk onderzoek over de representatieve en participatieve democratie, uitgevoerd door het Instituut van de Overheid en door het Steunpunt Bestuurlijke Vernieuwing.

---

“Het Labo lijstte al meer dan 440 participatiepraktijken op en bouwde een analysekader uit. Het organiseert interviews en werkbezoeken. Er verschenen publicaties in tijdschriften en op de website. Het Labo organiseert ook webinars, deelt praktijkvideo's, richt workshops in en begeleidt experimenten zoals het *Right to Challenge*. Allemaal in het teken van de verdere uitbouw van burgerparticipatie bij de lokale besturen”, besluit Maryse.

# Naar duurzame en slimme steden in Vlaanderen



**Stadsvernieuwing en slimme steden zijn twee belangrijke pijlers van het Vlaamse stedenbeleid. Thierry Goossens (BSBVR) neemt ons mee doorheen dit diverse landschap.**

## **In 2022 vieren we 20 jaar stadsvernieuwing. Is er veel veranderd sinds 2002?**

“De basisfilosofie is nog altijd dezelfde gebleven. Stadsvernieuwingprojecten zijn hefboomprojecten voor een geïntegreerde stadsontwikkeling. Ze verhogen de aantrekkelijkheid, duurzaamheid en leefbaarheid van steden.”

## **Is het instrument dan ongewijzigd gebleven in die 20 jaar?**

“Nee. De maatschappelijke en technologische ontwikkelingen staan uiteraard niet stil en dat heeft een invloed op de projecten. De afgelopen 20 jaar hielp stadsvernieuwing bij de herontwikkeling van leegstaande en verwaarloosde sites, zoals oude fabriekssites, kanaalzones, havengebieden, kazernes, stationsomgevingen en ziekenhuizen. Sinds 2018 is integrale duurzaamheid een belangrijke basis voor elk stadsver-

nieuwingsproject. Ze moeten altijd een sociale, economische en ecologische meerwaarde opleveren. We dagen steden uit om na te denken over de structurele transitie zoals duurzame mobiliteit en energieproductie, collectieve en betaalbare woonvormen, klimaatvriendelijke maatregelen of burgerbetrokkenheid.”

## **Wat houdt dat dan concreet in? Kan je een voorbeeld geven?**

“De Centrale Werkplaatsen in Leuven is zo'n klassiek stadsvernieuwingproject waarbij een oude leegstaande treinstelplaats is omgebouwd tot een aantrekkelijk woongebied met groen. De loodsen kregen een culture en economische invulling zoals een wekelijkse markt, café met buitenterras en een aanbod van muziek- en theatervoorstellingen voor jong en oud. Tegenwoordig zetten we meer in op warmtenetten (zoals in Roeselare, Turnhout, Eeklo of Antwerpen) en op nieuwe woonvormen waarin de zorg een prominentere rol krijgt. Denk maar aan levenslang wonen.”

## **Krijgen de lokale besturen nog altijd Vlaamse subsidies voor die stadsvernieuwingprojecten?**

“Ja zeker, maar het subsidielandschap veranderde serieus. De start van het Investeringsfonds



in 2017 bundelde de subsidies in één investeringsfonds. In datzelfde jaar zag ook de eerste thematische oproep het levenslicht. Die thematische stadsvernieuwingsprojecten zijn kleinschalige en vernieuwende projecten die inspelen op nieuwe stedelijke uitdagingen. Thema's die de voorbije jaren aan bod kwamen zijn bijvoorbeeld groen en water in de stad, zachte mobiliteit zoals de fiets en de aanpak van de stedelijke hitte-eilanden."

### **In 2021 hield Vlaanderen een nieuw instrument boven de doopvont: de wijkverbeteringscontracten. Wat moeten we ons daarbij voorstellen?**

"Dat is iets helemaal anders dan stadsvernieuwingsprojecten. Vlaanderen en de lokale besturen gaan daarmee samen aan de slag om wijken met meervoudige problematieken een nieuwe impuls te geven. Zo heb je de wijk Waterschei in Genk waar de stad het samenleven in diversiteit probeert te verbeteren en tegelijk iets doet aan de preciaire woon- en arbeidssituatie van de Turks-Bulgaarse arbeidsmigranten. Daar waar stadsvernieuwingsprojecten investeringssubsidies zijn, zijn de wijkverbeteringscontracten eerder werkingssubsidies."

### **Dat brengt ons ook bij de slimme steden. Waar komt dat begrip vandaan?**

"Het begrip komt letterlijk uit het Engels: de smart cities. Sinds 2015 gebruiken we die term ook in het Vlaamse stedenbeleid. De Slim-in-de-stadprijs was een eerste uitvloeisel daarvan."

### **Wanneer ben je een slimme stad?**

"Een slimme stad is een bestuur dat haar beleid voorbereidt, staaft en evalueert met data. Met die informatie kan ze samen met haar inwoners innovatieve oplossingen bedenken voor specifieke, maatschappelijke uitdagingen."

### **Kan je daar een voorbeeld van geven?**

"Een interessant voorbeeld zijn de pluviometers in Roeselare. Dat begon als een Slim-in-de-stadproject en groeide uit tot een voorbeeld van samenwerking met de burgers. Hoe werkt het concreet? In de scholen leren de kinderen werken met pluviometers en ze krijgen er één mee naar huis. Daar kunnen ze verder oefenen en zo bekomt de stad nuttige informatie over de plaatselijke regenval. De hogeschool Howest biedt een lessenspakket aan voor zowel de leerkrachten als de leerlingen om die pluviometers optimaal te gebruiken."



Op de lange termijn zit er mogelijks nog een extra winst in voor de arbeidsmarkt, want in elke pluviometer steekt een computer die de kinderen moeten instellen om te meten. Daardoor krijgen ze misschien de smaak te pakken voor programmeren of IT. De prototypes van die pluviometers worden bovendien in 3D geprint in een Roeselaars stadsvernieuwingsproject 'Roeselare op Post'."

### **Staat het Smart Flanders-programma daar los van?**

"Nee. Dat sluit daar perfect bij aan, want het is parallel met de Slim-in-de-stadprijs gestart. De Vlaamse minister voor Stedenbeleid gaf eind 2016 een driejarige subsidie aan imec vzw om een ondersteuningsprogramma uit te voeren met de nadruk op open data. Het Smart Flanders-programma slaagde erin om de 13 Vlaamse centrumsteden, de Vlaamse Gemeenschapscommissie in Brussel (VGC), de VVSG en enkele Vlaamse entiteiten en organisaties te laten samenwerken rond één gemeenschappelijk onderwerp."

### **Hoe verliep dat?**

"Net zoals bij zoveel projecten gebeurde dat met vallen en opstaan. Toch leverde het een waardevol kennisnetwerk op. Daarom verlengde de minister de opdracht in 2019. De nadruk ligt nu nog sterker op kennisdeling en zet steden mee aan het roer. De deelnemende centrumsteden beslissen zelf welke jaarthema's behandeld worden en hun verwezenlijkingen moeten bruikbaar zijn voor heel Vlaanderen. De eerste resultaten zijn beloftevol. Het eerste jaarthema draait rond *Citizen Science*. Het werd in 2021 genomineerd voor beste Smart City project bij de Digital Society Awards van Agoria. Een teken dat de ingeslagen weg de juiste is." 🌱



## Antwerpen

**Antwerpen, Centers** – Ruimtelijke verbinding met en upgrade van de verwaarloosde spoorwegstructuur tussen Berchem Station en de Turnhoutse Baan. De spoorwegbogen herbergen productieruimtes voor ondernemerschap.

**Subsidie:** 3,5 miljoen euro



Antwerpen, Centers

## Genk

**Genk, LABIOMISTA** – Herontwikkeling van de mijnsite en oude zoo van Zwartberg, in samenwerking met kunstenaar Koen Vanmechelen. Een kruispunt van toerisme, diversiteit, lokale economie, open ruimte en sociale samenhang.

**Subsidie:** 3,08 miljoen euro.



Leuven, Vaartopia

## Oudenaarde

**Oudenaarde, Scheldekop** – Waterfrontontwikkeling op de rivierboorden met ruimte voor cultuur, openbaar domein, wonen, overheidsvoorzieningen, verblijfruimtes, flaneerzones, fiets- en voetgangersverbindingen met de stadskern.

**Subsidie:** 3 miljoen euro.



Kortrijk, Overlele

## Leuven

**Leuven, Vaartopia** – Uitbouw Vaartkom tot een culturele en creatieve hub met ruimte(n) voor stedelijke beleving, creatief-economische en sociale functies, broedplekken, innovatie en ontmoeting.

**Subsidie:** 3,34 miljoen euro.

## Kortrijk

**Kortrijk, Overlele** – Ontwikkeling van Overlele tot een aantrekkelijke stadsbuurt met woonegelegenheden, een verbeterde inwendige ruimtelijke structuur, een opeenvolging van groenzones en *secret gardens*.

**Subsidie:** 2,5 miljoen euro.

# Samenleven in Vlaanderen





Farah Deweerd

Joke Vispoel

**Samenleven, diversiteit, inclusie, sociale cohesie, ... Het worden snel containerbegrippen. Wat moeten we verstaan onder een beleid dat inzet op 'samenleven in diversiteit'? Joke Vispoel, afdelingshoofd, en Farah Deweerd, beleidsmedewerker van de afdeling **Gelijke Kansen, Integratie en Inburgering** verhelderen een en ander.**

**Waarom de verschuiving van gelijke kansen, integratie en inburgering naar 'samenleven in diversiteit'?**

**Joke:** "Op zich is het geen verschuiving. Ons beleid omvat nog altijd 'gelijke kansen, integratie en inburgering'. Het is wel een andere term die ons beleid beter, evenwichtiger en krachtiger vat. De samenleving wordt diverser en dat plaatst ons voor uitdagingen. Mensen moeten volwaardig kunnen participeren aan de maatschappij. De sleutel ligt daarbij niet enkel bij het versterken van de 'kansengroepen', maar ook bij het tegengaan van segregatie en negatieve polarisering, het bestrijden van discriminatie, het inzetten op een integrale toegankelijke leefomgeving, het versterken van sociale cohesie, enzovoort.

**Farah:** "Er zijn ook geen schotten tussen de verschillende doelgroepen die in onze scope zitten.

Zo denk ik bijvoorbeeld aan specifieke projecten die inzetten op vrouwen met een migratieachtergrond of op gehandicapte personen met een migratieachtergrond. Integratie en inburgering is niet los te koppelen van een verhaal van gelijke kansen. In plaats van ons te focussen op de specifieke achtergrond van een persoon (handicap, seksuele geaardheid, gender, migratie) erkennen we dat elke mens nu eenmaal een verschillende achtergrond heeft. 'Samenleven in diversiteit' behelst meer die visie van een samenleving vol verschillende individuen die, jawel, samen-leven."

**De afdeling GKII heeft een beleidsbudget van ongeveer 100 miljoen euro. Waar gaat dit naartoe?**

**Joke:** "Samenleven in diversiteit komt almaar hoger op de maatschappelijke agenda en dat zie je ook in de evolutie van de middelen. Een groot deel daarvan gaat naar de uitvoerende actoren, zoals de agentschappen Integratie & Inburgering. Zij zorgen onder meer voor inburgeringstrajecten voor nieuwkomers, waarrond wij het regelgevend kader verzorgen. Ik vind het fantastisch dat nieuwkomers die hier toekomen een volledig begeleidingstraject krijgen in hun eigen taal. Andere landen kijken vol interesse naar ons aanbod.

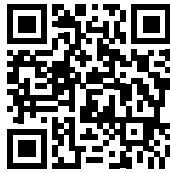
**Farah:** "Daarnaast investeren we nog in geëngageerde organisaties, meer experimentele projecten, onderzoek en internationale uitwisseling. Telkens proberen we de andere beleidsdomeinen zoals onderwijs, werk, welzijn

en wonen te inspireren want gelijke kansen is een gedeelde verantwoordelijkheid van alle niveaus van de Vlaamse overheid. Andere beleidsdomeinen en lokale besturen moeten samen hun schouders zetten onder het beleid rond samenleven in diversiteit.”

---

“Kom meer te weten op onze website over de thematische duizendpoot die de afdeling GKII bij ABB is” **Farah Deweerd**

---



**Je vermeldt de lokale besturen. Hoe worden zij betrokken bij samenleven in diversiteit?**

**Farah:** “De lokale besturen zijn uiteraard een belangrijke partner van ons. ABB zet in op het versterken van de bestuurskracht van lokale besturen. De gemeente of de stad vormt het meest burgers nabije niveau om een beleid uit te zetten. Dat geldt ook voor samenleven in diversiteit. In 2022 startten we zelfs met een ‘plan Samenleven’ om lokale besturen beter te ondersteunen bij hun lokaal diversiteitsbeleid. In het plan concentreren we specifieke acties rond een zevental doelstellingen. Lokale besturen kunnen die opzetten om de diversiteit te bevorderen, bijvoorbeeld rond veiligheid, gemeenschapsvorming of competentieversterking. Zo loopt er een actie om kinderen en jongeren van buitenlandse herkomst of personen met een beperking in contact te brengen met sport. Een andere actie is bijvoorbeeld het organiseren van oefenkansen Nederlands voor anderstalige volwassenen. Het is een fascinerend samenwerkingsnetwerk geworden van agentschappen, middenveldorganisaties, lokale besturen en verscheidene beleidsdomeinen om die doelen te bereiken. Ik vind het ook goed dat het niet blijft bij een aantal vooropgestelde, theoretische doelstellingen. We hebben ze in concrete acties vertaald en volgen die kwantitatief en kwalitatief op. Zowel thematisch, als bestuurlijk wordt op heel wat tegelijk ingezet om zo de kans tot het succesverhaal van diversiteit te vergroten. Ik kijk al uit naar de resultaten!”

**Dat sluit mooi aan bij de doelstellingen van ABB, niet?**

**Joke:** “Zeker! Onze thema’s lijken soms ver te staan van de kerntaken van ABB maar onze samenwerking met de lokale besturen is een belangrijke reden waarom wij vol trots binnen dat verbindende en versterkende verhaal passen van ABB Misschien wordt het agentschap ooit nog omgedoopt naar Agentschap Samenleven (lacht). Neen, zover komt het waarschijnlijk niet, maar we dragen wel sterk bij aan de missie en visie van ABB om burgers en besturen te verbinden en te versterken.”

**Hoe doen jullie dat? Geef gerust een aantal voorbeelden.**

**Farah:** “We focussen vooral op diversiteit op vlak van gender, seksuele geaardheid, handicap en herkomst. Rond die thema’s nemen we initiatieven die mensen versterken zodat ze meer kansen krijgen om evenredig en volwaardig deel te nemen aan de samenleving. Zo werken we bijvoorbeeld samen met het Agentschap Toegankelijk Vlaanderen (Inter) om toegankelijke gemeenten te creëren. Of reiken we samen met partnerorganisaties ondersteunend materiaal aan om genderstereotypering tegen te gaan.”

**Joke:** “Ik denk spontaan aan onze voorbereidende rol in het oprichten van een Vlaams Mensenrechteninstituut waarin wij de lead nemen in de juridische procedure voor het oprichtingsdecreet. In principe is ons werk op te delen in drie luiken: beleidsvoorbereiding, -uitvoering en monitoring/evaluatie. Het is werkelijk interessant om de verscheidenheid aan partners en projecten te zien waar wij als beleidsvoorbereidende instantie bij betrokken zijn.”

**Ik merk in je antwoorden een zekere fierheid, Joke. Waar ben jij het meest trots op?**

**Joke:** “Ja natuurlijk ben ik trots. Op de afdeling uiteraard, maar ook op onze collega’s bij de agentschappen Integratie en Inburgering en de andere beleidsuitvoerende organisaties. Ik ben nu een 15tal jaar beleidsmaker en ik zag toch al een aantal crisissen en veranderingen de revue passeren. Zeker de laatste tijd zijn we wel erg aan de tand gevoeld, met corona en met Oekraïne.

Ik herinner mij nog goed de periode rond 2015. Op dat moment werd de hervorming van de integratie- en inburgeringssector ingevoerd. We gingen van 33 verschillende organisaties binnen Integratie en Inburgering naar drie agentschappen en het Huis van het Nederlands in Brussel. Dat was een bestuurlijke hervorming van ongeziene

aard in Vlaanderen. Ik sta er nog van versteld hoe dat is gelukt zonder in te boeten op de reguliere dienstverlening in het heetst van de asielcrisis. Van een andere orde maar ook rond dezelfde periode kantelde ook het team Gelijke Kansen van de Dienst Algemeen Regeringsbeleid (DAR) in in ABB ik beseft dat er aan wendbaarheid toen geen gebrek was. En ook de maatschappelijke uitdagingen van vandaag maken duidelijk dat wij erg wendbaar zijn. Daar ben ik echt fier op.”

### En jij, Farah?

**Farah:** “Voor mij zijn de recente crisissen, Oekraïne en corona, voorbeelden die onze sterkte duidelijk maken. Binnen ons beleidsveld schoten we onmiddellijk in actie om voortrajecten voor inburgeraars uit Oekraïne te ontwikkelen. Ook tijdens de coronacrisis was het alle hens aan dek. Doorgedreven digitalisering werd een acute behoefte in de maatschappij. De Vlaamse relancestrategie post corona maakte binnen ons beleidsveld een budget van 65 miljoen euro vrij om de digitale toegankelijkheid te verhogen. Plots zo'n budget extra ontvangen, dat is niet niks. Op korte tijd hebben we daarvoor een heel actieplan uitgewerkt en uitgerold. Ik vind dat wel straf!”

### Wat brengt de toekomst?

**Joke:** “Een beleid rond samenleven in diversiteit zal altijd nodig zijn. Het lijkt mij ook een kerntaak van de overheid om er mee voor te zorgen dat niemand uit de boot valt. Diversiteit, samenleven, inclusie, sociale cohesie, gelijkheid ... dat zijn wel erg geladen termen. Iedereen heeft er wel een opinie over. Dat leidt vaak tot fors uiteenlopende standpunten. Wat zorgt dat het beleid erg onderhevig is aan de politieke context die om de vijf jaar kan veranderen. De bril waarmee diversiteit in een samenleving wordt erkend en benaderd, verandert voortdurend. Halverwege de jaren 2000 was bijvoorbeeld iets als ‘verplichte’ inburgering en daarbij horende sancties voor velen nog taboe. Ondertussen beschouwen we dat meer als een normaliteit. Er komen ook voortdurend nieuwe thema's bij. In 2013 kwam er versterkte aandacht voor radicalisering. Deze regeerperiode merk ik meer aandacht voor digitale toegankelijkheid. Je moet als beleidsmaker voldoende flexibel zijn. Dat maakt het heel boeiend, maar natuurlijk ook even uitdagend! Ik verwacht ook niet dat dit in de toekomst anders zal worden. En eerlijk gezegd zou me dat ook nefast lijken voor een beleid rond samenleven in diversiteit.”

**Farah:** “Ik kon het niet beter uitleggen (*lacht*).” ☺

## “Soms is 1 + 1 gelijk aan 5”

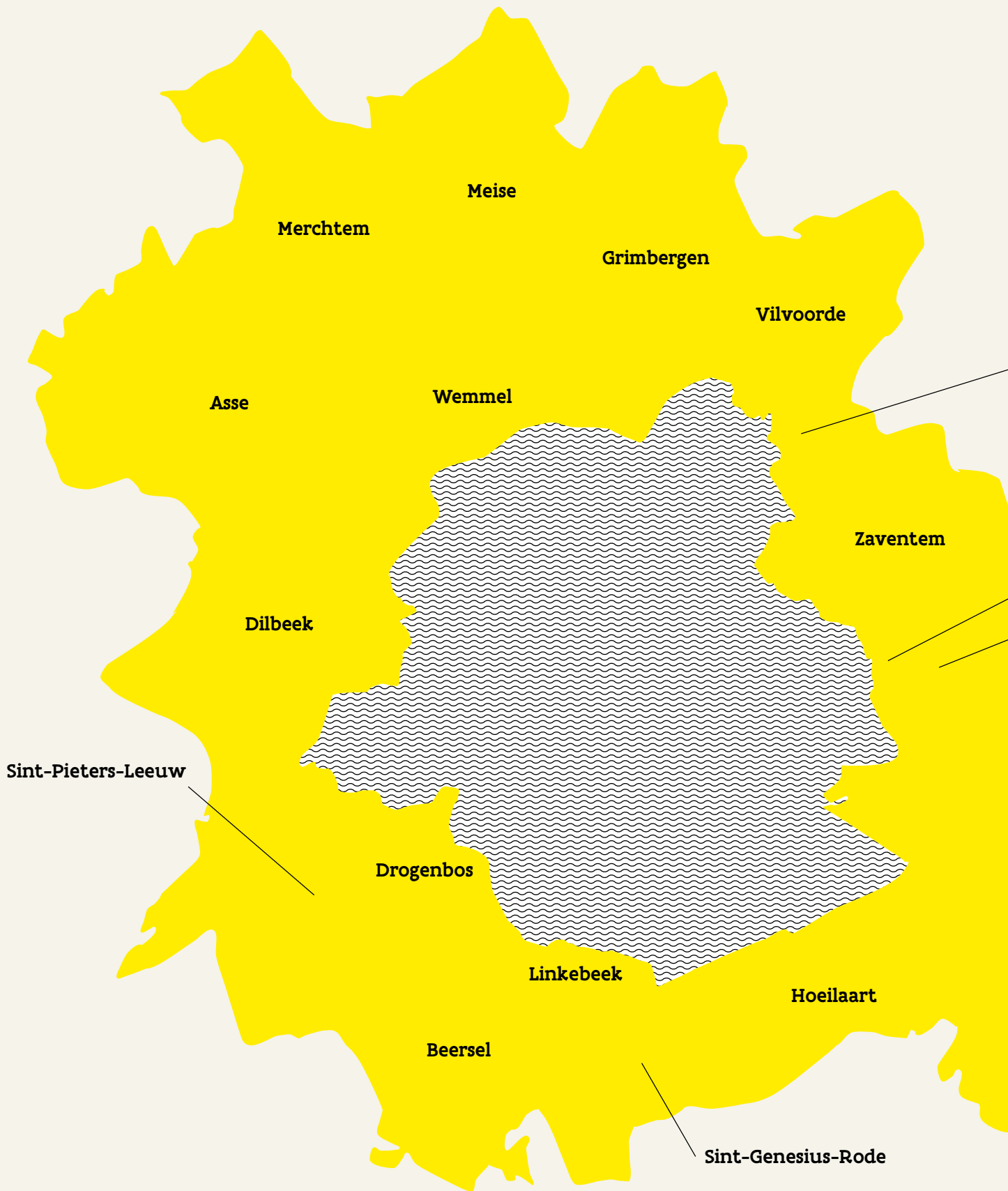
### “Krachtig”, zo omschrijft Gunther Van Neste, adjunct-kabinetschef Samenleven, in één woord de samenwerking met ABB.



“Vanuit een kabinet probeer je een politiek beleid te realiseren. Je weet waarheen je minister heen wil en wat hij wil bereiken, en je vertrekt vanuit het regeerakkoord. Hoe je het als kabinet aanpakt, is een andere vraag. Er zijn veel opties. Daarom heb je experts nodig met terreinervaring, expertise en kennis van de administratieve processen om dat doel te concretiseren. Die experts vind ik bij ABB”

“Aanvankelijk sta je er als kabinet soms niet bij stil wat er allemaal bij zo'n vertaalslag komt kijken”, aldus Gunther. “Ondertussen heb ik veel bijgeleerd, hebben we elkaar beter leren kennen en is er een goede wisselwerking tussen de politiek en de expertise van de collega's van ABB. Die dynamiek is een krachtig gegeven. Dat geeft energie. Als je elkaar vindt en respecteert dan is één plus één niet twee, maar vijf. Zo kom je tot de beste resultaten. Het Plan Samenleven of de hertekening van het inburgeringstraject zie ik daar als voorbeelden van.”

“Uiteindelijk zijn we, kabinet en administratie, allemaal ‘civil servants’. We willen allemaal een zo goed mogelijk beleid voeren voor de samenleving, de lokale besturen en de kansengroepen. En daar vinden we elkaar heel hard in”, zo besluit Gunther.





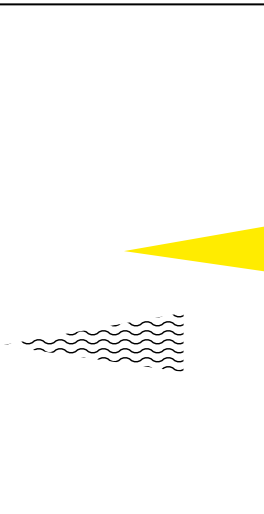
## Brussel en de Vlaamse Rand:

# In nauwe verwevenheid

---

**“De teams Coördinatie Brussel en Vlaamse Rand voeren een actief, samenlevingsgericht beleid waarbij ze zowel project-, werkings- als investeringssubsidies verlenen. Bij Brussel is die steun gericht op de versterking van de Vlaamse aanwezigheid in Brussel, van de banden tussen Brussel en Vlaanderen en van het sociale weefsel van onze hoofdstad. De Vlaamse Rand richt zich op de versterking van het groene en Vlaamse karakter van de Rand”, zo legt afdelingshoofd Carolina Stevens uit.**

---



---

“Beide teams hebben ook een coördinerende rol, waarbij ze hun beleidsprioriteiten opvolgen en behartigen binnen de Vlaamse Regering.” **Lynn Roels**

---

**Het tweetalig gebied Brussel-Hoofdstad is geëvolueerd tot een groeiende ‘kleine wereldstad’, waar meer dan 1,2 miljoen mensen leven. Gunter Bousset van team Coördinatie Brussel legt hun werking uit.**

#### **Hoe ondersteunt ABB het Vlaamse beleid in Brussel?**

“Het team Coördinatie Brussel speelt rechtstreeks in op de Brusselse samenleving en geeft mee vorm aan Brussel als hoofdstad van Vlaanderen. Met ons netwerk van Nederlandstalige initiatieven zijn we actief in de beleidsdomeinen jeugd, media, gezondheid, welzijn, onderwijs, cultuur en sport. Het gaat dus om een erg breed scala zoals investeringen in woon- en zorgcentra, in studentenhuisvesting, in brede scholen, in stadswandelingen, in educatieve projecten of in festivals.”

#### **Hoe vervul je die ambitie?**

“We kunnen drie beleidsinstrumenten inzetten: het Vlaams Brusselfonds dat een investeringsbeleid voert, de werkingsubsidies aan structurele partners zoals BRUZZ en Muntpunt en ten slotte de projectsubsidies

‘Polsslag Brussel’ voor hoofdstedelijke en grootstedelijke initiatieven die de band tussen Brussel en Vlaanderen en het stedelijke weefsel versterken.”

#### **Waar staan BRUZZ en Muntpunt voor?**

“BRUZZ bericht met radio, televisie, een krant en een website over de actualiteit en over het brede Nederlandstalige netwerk van verenigingen in Brussel zodat de kennis over de hoofdstad kan toenemen. Met een groot hart voor Brussel en een neus voor Vlaanderen. Muntpunt is een informatie-, communicatie- en ontmoetingshuis dat de kennis en de beleving van Brussel wil bevorderen. Muntpunt organiseert ook het jaarlijkse 11 juli-feest onder het motto ‘Vlaanderen feest, Brussel danst’.”

#### **Kan je enkele voorbeelden geven van initiatieven die projectsubsidies ontvangen?**

“We vinden het erg belangrijk om steun te geven aan initiatieven die over de muurtjes kijken en sectoren samenbrengen. Zo steunen we bijvoorbeeld een project waarbij kunstenaars aan de slag gaan in woonzorgcentra en een project waarbij we kwetsbare jongeren naar het bedrijfsleven leiden. We hebben ook oog voor het stimuleren van de spreekvaardigheid bij jongeren door bijvoorbeeld Nederlandstalige debatateliers te steunen.

Het project ‘Landen in Brussel’ brengt dan weer Vlaamse leerlingen in contact met Brusselse OKAN-leerlingen. Zo leren Vlaamse jongeren hun hoofdstad Brussel kennen door de ogen van nieuwkomers.”

#### **Wat bindt ons in een meertalige hoofdstedelijke context zoals in Brussel?**

“Het Nederlands reikt de hand naar alle Brusselaars en is er voor iedereen in de hoofdstad. Met de hulp van het Huis van het Nederlands voeren we een krachtig taalpromotiebeleid. De Taalwetwijzer heeft dan weer oog voor de correcte naleving van de taalwetgeving.”

#### **Is dat de grootste uitdaging in Brussel?**

“Ja en nee. We bouwen mee aan een sterk Brussel dat nauw verbonden is met Vlaanderen. Daarom brengen we elk jaar onze partnerorganisaties samen op een Trefdag. Ze ontmoeten er elkaar, kunnen hun kennis delen en vooral de onderlinge banden versterken. Ook met het beleid. Want team Brussel speelt een actieve en intermediaire rol bij het Brusselbeleid van de Vlaamse ministers. We monitoren de Brusselnorm met recent cijfermateriaal en zorgen er voor dat de regelgeving voldoende aandacht schenkt aan onze hoofdstad (Brusseltoets).”





Gunter  
Bousset



Lynn  
Roels



Carolina  
Stevens

**Vlaamse Randbeleid**

**Het team Vlaamse Rand coördineert het beleid om het groene en Vlaamse karakter van de Rand rond Brussel te bevorderen. Lynn Roels legt ons uit wat dat allemaal inhoudt.**

**Wat is de kerntaak van team Vlaamse Rand?**

“We kennen subsidies toe en zetten middelen uit het Vlaamse Randfonds in om het Nederlands als voertaal in de Rand te versterken en er de Vlaamse cultuur te promoten. Daarnaast gaan er ook middelen uit het Vlaamse Randfonds naar initiatieven die de Vlaamse Rand groener en leefbaarder maken. Zo lanceren we dit jaar een grote boomplantactie, waarmee we burgers en bedrijven in de Rand stimuleren om meer bomen te planten. We mikken op 75.000 extra bomen tegen 2024.”

**Strekt de werking ook verder dan de beleidsdomeinen cultuur en omgeving?**

“Absoluut. Wij volgen de uitvoering van alle Vlaamse beleidsdomeinen op in de 19 gemeenten. De specifieke uitdagingen van de

Vlaamse Rand situeren zich op verschillende vlakken: van onderwijs en welzijn tot omgeving en mobiliteit. Een gecoördineerde aanpak over al die domeinen heen is een must.”

**Hoe pakken jullie dat aan?**

“Het coördinatieplatform ‘Stand van de Rand’ is een ambtelijk overlegorgaan met experts uit vijf beleidsdomeinen. Zij volgen het beleid in de Vlaamse Rand met projectfiches op. Daarnaast organiseren we jaarlijks het colloquium ‘Stand van de Rand’, waarmee we het Vlaamse Randbeleid tastbaar maken voor een breed publiek.”

**Jullie werken ook nauw samen met de vzw ‘de Rand’ en de provincie Vlaams-Brabant. Wat is hun rol en hoe verhoudt die zich tot ABB?**

“Vzw ‘de Rand’ is een extern verzelfstandigd agentschap (EVA) van de Vlaamse overheid en geeft het Vlaamse Randbeleid heel concreet vorm op het terrein. Zij beheren bijvoorbeeld de gemeenschapscentra in de facilititeitengemeenten en zorgen voor een ruim aanbod aan kansen om het Nederlands te oefenen. De provincie Vlaams-Brabant biedt net als wij ondersteuning om het Vlaams karakter

van de regio te versterken, onder meer met subsidies voor taalstimulerende projecten.”

**Hoe ondersteunen jullie die 19 gemeenten?**

“In 2020 startten we een gespreksronde met die lokale besturen om onze dienstverlening nog beter op hun noden af te stemmen. Een eerste concrete uitloper daarvan was de inspiratiedag die we dit jaar organiseerden. Die ging specifiek over hoe je kinderen kan stimuleren om Nederlands te spreken in de vrije tijd. Jaarlijks zullen we zo’n thema dat leeft bij de lokale Randbesturen in de kijker zetten.”

**Werken jullie soms samen met het Brussels Hoofdstedelijk Gewest?**

“Binnen de projecten die we opvolgen met het coördinatieplatform ‘Stand van de Rand’ is er soms samenwerking met Brussel. Op het vlak van omgeving is er bijvoorbeeld een intergewestelijke studie gebeurd naar het openruimtenetwerk in en rond Brussel. En de collega’s van het departement Mobiliteit werken met Brussel samen om het ‘fiets-GEN’ te realiseren: een fietsnetwerk tussen de Vlaamse Rand en het Brussels Hoofdstedelijk Gewest naar analogie met het gewestelijk expresnet voor de trein.”



# ABB dataplatformen als hefboom voor sterkere besturen

**Een driejaarlijkse bevraging naar de tevredenheid van burgers over hun lokaal bestuur, cijfers over de geplande en effectieve uitgaven en ontvangsten van gemeenten of indicatoren over integratie in Vlaanderen; het zijn stuk voor stuk kennisproducten die ABB de afgelopen jaren is gaan aanbieden en uitbouwen. Het doel: (eigen) data ontsluiten zodat de partners van het agentschap hun beleid kunnen uitstippelen. De keuze om die datasets te gaan vertalen in toegankelijke tools en producten, is een recente beweging.**

## **Beleids- en beheerscyclus (BBC)**

"In de eerste plaats moesten we zelf groeien in ons gebruik van cijfers", vertelt Geert Mertens. Hij is specialist in de beleids- en beheerscyclus én dus betrokken bij de opvolging van de data die de gemeentebesturen aan ABB bezorgen met de digitale rapportering over hun meerjarenplan en jaarrekening. "Tot de eerste jaren na de eeuwwisseling waren wij zelf nog afhankelijk van de vrijwilligheid van gemeenten om cijfers digitaal aan te reiken. Dat gebeurde met bestandjes die we van de bank Dexia – het huidige Belfius – ontvingen. Ten tijde van Vlaams minister van Binnenlands Bestuur Geert Bourgeois kwam er een forse kentering met BBC. Het vrijwillige karakter verdween, er kwamen nieuwe standaarden én gemeenten moesten ook informatie over hun beleidsdoelstellingen en acties aanbieden. Voortaan stroomden alle gegevens rechtstreeks naar ABB – en dus niet meer langs Dexia om."

In die grote vernieuwing in 2014 staken ook enkele fundamentele keuzes. Geert: "Zo

wilden we de administratieve lasten voor subsidieaanvragen en -verantwoordingen naar beneden halen, de zogenaamde planlastvermindering. Gedaan met aparte projectplannen voor tal van subsidiestromen. Neen, alles zou voortaan geïntegreerd verlopen in het meerjarenplan en de jaarrekening van de gemeenten. Dat betekent dat al die sectorale administraties vlot aan de gegevens van gemeenten moesten geraken. Bijna automatisch ontstond zo de vraag om die boekhoudkundige en beleidsgegevens uit BBC zelf opnieuw ter beschikking te stellen."

Sinds 2015 stelt ABB de BBC-data publiek ter beschikking in een aantal online datatools. Niet alleen voor de gemeenten was dat belangrijk, ook heel wat andere stakeholders willen aan de slag met de gegevens van het lokale bestuur. Denk maar aan hogere overheden, de Nationale Bank, banken, VVSG, studenten en academici. "Als je weet dat we onlangs nog complimenten kregen van Belfius voor wat de BBC tools kunnen tonen, dan kan je stellen dat de cirkel rond is:



Geert Mertens



Hilde Schelfaut

tot midden de jaren 2000 waren wij afhankelijk van hen om de gemeenten op te volgen – en vandaag zijn zij één van de grootste gebruikers van de BBC-data”, aldus een trotse Geert.

### **Burgerbevraging Gemeente-Stadsmonitor**

De Gemeente-Stadsmonitor kent een ander parcours. “Onze monitor, zoals we die nu kennen, is een recent product”, licht project-leider Hilde Schelfaut toe. “Vanaf 2004 had je wel de Stadsmonitor die ABB samen met de Studiedienst van de Vlaamse Regering opstelde, maar die was er enkel voor de 13 Vlaamse centrumsteden. Verschillende cijfers brachten hun uitdagingen in kaart. In 2017 nam ABB de leiding in handen en breidde de scope uit. We organiseerden voor het eerst de burgerbevraging in alle 300 gemeenten. In 2020 voegden we die twee instrumenten – de indicatoren voor steden én gemeenten – samen tot de Gemeente-Stadsmonitor. Eén data-kennisplatform dat een duidelijk beeld schetst van waar alle gemeenten in Vlaanderen staan.”

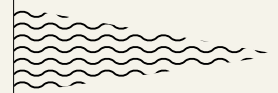
“De Gemeente-Stadsmonitor 2021 werkt heel klantgericht. We willen onze lokale besturen ondersteunen met data waarmee ze zélf aan de slag kunnen om beleidskeuzes te maken, die te toetsen of te onderbouwen vanuit de rijke set aan eigen en verzamelde data die we aanreiken”, vertelt Hilde, “en dus is het belangrijk om te luisteren naar hun verwachtingen en ervaringen. We teren op formele en informele netwerken van gemeenten en steden, expertengroepen en partners zoals VVSG. Waar hebben ze nood aan? Wat werkt wel of niet?”

“Als je weet dat we onlangs nog complimenten kregen van Belfius voor wat de BBC tools kunnen tonen, dan kan je stellen dat de cirkel rond is.” – Geert Mertens (BBC)

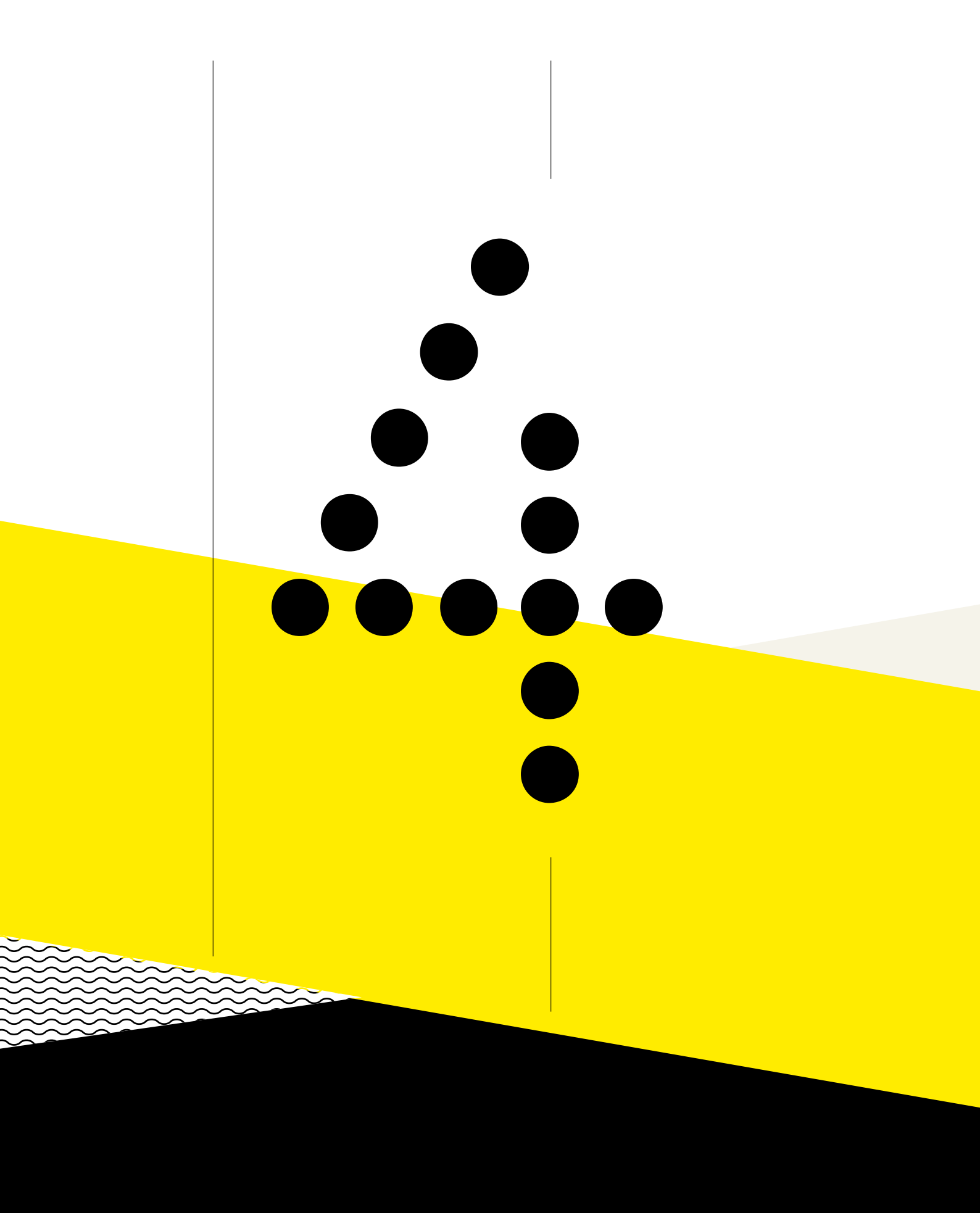
In die mate dat de lokale beleidsmonitor klaar is voor een volgende stap. Hilde: “Ik voel dat we onze aandacht zullen verschuiven van het ontsluiten (van data) naar het verder ondersteunen van lokale besturen met meer producten op maat. Zo willen we onder andere bij de resultaten van 2024 mogelijk maken dat elke gemeente met één druk op de knop een gemeentescan-op-maat kan downloaden, zich kan vergelijken met een gemeente naar keuze, of een synthese per thema kan raadplegen.”

### **Barometer Samenleven**

ABB stimuleert partners om met zijn data aan de slag te gaan, bevestigt beleidsmedewerker onderzoek én medewerker aan de Barometer Samenleven Gerlinde Doyen. De Barometer Samenleven is een online indicatordashboard dat het samenleven in diversiteit in het Vlaams en Brussels Gewest opvolgt. “Uit de meest recente cijfers blijkt bijvoorbeeld dat het gevoel van ‘erbij horen’ merkbaar lager ligt bij de niet-EU-burgers van de tweede generatie. Dat is een signaal waar niet alleen ABB maar ook heel wat andere spelers mee aan de slag moeten in beleidskeuzes. Dus daar zullen wij andere beleidsdomeinen op wijzen. Ieder van ons moet met die resultaten aan de slag om op lange termijn een kentering te realiseren en het samenleven te doen slagen”, aldus Gerlinde. 📖



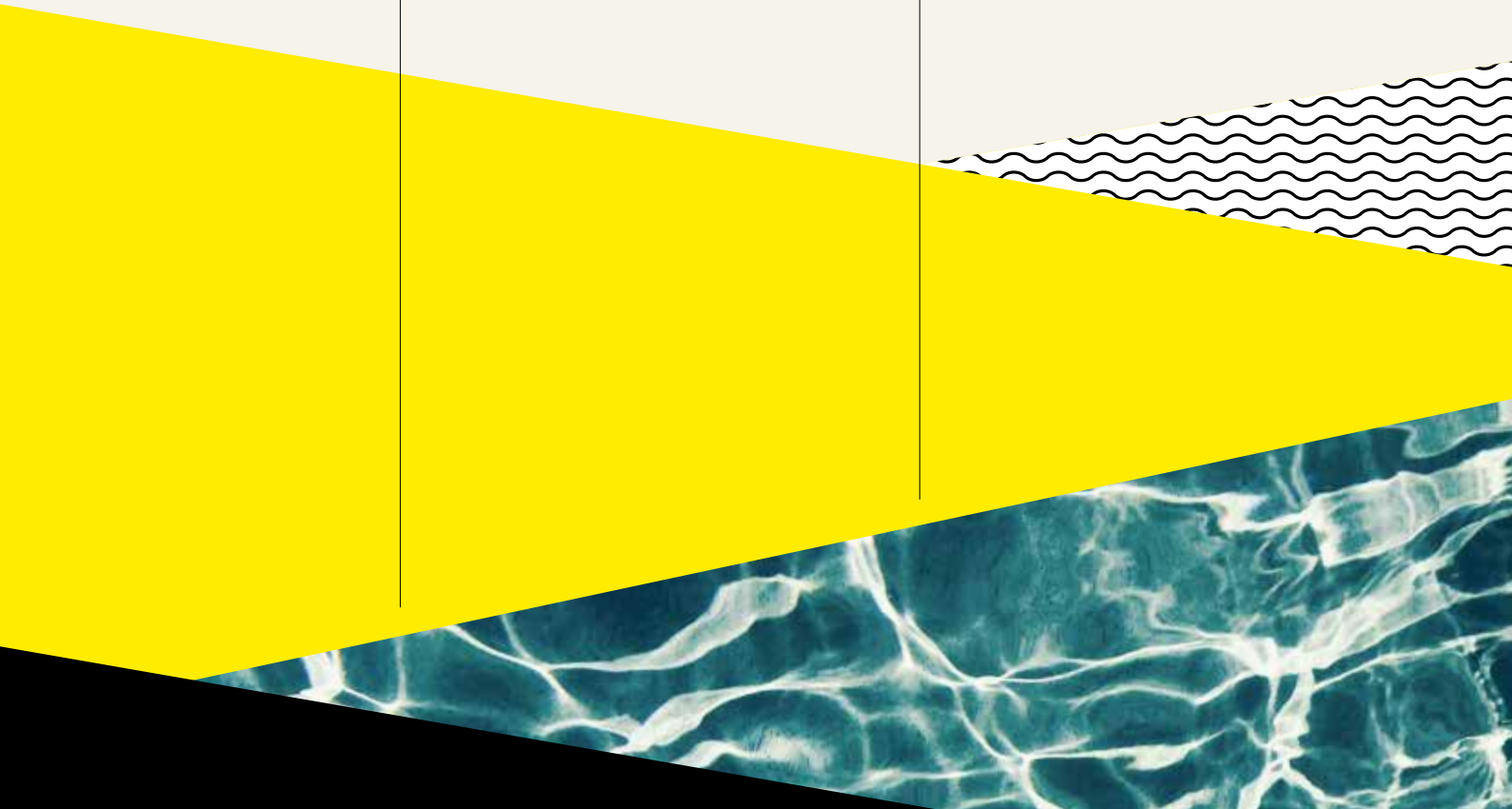
**Lees meer  
over BBC  
op pagina 46**



# Vooruitblik

Agentschap Binnenlands Bestuur

“De tijd is rijp om na te denken hoe we ons als Vlaamse overheid organiseren.



# Een nieuwe start voor de erkenning van lokale geloofsgemeenschappen

Na jaren stilstand is er terug hoop voor de geloofsgemeenschappen in Vlaanderen. De erkenningen van lokale geloofsgemeenschappen kunnen hernemen. De begeleiding gebeurt vanuit ABB, waar een nieuwe dienst zijn intrede deed in 2021. Wat die de komende jaren gaat doen of wil bereiken, leggen directeur Sven Henry, senior-inspecteur Bart Massart en beleidsadviseur Jessika Soors van de informatie- en screeningsdienst (ISD) ons uit.

## Een screeningsdienst. Wat moeten we ons daarbij voorstellen?

**Sven:** "De Screeningsdienst heet voluit de Informatie- en screeningsdienst lokale geloofsgemeenschappen (ISD). Zoals je aan de naam hoort, zijn wij een informatiedienst die de lokale geloofsgemeenschappen zo goed mogelijk ondersteunt tijdens hun erkenningsaanvraag, maar ook nadien zodat ze aan de erkenningscriteria blijven voldoen. We begeleiden en informeren ook andere stakeholders zoals de lokale overheden."

**Bart:** "Informeren is één iets. We screenen ook. In de praktijk zijn het de inspecteurs die dit werk op het terrein uitvoeren. Die verzamelen op verschillende manieren informatie. Ze werken nauw samen met onder meer de Staatsveiligheid, het Coördinatieorgaan voor de dreigingsanalyse (OCAD) en de lokale besturen. Waar nodig, kunnen ze gebruik maken van bijzondere bevoegdheden. Bijvoorbeeld als we zwaarwichtige aanwijzingen krijgen over een problematische werking van een geloofsgemeenschap. Maar in dialoog gaan met de lokale geloofsgemeenschappen werkt even goed. We vinden het belangrijk om hun context goed te kennen en bij vragen of problemen bekijken we in onderling overleg hoe we kunnen bijsturen."

## Beslissen jullie eenzijdig over de erkenningen?

**Sven:** "Nee. We zijn een onafhankelijke dienst binnen ABB. Wij hebben geen eigen beslissingsbevoegdheid, maar leveren rechtstreeks advies aan de minister, die op basis van onze adviezen een besluit neemt."

## Hoe past de visie van ISD bij ABB?

**Jessika:** "De laatste erkenning van een nieuwe geloofsgemeenschap dateert al van bijna tien jaar geleden. Dat was de periode van de Syriëstrijders en de aanslagen. Het toenmalige decreet bood onvoldoende houvast om nog geloofsgemeenschappen te erkennen. Met het nieuwe erkenningsdecreet (2021) maakt Vlaanderen een doorstart. Het decreet biedt een hedendaags en transparant kader. Geloofsgemeenschappen worden volwaardige partners van de Vlaamse overheid met duidelijke rechten en plichten. Hiermee dragen we bij aan een samenleving waarin iedereen ten volle zichzelf kan zijn en dat is een belangrijke waarde voor ABB. Met ons dialoogmodel zetten we in op verbinding met de geloofsgemeenschappen. We betrekken ook de lokale overheden bij de werking van de geloofsgemeenschappen. Zo faciliteren we mee de nabijheid die ABB hoog in het vaandel draagt."

## Als er jarenlang geen erkenningen meer zijn geweest, wachten er nu wellicht veel dossiers op een antwoord. Hoe pak je dat aan?

**Sven:** "We werken in twee fasen. Geloofsgemeenschappen die al voor 2019 hun erkenning aanvroegen, kunnen hun aanvraag indienen met een verkorte procedure. De andere geloofsgemeenschappen doorlopen de standaard erkenningsprocedure die vier jaar duurt. Ze krijgen met tussentijdse evaluatiemomenten ruimschoots de tijd en de begeleiding om naar hun erkenning toe te werken."



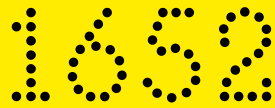
Sven Henry



Jessika Soors



Bart Massart



Erkende geloofs-  
gemeenschappen



Lopende  
procedures

### Geef eens een concreet voorbeeld van jullie werking?

**Bart:** "Een actueel dossier is de oorlog in Oekraïne. Gezien de houding van de Russisch-orthodoxe kerk in de oorlog, is dit iets dat we van nabij monitoren. Het decreet verbiedt onder andere buitenlandse financiering en inmenging. Recent kregen we een aanwijzing over de interne situatie en mogelijke buitenlandse geldstromen van een lokale Russisch-orthodoxe geloofsgemeenschap. We hebben deze aanwijzing onderzocht en ze bleek zwaarwichtig genoeg om een onderzoek ten gronde in te stellen."

**Jessika:** "Ook hieruit blijkt dat we inzetten op samenwerking met verschillende partners. Zo voeren we gesprekken met de lokale overheid, het representatief orgaan en sleutelfiguren uit de Russischtalige gemeenschap. Daarnaast winnen we advies in van de Staatsveiligheid en het OCAD Uiteraard bespreken we onze bevindingen ook met het bestuur van de geloofsgemeenschap in kwestie. Op basis van al die elementen leveren we ten slotte een advies aan de minister, die de eindbeoordeling maakt."

### Hoe zie je de ISD evolueren?

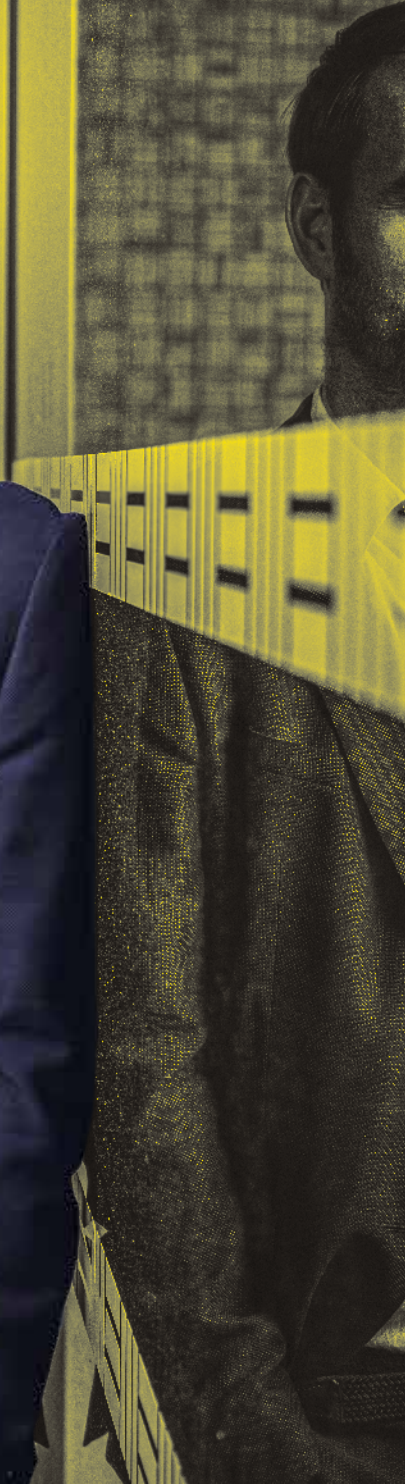
**Bart:** "We zijn een jonge dienst die nog in opstart is. We zetten volop in op de versterking van ons team inspecteurs. Die kunnen doorgedreven opleidingen volgen in bijvoorbeeld gespreksvoering of over het gebruik van open onderzoeksbronnen zoals

openbare socialemediaprofielen. Ze nemen ook regelmatig deel aan intervisiemomenten om van elkaars ervaringen te leren. We ontwikkelen ook digitale toepassingen om te communiceren met de lokale geloofsgemeenschappen en zetten een dossierbehandelingssysteem op."

**Jessika:** "De onderwerpen waar wij rond werken zijn brandend actueel en evolueren voortdurend. We houden de vinger aan de pols met wat er leeft bij lokale geloofsgemeenschappen. De ervaring die we opbouwen in dossiers, zetten we om in duurzaam beleid. We kijken ook naar wat we kunnen leren uit het buitenland. In Nederland werkten ze bijvoorbeeld al sterk rond buitenlandse inmenging. In Duitsland en Oostenrijk bestaat er veel expertise rond Diyanet (het Turkse Directoraat voor Religieuze Aangelegenheden) en Milli Görüş (een Turkse politiek-islamistische strekking). Die internationale uitwisseling moet onze aanpak versterken."

**Sven:** "Met ISD vormen we de link tussen de veiligheids- en inlichtingendiensten en de lokale praktijk. Tegelijk zijn we een schakel tussen de overheidsdiensten en de geloofsgemeenschappen. We willen uitgroeien tot een betrouwbare partner voor alle actoren waarmee we samenwerken en een referentiepunt worden. Als dit in de praktijk betekent dat lokale geloofsgemeenschappen een duurzaam en constructief onderdeel van onze samenleving kunnen vormen, gemeenschappen die bijdragen aan de cohesie in Vlaanderen, dan zijn we in onze opzet geslaagd." 📞

“Wij zijn  
een ideale  
regisseur”







## Jeroen Windey

Interview door **Guy Tegenbos**

### Was Jeroen Windey in de wieg gelegd – voorbestemd – voor ABB? Je zou het geloven als je hem bezig hoort over ‘zijn ABB’ en ‘zijn mensen’. En toch is zijn antwoord ‘Neen’.

“Neen, ik was niet voorbestemd, elke loopbaanstap die ik zette, stond op zich. Maar achteraf beschouwd, lag elke stap onbewust wel op het pad naar ABB. Ik zocht het niet. Het kwam op mijn pad. Ik studeerde Toegepaste Economische Wetenschappen in Leuven, richting financieelwezen. Dat was echt geen aanloop naar ABB. Maar ik wist na die studie dat ik niet op zoek was naar een managementrol in een privé-context. De overheid leek mij een complexere, maar des te mooiere uitdaging.

Ik opteerde voor een tweede studie, politieke wetenschappen, en meer in het bijzonder de richting bestuurskunde en overheidsmanagement. Daar ontmoette ik onder meer professor Geert Bouckaert en nadien werkte ik ook drie jaar als onderzoeker met hem, over het gebruik van managementtechnieken in de overheidssector. We deden veel praktijkgericht onderzoek: de toenmalige Copernicushervorming van de federale diensten (‘de burger moet niet rond de administraties draaien, de administraties moeten rond de burger draaien’), de BPR’s (Business Proces Reengineering) die toen opgang maakten, enzovoort. Ik sprong naar de praktijk: de hervormingen in de Federale Overheidsdienst (FOD) Sociale Zekerheid; daarna een studie over de centrumsteden waar ik veel algemeen directeurs, financieel directeurs en schepenen van financiën ontmoette en vervolgens het Kenniscentrum Vlaamse Steden.”

#### Een vlinderloopbaan?

“Ik zag na een tijd een stabiele loopbaan in een lokaal bestuur wel zitten, tot plots, totaal onverwacht, de nieuwe Vlaamse minister van Binnenlands Bestuur, Geert Bourgeois (N-VA), mij vroeg als adjunct-kabinetschef om de ‘interne Vlaamse staatshervorming’ voor te bereiden. Dat was wat! Vlaanderen had in de verschillende staatshervormingen een heel pakket bevoegdheden gekregen. Het was tijd om er een aantal te ‘decentraliseren’ en Vlaanderen intern ook

anders te organiseren, luidde de redenering. Dat was wat ik moest doen, vond ik.”

#### Meteen een politieke keuze?

“Neen. Ik had geen politieke kleur en daar werd mij ook niet naar gevraagd. Geert Bourgeois was een minister met een uitgesproken bestuurdersprofiel en zijn kabinetschef, Mark Andries, dacht er ook zo over. Het ging om de expertise. We hebben toen ontzettend hard gewerkt. Het befaamde groenboek en nadien witboek interne staatshervorming (2010–2011) waren de resultaten daarvan. Ze bevatten de basis voor heel wat beleidshervormingen die er nadien gekomen zijn, met inbegrip van de extra autonomie en bevoegdheden voor de gemeenten, de hervorming van de provincies, enzovoort.

Toen Liesbeth Homans het ministerschap van Binnenlands Bestuur overnam van Geert Bourgeois, vroeg ze mij als haar kabinetschef, omwille van mijn expertise. Dat was wat ik moest doen, vond ik. Jaren werkte ik vanuit die positie samen met ABB en de charismatische administrateur-generaal ervan, Guido Decoster. Toen die in 2015 zijn pensioen aankondigde, suggereerde hij me te kandideren voor zijn opvolging. Na enige overweging besefte ik opnieuw: dit is wat ik nu moet doen. Ik was niet op zoek, maar het kwam voorbij. Ik heb me kandidaat gesteld, de hele procedure met *assessment* en alles erop en eraan doorlopen. Ik slaagde en kreeg het vertrouwen van de regering om een sterk performant ambtelijk apparaat neer te zetten dat niet moet onderdoen voor de sterke voorbeelden uit de privésector.”

#### Veel aparte kamers

**ABB was een organisatie met een puike reputatie, maar bestond uit veel aparte kamers.**

“ABB had een hele geschiedenis achter zich. Die begon in 1980 toen het (betuttelende) ‘bestuurlijk toezicht’ op de lokale besturen werd

overgedragen van de federale naar de Vlaamse overheid. In 2000 kwam de bestuurlijke organisatie over. In 2006 werd het Agentschap Binnenvlaamse Bestuur (ABB) gecreëerd met de beleidsuitvoering maar ook de beleidsvoorbereiding als opdracht. Bevoegdheden als het inburgeringsbeleid en het stedenbeleid kwamen erbij. In 2014 volgden de bevoegdheden Brussel, Vlaamse Rand en Gelijke Kansen, samen met opdrachten zoals de vrijwillige fusies van gemeenten, de integratie van de OCMW's in de gemeenten en de afslanking van de provincies. Een mand vol.

Mijn voorganger, Guido Decoster, had een magnifieke job gedaan. Het passief toezicht op de gemeenten was omgezet in coaching en begeleiding en stimulering. De beleids- en beheerscyclus (BBC) voor de gemeenten was er. Er was een stadsmonitor waarmee de centrumsteden zich konden benchmarken. De organisatie van de verkiezingen stond helemaal op punt. Ook op alle 'toegevoegde' terreinen deden we goed werk: Brussel, de Vlaamse Rand, Gelijke Kansen. Guido had van ABB dé betrouwbare partner en dé kennisbron gemaakt. De uitspraak 'Als je het aan ABB vraagt, dan weet je dat het juist is', bouwt op die reputatie verder. Maar het huis bestond uit veel aparte kamers die weinig samenhang vertoonden.

Mijn opdracht als nieuwe administrateur-generaal was de cohesie onder al die onderdelen te smeden en er een performante gestroomlijnde organisatie van te maken. En dat laatste moest ook wel. Want de besparingen knabbelden elk jaar gestaag aan de personeelsbezetting. We hebben vandaag een kwart minder medewerkers dan in 2009. Van bijna 500 naar rond de 370 mensen maar met méér, boeiendere maar ook moeilijker taken. Dan móét je de zaken wel anders aanpakken. Dan is het niet meer mogelijk om in elke provincie twee experts overheidsaanbestedingen te hebben. Dan moet je op andere manieren denken: organisatiebreed en mikkend op unieke expertise. Dat vergt een cultuuromslag bij alle medewerkers. Die zie ik. We zijn een performante en flexibele kennisorganisatie geworden."

**De Vlaamse administratie krijgt wel eens het verwijt 'keizer-koster' Jozef II te spelen. De greep van ABB op de gemeenten met BBC bijvoorbeeld, is toch sterk?**

"ABB is niet de regelneef die zegt hoe het moet en 'ondergeschikte' besturen op de vingers tikt. ABB geeft advies over hoe je zaken best kan aanpakken. Een voorbeeld. Over klachten die binnenkomen, koppelen we terug in netwerkmomenten waaruit alle gemeenten kunnen leren. Dát is de goede aanpak.

BBC is geen budgettaire betutteling maar een middel om gemeenten te helpen als ze budgettair onderbouwde beleidskeuzes maken op langere termijn. BBC heeft de autonomie van de gemeenten versterkt. Het biedt de gemeenten een logisch kader waarbinnen ze een grotere autonomie krijgen om hun budgettair evenwicht op langere termijn te bewaken.

We gaan zelfs nog verder. De Gemeente-Stadsmonitor is geëvolueerd tot een platform voor alle 300 gemeenten dat hen in staat stelt zich te benchmarken en een beter geïnformeerd beleid te voeren. Door hen alle lokale besluiten te laten publiceren en te linken, gaan we nog een stap verder. Gaandeweg zagen we in dat elke beslissing, elke aanstelling, elke belasting, ... vervat zit in een authentiek besluit van de gemeenteraad of het college, dat ondertekend wordt door de burgemeester en de algemeen directeur. Als we al die formele documenten digitaal kunnen capteren, hoeven we gemeenten niet meer om al die gegevens te vragen. We kanaliseren alles rechtstreeks naar consulteerbare databanken. Een doorzoekbare besluitendatabank moet gemeenten toelaten rechtstreeks bij elkaar inspiratie op te doen over gelijkaardige uitdagingen. Het project is recent gelanceerd en zullen we de komende jaren steeds verder uitrollen."

**ABB heeft naast zijn kerntaken een pakket van heel verscheiden bevoegdheden. Plots moet ABB ook nog geloofsgemeenschappen screenen?**

"Dat is een van die bevoegdheden die bij ons terecht gekomen zijn, maar die wij ook kunnen integreren in onze missie en waarvoor we ook de geschikte profielen konden aantrekken. Het tweede Eredienstendecreet is er. De onafhankelijke Informatie- en Screeningsdienst moet het erkenningsproces beter helpen onderbouwen."

**Transversaal**

**Maar dat maakt de samenhang van je organisatie moeilijk en remt de slagkracht ervan. Niet?**

"Dat lijkt zo en dat was misschien ook zo. We hebben dat omgebogen tot een sterkte. Wij zijn gewend van transversaal te werken. In thema's als stedenbeleid, Brussel, de Vlaamse Rand, het gelijkheidsbeleid en in de coaching van de lokale besturen komen alle facetten van de samenleving en alle sporen van het beleid bijeen. We legden dat vast in onze missie. Je merkt dat de medewerkers daardoor ook de zin van hun werk beter kunnen kaderen. Dat transversaal werken, geeft ons een unieke ervaring en positie die anderen niet hebben. Bovendien kennen wij

## De keuze om de centrumsteden ruim te financieren, was een goede beslissing.



de lokale besturen waarmee ook alle andere Vlaamse beleidsactoren moeten werken. Expertise gekoppeld aan sterke stakeholderbetrokkenheid, noem ik dat. Dat maakt ons tot de ideale regisseur. Ze kwamen niet voor niks bij ons uit toen de COVID-19- en de Oekraïne-crisis uitbraken.

Als je die transversale thema's als inburgering en gelijke kansen behandelt, als je kenniscentrum bent voor alles wat de gemeenten aanbelangt, als je weet hoe je de democratie best organiseert, dan sleutel je de facto ook aan de samenleving. Bart Somers is als Vlaams minister van Binnenlands Bestuur een fantastische ambassadeur voor die idee. Hij heeft daar een visie op. Niet iedereen deelt die. Klopt, maar er is op zijn minst een wervende visie. De realiteit is bijvoorbeeld dat Vlaanderen verkleurt. Wat wij als inburgering ontwikkeld hebben tegen een lage prijs voor de inburgeraar, is best uniek in Europa.”

**Het resultaat is nog niet schitterend. De arbeids- en onderwijsparticipatie van mensen met migratieachtergrond, blijft bijvoorbeeld laag.**

“Ja, maar we hebben nu een breed en volun-taristisch beleid om daaraan te werken. We vertrekken van een inclusieve samenleving. Dat vergt tijd. En we leren daaruit. De ervaring met de concentratiewijken deed ons goed nadenken over de inplanting van opvanginitiatieven voor Oekraïners die hun land ontvlucht zijn. Die stoten hier op een woningmarkt die al oververhit is. De gemeenten leren, onder meer dankzij ons, hoe ze daarmee moeten omgaan.

De Vlaming heeft met veel creativiteit en generositeit voor veel van die opvang gezorgd in leegstaande kamers, in tweede woningen, enzovoort. Langzamerhand wordt dat moeilijker. Door samen creatief te zijn, zal het ons lukken om te blijven voorzien in voldoende opvang. Gemeenten zorgen voor oplossingen en innoveren vaak. Onderschat dat niet. Zo werken de collega's van Wonen nu aan de aankoop van containerwoningen die ze later ook kunnen gebruiken als ze sociale woonwijken renoveren.”



## Dat interbestuurlijk en transversaal werken, geeft ons een unieke positie.



**Welke krachten sturen die snelle evoluties in het binnenlands bestuur richting sterkere lokale besturen? Er was een tijd dat de academici met wie jij een tijd gewerkt hebt, een sterke input gaven.**

“De academici en hun input zijn er nog steeds. De invloed van een ambtelijk kenniscentrum zoals ABB is ook groter dan vroeger. Maar onderschat de kracht van de politiek niet. Veel parlementsleden hebben ook een lokaal mandaat. Sterke burgemeesters, zoals Louis Tobback destijds, hebben ook invloed. Een heel grote motor vandaag zijn de grote steden. Dat zijn doeners. Die lossen maatschappelijke problemen op in de dagdagelijkse praktijk. Antwerpen wachtte niet tot iemand hen vroeg om 5.000 Oekraïners op te vangen. Dat doet zich voor op veel terreinen. Die daadkracht komt ons allen ten goede, ook de kleinere gemeenten die dat niet hebben.”

**Dat brengt ons bij het spanningsveld grote versus kleine gemeenten. Die laatste klagen dat al het geld naar de steden gaat.**

“De keuze van 20 jaar geleden om de centrumsteden ruim te financieren, was de goede beslissing. Hadden we dat niet gedaan, zaten we nu met 13 failliete centrumsteden. Het is goed dat we florerende en bruisende steden hebben die Vlaanderen vooruit trekken. Dat neemt niet weg dat het platteland ook voor uitdagingen staat. De huidige regering is de eerste die open ruimte ook afzonderlijk financieel ondersteunt. Dat is een stap. Er moeten er volgen. Maar je moet daarvoor de steden niet fnuiken.”

**Dicht bij de burger**

**Fusies van gemeenten aanmoedigen, is dan een logische beleidslijn. Maar zitten we op goede weg als landelijke gemeenten het aangrijpen om niet te hoeven samengaan met stedelijke kernen in de buurt?**

"Ik ben blij dat er eindelijk een versnelling is in het fusiedossier: tot hiertoe 14 trajecten in twee regeerperiodes. Is het glas nu halfvol of half leeg? Je kan daarover discussiëren maar de waarheid is dat vandaag overal in Vlaanderen over dat thema gesproken wordt en almaar meer op een volwassen manier. We kunnen het niet meer alleen, is overal de vaststelling. Die dynamiek verheugt me. Als overheid moeten we twee zaken proberen te vermijden: dat er 'wees-gemeenten' zouden overblijven met wie niemand wil samengaan. En dat er een ongezonde spanning blijft tussen de steden en stadjes en hun omringende omgeving.

Het Franse model vinden we in Vlaanderen unaniem niet goed. Een vriend van me is op vakantie in een piepklein dorpje in Frankrijk en hij stuurde me een foto van het gemeentehuisje. *La Mairie*. Twee halve dagen per week is het open. De burgemeester is een *maire-facteur*, een postbode. De gemeente staat heel dicht bij de inwoners, maar ze kan niets. Ze kan vragen stellen aan de diverse hogere bestuurslagen zoals departementen of regio's. Die beslissen dan, of niet. De burgemeester mag die beslissing daarna doorgeven. Dat is niet wat we in Vlaanderen willen. Wij kijken meer naar het noorden, naar Nederland en de Scandinavische landen. We willen gemeenten die én bestuurskracht hebben én dicht bij de burger staan."

We adviseerden voor de start van deze regeerperiode om met een soort vrijwillige verplichting te werken zoals in Denemarken. Daar zei de centrale overheid *'wij verwachten dat jullie tegen jaar 'x' een gemiddelde omvang 'y' hebben, anders worden het opgelegde fusies'*. Veel sneller dan gedacht, kwamen daar vrijwillig fusiegemeenten tot stand die groter waren dan verwacht. Misschien moeten we dat advies herhalen bij de volgende regeringsvorming."

### **Staan die gemeenten dan nog dicht bij de burger?**

"Dat heeft minder te maken met de omvang van een gemeente dan met de wijze waarop ze georganiseerd is. Heel lang geleden moesten we erop toezien dat alle bestuursregeltjes nageleefd werden. Vandaag adviseren we gemeenten over hoe ze burger en bestuur dicht bij elkaar kunnen brengen. Er zijn veel wegen om dat te bereiken."

### **De kiesplicht afschaffen bijvoorbeeld? Heeft ABB dat aangeraden?**

"Neen. Dat komt voort uit het regeerakkoord. Dat is een politieke beslissing. Wij herhalen het belang om de legitimiteit van het bestuur sterker te maken. Burgers moeten meer betrokken worden bij het beleid en participeren. Dat kan op veel manieren. Ik droom van een nieuw toekomstbestendig democratisch model tegen 2030. Misschien moeten de academici ook wat inspiratie aanreiken."

### **Werkdruk**

#### **De werkdruk op het personeel neemt toe.**

"Ja, dat is zo. De pandemie, heeft ons anders leren werken. COVID-19 leverde ABB ook heel wat extra werk op en de Oekraïne crisis doet dat evenzeer. Maar ook de jarenlange besparingen wegen. We werken vandaag met een kwart personeelsleden minder en tegelijk doen we meer en doen we het ook beter. Dat legt een grote druk op onze mensen. Dat baart me zorgen. Vroeger moest ik mensen aanjagen, nu moet ik ze beschermen en helpen prioriteiten te stellen. Dat is een heel ander management. Voorlopig loeien de sirenes nog niet. Het kortverlet is niet gestegen en de langdurige ziekte-afwezigheden evenmin. Maar we moeten waakzaam blijven.

Het stelt me gerust dat we een wendbare organisatie geworden zijn. We weten ons aan te passen aan nieuwe uitdagingen. Het mooiste wat je als manager kan ondervinden, is dat je strategische keuzen doorwerken op de vloer. Dat mensen daar vinden dat ze zinvol werk doen. Als organisatie hebben we een missie en een visie die we met z'n allen delen. Het aantal leidinggevende niveaus daalde van vijf naar drie maar het aantal leiders in de echte zin van het woord, nam toe. We vormen een ploeg. Ik duid bij mijn afwezigheid zonder enig probleem een vervanger aan. Zij of hij zal misschien wat andere beslissingen nemen, maar ze zullen hoe dan ook goed zijn, omdat we de visie delen en veel sterke schouders de organisatie dragen."

#### **Zijn het voortaan allemaal contractuele personeelsleden?**

"Omwille van de wendbaarheid werven wij meer dan vroeger contractueel. Wij behandelen onze mensen identiek, of ze nu contractueel of vast benoemd zijn. Maar er zijn nog altijd verschillen in het statuut die ik niet meer kan uitleggen. Die ongelijkheden moeten we wegwerken."

## De toekomst

### Blijf je administrateur-generaal van ABB?

"Mijn mandaat is pas verlengd. Het loopt nu tot 2028. Ik zal dit niet eeuwig blijven doen. Het is geen benoeming voor het leven. Ik zie wel wat er op mijn weg komt. Als het erom gaat te bewijzen dat overheidsorganisaties niet hoeven onder te doen aan sterkhouders uit de privé, zijn er nog veel uitdagende plaatsen. Zeker tot 2028 doe ik dat in ABB"

### Wat zijn je verdere plannen nog bij ABB?

"De eerste ambitie na mijn benoeming was de koers goed krijgen: de missie en visie bepalen, de doelstellingen en de structuren aanpassen. Daarna – rond 2019 – kwam de vraag: hoe kunnen we ons intern potentieel zo goed mogelijk benutten? ABB Toekomstklaar! maken, noemden we dat toen. Wendbaarder zijn, met minder hiërarchie; de juiste mensen vinden en ze op de juiste plaats zetten en vooral investeren in leiderschap, in mensen. Onze missie en visie moeten helder zijn, maar het verschil maken we met sterke en wendbare mensen. Dat was de strategische keuze. Als wij als ABB vandaag in crisissen – zoals COVID-19 en Oekraïne – goed presteren, ligt dat daaraan. Dat is bereikt. We zijn van achteraan naar vooraan in het peloton geraakt zonder dat we mensen bijkregen, integendeel.

De nieuwe uitdaging is het stakeholder-engagement. Hoe kunnen we onze stakeholders mee engageren om onze opdrachten te realiseren? Het apparaat krimpt, dus moeten we ons meer als regisseur opstellen en ons netwerk engageren. Als we daarin slagen, vergroten we onze impact. Dat is de derde fase waaraan we nu werken."

### Hoe doe je dat?

"Stakeholderengagement moet vertrekken van je sterktes kennis, expertise, geloofwaardigheid en betrouwbaarheid. Over elk van onze beleidsvelden weten wij meer dan eender welke andere stakeholder. Het komt erop neer die kennis en expertise maximaal te delen zodat anderen ermee aan de slag kunnen.

Wij maken tools en platformen voor gemeenten. Met die platformen kunnen we onze roeping beter realiseren: de lokale democratie en het lokale beleid verbeteren. Daarmee bereiken we veel meer dan met een artikel in een vaktijdschrift. De financiële gegevens, de profielschetsen van onze gemeenten en uiteindelijk de besluitendatabank maken het mogelijk dat onze gemeenten en steden veel sneller en beter

vinden hoe ze problemen kunnen aanpakken. De algemeen directeurs van de gemeenten die al ontdekten wat de beslissingsdatabank straks zal bieden, zijn er laaiend enthousiast over want ze kunnen bij wijze van spreken in *real time* zien wie wat beslist heeft en waarover!

Die databanken zijn gamechangers. Neem nu onze besluitendatabank. Wie heeft er al beslissingen genomen over de verduurzaming van het wagenpark en wat valt daaruit te leren? Voorheen moest iedere gemeente voor ieder probleem weer het warm water uitvinden. Nu niet meer. Ook voor ABB is dat een ontwikkeling die de bestaande verhoudingen plotseling en drastisch verandert. Wij adviseren gemeenten die door deze databanken almaar zelfredzamer worden. Ook voor onze stakeholders zoals VVSG, die een sterke rol speelt in de ondersteuning van de gemeenten, biedt die databank enorme opportuniteiten."

### Zo wordt ABB ook een heel andere overheidsdienst dan in 2005 uitgetekend is.

"Ja en daarmee raak je een belangrijk punt aan, niet enkel voor ABB. De constructie van de diensten van de Vlaamse overheid dateert van 2005. Het is tijd om die eens grondig onder de loep te nemen. Iedereen moet de dingen fundamenteel in vraag durven stellen.

De vraagstukken waarop we als Vlaamse overheid moeten antwoorden, worden almaar complexer. Het zijn overwegend zogenaamde *wicked problems, wicked issues*. Die moet je interbestuurlijk en transversaal aanpakken.

De tijd dat je een probleem in één vakje kon steken, in één mand kon leggen, is voorbij. Eén overheidsdienst alleen, heeft nooit het antwoord op een *wicked problem*. Die problemen passen niet meer in onze organisatiestructuur. Onze organisatie is gericht op specialisatie en de coördinerende diensten zijn verdwenen. Het is logisch dat die gespecialiseerde diensten tegengestelde adviezen kunnen geven. Mobiliteit en Milieu bijvoorbeeld kijken elk op een andere manier naar een vergunning voor een bedrijf. Dat kan je die diensten of die mensen niet verwijten. Zij doen hun werk. Het is hun opdracht vanuit hun specialiteit naar de dossiers te kijken. De Vlaamse overheid botst wel op de limieten van haar organisatiestructuur. Daarom moet iedereen nadenken over structuren en werkwijzen die nauwer aansluiten bij de maatschappelijke uitdagingen van vandaag. We moeten interbestuurlijk en transversaal werken.

Je ziet her en der al speciale ingrepen om daaraan tegemoet te komen: een intendant voor grote openbare werken, een COVID-19-commissaris,

## De tijd dat je een probleem in één mand kon leggen, is **voorbij**.

een *task force* voor Oekraïne en noem maar op. Moeten we ons zodanig organiseren dat dit niet meer nodig is, of wordt dit de nieuwe manier van organiseren? Daarover moeten we nadenken. Vandaag vechten we voor alle complexe problemen met onze structuren.

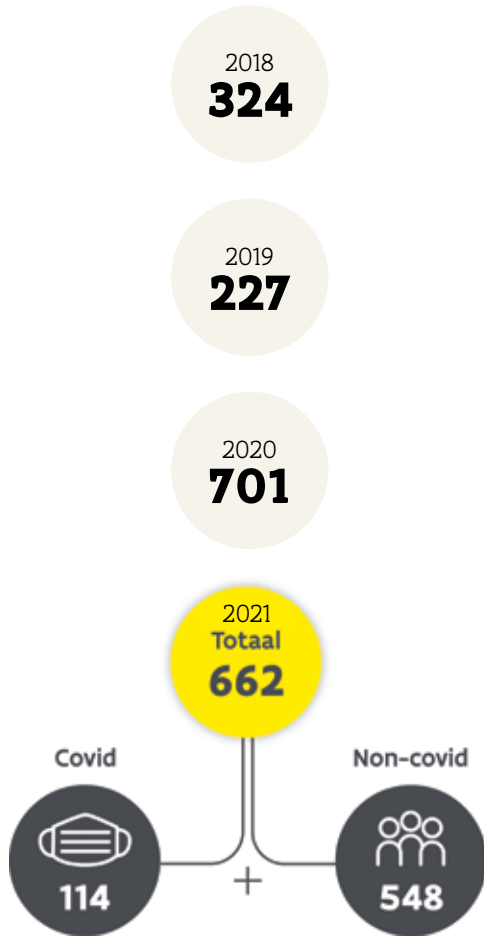
Als we vandaag ABB zouden uitvinden, zouden we nooit een IVA – een intern zelfstandig agentschap – zonder rechtspersoonlijkheid maken dat deel uitmaakt van een groot beleidsdomein als Bestuurszaken of Algemeen Regeringsbeleid. We zouden er een departement van maken omdat een departement coördinerend en breed kan werken. We zouden werken rond twee clusters, een cluster bestuur en een cluster samenleven. Interbestuurlijk en transversaal werken zou ingebakken zijn.”

### **Je bepleit een nieuwe interne Vlaamse staats hervorming?**

“Neen, een intern-Vlaamse staats hervorming gaat over het herverdelen van bevoegdheden. Dat is van een andere orde. Dit gaat over de vraag hoe de Vlaamse overheid zich organiseert. En dat moet anders. Meer decentraliseren en meer zaken dichterbij de burger brengen, zou best ook gebeuren, maar dit staat daar los van.

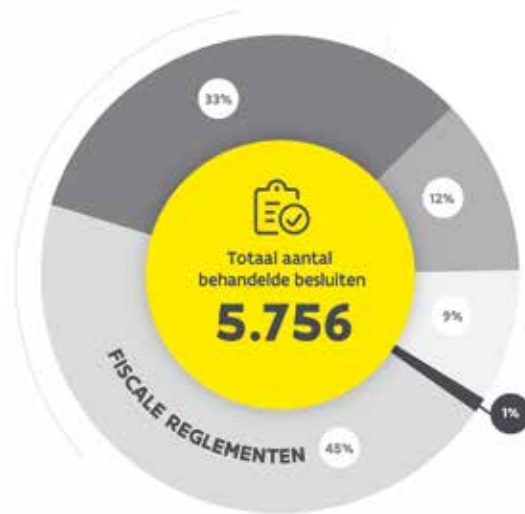
We moeten wendbaarder worden en onze gespecialiseerde expertises herdenken want die wringen constant met de *wicked problems* die vandaag op ons bord komen. De specialisatie van de diensten die gisteren nodig was, leidt vandaag tot belangenconflicten binnen de overheid. We werken daar af en toe incrementeel aan. Het wordt tijd om dat grondiger aan te pakken voor heel de Vlaamse overheid. Dat is een complexe maar noodzakelijke oefening. Hoe kunnen we meer interbestuurlijk en transversaal werken? Wij met ABB hebben intussen unieke ervaringen opgedaan op dat vlak en die delen we graag. Anderen hebben wellicht ook al ervaringen en inzichten. De tijd is rijp om daarop door te denken.”

### Parlementaire vragen



### Behandelde besluiten

2018	aantal behandelde besluiten	<b>7.330</b>
2019		<b>10.603</b>
2020		<b>8.427</b>
2021		<b>5.756</b>



### Vaststellingen over ons digitaal registratiesysteem

**287**

lokale besturen publiceren gelinkt (26 april 2022), 210 besturen melden ook automatisch

**115.000**

lokale reglementen, besluiten of besluitenlijsten in besluitendatabank (mei 2022)

**3.000**

uur gezamenlijke tijdbesparing op jaarbasis door automatisch melden



## AANTAL PERSENEELSLEDEN

31|12|2021

**381** personeelsleden

**341** Voltijds equivalenten

## IN- EN UITSTROOM, INTERNE MOBILITEIT



**32**

### INSTROOM

Totaal aantal personeelsleden ingestroomd



**16**

### INTERNE MOBILITEIT

Totaal aantal personeelsleden naar een andere functie overgestapt



**19**

### UITSTROOM

Totaal aantal personeelsleden uitgestroomd

## DIVERSITEITSCIJFERS



**4%**

personeelsleden met een buitenlandse herkomst



**57%**

vrouwen in middenkader



**4%**

personeelsleden met een handicap of chronische ziekte



M/V -verdeling



### LEREN & ONTWIKKELEN

**95%**

van de personeelsleden nam deel aan minstens één vormingsactiviteit

## INTERGEMEENTELIJKE SAMENWERKING (IGS) in 2021



**34**

### STATUTENWIJZIGING

bijv. Afvalintercommunale  
IVAREM

## OCMW-VERENIGINGEN



**5**

### STATUTENWIJZIGING

bijv. Zorgbedrijf  
Rivierenland

**3**

oprichting

# IN TIJD UITGEDRUKT

2006	2007 2013	2014	2015	2016
Lokale verkiezingen (8 oktober 2006)	Planlasten-decreet	Start beleids- en beheers- cyclus (BBC)	ABB krijgt 3 nieuwe bevoegdheden: Gelijke kansen, coördinatie Brussel en Vlaamse Rand	Start besluiten als gelinkte open data (LBLOD)
	Interne staats- hervorming		Lancering digitaal loket voor financiële rapportering	Start ABB- begeleidings- traject vrijwillige fusie lokale besturen
	Project oprichting Audit Vlaanderen		Start Commissie Decent- ralisatie	
	Afbouw toezicht			
	Lokale verkiezingen (14 oktober 2012)			

2017	2018	2019	2020	2021	2022
<p>Start investeringsfonds</p> <hr/> <p>Nieuwe missie - visie: ABB strategisch kader</p>	<p>Lokale verkiezingen (14 oktober 2018)</p> <hr/> <p>Lancering Gemeente-Stadsmonitor voor alle 300 gemeenten</p>	<p>Integratie gemeente-OCMW</p> <hr/> <p>Start 7 nieuwe (fusie)-gemeenten</p>	<p>Coördinerende rol bij verschillende corona- en relance-maatregelen</p> <hr/> <p>Start Vlaams Open City Architectuur</p> <hr/> <p>Gelijke Kansen en Integratie en Inburgering = Samenleven</p>	<p>Oprichting Informatie- en screenings-dienst</p> <hr/> <p>ABB ondersteunt bij voorbereiding 95 vaccinatie-centra</p> <hr/> <p>Nieuwe editie Gemeente-Stadsmonitor</p>	<p>Begin oorlog Oekraïne</p> <hr/> <p>20 jaar stadsvernieuwing</p> <hr/> <p>Taskforce Oekraïne</p>

AGENTSCHAP  
BINNENLANDS  
BESTUUR

