

Lokaal

nr. 10 – OKTOBER 2018

VVSG-maandblad voor
de lokale bestuurder

Verschijnt 11x per jaar / P2A9746

ESSAY
**Gemeenteraad
met kwaliteit**

Democratie met inhoud

Filip De Rynck en Johan Ackaert op
zoek naar een betere gemeenteraad

COMPETENTIEPROFIELEN

voor de nieuwe mandatarissen

ZORGZAAM GULLEGEM

waar mensen elkaar helpen

KURNE

twee keer klimaatpionier

U betaalt MINDER, uw werknemers krijgen MEER!



Met de Carrefour cadeaukaart geeft u uw medewerkers vrijheid om zelf het cadeau te kiezen waar ze echt blij mee zijn.

WAT ZIJN UW VOORDELEN?

- Geen dossierkosten
- Interessante kortingen op aankopen vanaf €750 (per bestelling)
- Belastingvoordelen onder bepaalde voorwaarden

GOED OM TE WETEN

Alle gebruikelijke voordelen van Carrefour, de lopende promoties en de Carrefour Bonus Card zijn cumuleerbaar met de Carrefour cadeaukaart. Maximaal korting tot 5%.

OM MEER TE WETEN

Uw medewerkers profiteren van de Carrefour cadeaukaarten in alle afdelingen van meer dan 700 winkels in België. Geldigheid: 1 jaar.



Carrefour Hypermarkten



Carrefour market



Carrefour express

Nog meer voordelen!

- Snelle levering
- Mogelijkheid om unieke codes te bestellen die per e-mail of per post verzonden kunnen worden (veilig en snel)
- Voor elke gelegenheid kunt u een gepersonaliseerde boodschap en ook de afbeelding van de kaart kiezen
- Of uw bedrijfslogo toevoegen indien u voor meer dan €10.000 aan kaarten bestelt.

Voor meer informatie over de Carrefour cadeaukaarten en de algemene aankoopvoorwaarden stuur gerust een e-mail naar giftcardbelgium@carrefour.com



STEFANIE WICKERE

Na de verkiezingen staan we klaar om u de komende zes jaar te ondersteunen met de nodige informatie, opleidingen, inspiratie.

Veel succes op 14 oktober

Deze maand klopt het hart van de lokale democratie het snelst en het meest intens. Voor onze lokale politici zijn het spannende tijden. Wie wordt verkozen en waarom? Zullen besturen die sterk hebben ingezet op burgerparticipatie en -betrokkenheid beter scoren? Zullen meer onafhankelijken verkozen worden? Of lijsten met partijen met onafhankelijken of lijsten van de burgemeester? Welke lessen zal 14 oktober ons leren?

Gemeenteraadsverkiezingen zijn telkens opnieuw de start van onze democratische legitimiteit waarin het politieke primaat zes jaar lang vorm krijgt. Gemeenteraadsverkiezingen brengen politici echt in contact met de burger. Bij geen enkele verkiezing worden zoveel huisbezoeken afgelegd en individuele contacten gelegd. En mensen waarderen dit ook, sterker nog: ze verwachten het zelfs. Enkel bij gemeenteraadsverkiezingen vind je kandidaten die voor de eerste keer meedoen, vanuit een maatschappelijke verantwoordelijkheid of gewoon om dit 'eens te willen meemaken'. De jongste kandidaat zal net achttien jaar geworden zijn, ook dit kan alleen maar bij gemeenteraadsverkiezingen. Gemeenteraadsverkiezingen zijn voor lokale mandatarissen een verplichte les in bescheidenheid. Ongeacht de resultaten die ze kunnen voorleggen, de intense samenwerking die ze hebben gerealiseerd met de organisatie en met vele betrokken partners en burgers, ze moeten de toets van de burger of inwoner afwachten. Politici noemen dit onder elkaar wel eens een examen, een publiek examen met punten die meteen voor iedereen bekend zijn en die meteen impact genereren. Mandatarissen zetten alles op alles om de erkenning te krijgen waarvoor ze hard hebben gewerkt. Het liefst van al willen ze na de verkiezingen zo snel mogelijk starten met een zesjarige cyclus voor nieuw beleid. De oppositie moet na zes jaar weer de dynamiek opbouwen om de burger ervan te overtuigen dat een ander soort beleid of een andere samenwerking met de burger nodig is.

De gemeentelijke organisatie werkt nog op volle toeren om de lopende projecten af te werken. Tegelijkertijd zijn de medewerkers waakzaam en voorzichtig, en nieuwsgierig naar een mogelijke intense verandering.

De burger is kritisch, geïnteresseerd of nuchter. Hij/zij krijgt een belangrijke stem in de evolutie van de plek waar hij/zij woont, leeft, beleeft, werkt, ouder wordt. Welke samenleving wensen we lokaal en wie geven we hierbij vertrouwen en steun? Dat is de hamvraag. Dikwijls speelt bij verkiezingen het halo-effect mee, het effect waarbij mensen de laatste maand of laatste weken plots alles extra aandachtig bekijken en een betekenis geven aan wat er net dan gebeurt, zonder rekening te houden met de volle voorbije zes jaar. De burger heeft een kort geheugen. Vaak ook bepalen emotie en subjectiviteit het oordeel.

Vanuit onze organisatie willen we veel waardering uiten voor wat er de voorbije zes jaar is gebeurd om lokale besturen opnieuw met veel dynamiek vooruit te stuwten. We hebben ook veel waardering voor alle kandidaten die mee in de dans van de lokale verkiezingen springen.

Na de verkiezingen zullen wij er als organisatie staan om u de komende zes jaar te ondersteunen met de nodige informatie, opleidingen, inspiratie. Bij de eerste gemeenteraadszitting ontvangt u van ons een welkomstdoos. Op 21 januari 2019 organiseren we een startmoment in de Koningin Elisabethzaal in Antwerpen. Reserveer die datum alvast in uw agenda.

Mieck Vos, algemeen directeur van de VVSG



essay

Weg met blokkendozen en vastgeroeste partijkaders

Het versterken van het politieke leiderschap op lokaal niveau vraagt een debat over het politieke systeem.

Filip De Rynck en Johan Ackaert bekijken in dit essay de binnenkant van onze lokale besturen en het organisatiemodel waarin onze politici functioneren. Vervolgens hebben ze het over de buitenkant: trekt de lokale politiek nog de sterkste mensen aan?



LAVLA AERTS

onderzoek

Competentieprofiel voor lokale bestuurders

Net als in 2006 onderzochten Korn Ferry en de VVSG welke competenties belangrijk zijn voor lokale bestuurders in uitvoerende mandaten. Ze onderscheiden er dertien, ondergebracht in vier clusters: persoonlijke effectiviteit, maatschappelijke sensitiviteit, draagvlak creëren en relativeringsvermogen.



KAROLIEN VAN DER STAPPEN



BART LASOT

verkiezingen

De kijk van nationale partijen op lokale besturen

Nationale partijen die betrokken zullen zijn bij de lokale coalities voeden hun lokale afdelingen met partijdocumenten. Wat staat in die documenten en wat staat er niet? Wat zeggen ze over drie actuele dossiers: mobiliteit, integratie, betonstop? En komen bestuurlijke kwesties erin aan bod?





38

STEFAN DEWICKERE

interview

Gullegem in de prijzen

Zorgzaam Gullegem won de eerste Zorg in Actie-award. Het project toont aan dat er nog veel spontane zorg is in onze samenleving en dat je die met eenvoudige acties zichtbaar kunt maken en stimuleren.



57

CARTIAS INTERNATIONAL

migratiebeleid

Als vrijwillige terugkeer een optie wordt

Via Fedasil keren elk jaar een paar duizend migranten terug naar hun land van herkomst. Terugkeren brengt veel uitdagingen mee op administratief, psychologisch en economisch vlak. Vrijwillige terugkeer, een sociaal programma, biedt hun ondersteuning.



54

STEFAN DEWICKERE

afvalbeheer

Afvalbeheer na oktober 2018: zelf doen of toch maar uitbesteden?

Gemeenten kunnen zelf het afval op hun grondgebied ophalen, dat intergemeentelijk aanpakken of het uitbesteden aan een privépartner. Uit verschillende ervaringen in andere Europese landen blijkt dat gemeenten hun afvalophaling beter niet loslaten.



60

GF

smart city

Iedereen mee, ook virtueel

Virtual en augmented reality openen veel mogelijkheden voor lokale besturen. Niet alleen op het gebied van cultuur, toerisme en vrijetijdsbeleving, maar ook in verband met ruimtelijke ordening en stadsontwikkeling. Zelfs in woonzorgcentra gebruiken bewoners een VR-bril.

vooraan

- 3 **Opinie**
- 6 **Kort**
- 14 **De Vrije Wil / Jasmine Huttener**

special

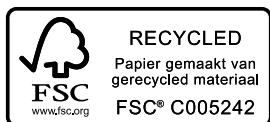
- 16 **Essay**
Weg met blokkendozen en vastgeroeste partijkaders
- 28 **De toekomst van Eefje Cottenier**

actueel

- 32 **Competentieprofiel voor lokale bestuurders**
- 34 **De kijk van nationale partijen op lokale besturen**
- 36 **Nederlandse overheden gaan samen maatschappelijke uitdagingen aan**
- 38 **Interview met José Lecoutere: Zorgzaam Gullegem**
- 45 **Lokale besturen werven objectief aan, maar worstelen met verkorte procedure**
- 48 **Het nieuwe gemeentehuis / Nijlen**
- 51 **Kuurne twee keer klimaatpionier**
- 54 **Afvalbeheer na oktober 2018: zelf doen of toch maar uitbesteden?**
- 57 **Als vrijwillige terugkeer een optie wordt**
- 60 **Iedereen mee, ook virtueel?**
- 62 **#lokaalDNA in Brakel: Buitenschoolse kinderopvang zeilt zuidwaarts**
- 66 **Netwerk / Leeftijdsvriendelijke gemeenten**
- 68 **Agenda**
- 69 **Joblokaal**
- 70 **Burgemeester Triljoen**

COLOFON

HOOFDREDACTEUR Marlies van Bouwel **REDACTIE** Marleen Capelle, Pieter Plas, Bart Van Moerkerke, Jeroen Verelst **COVERBEELD** Bart Lasuy **VORM** Ties Bekaert **DRUK** Schaubroeck **MET DE STEUN VAN** Belfius en Ethias, partners van de VVSG **ADVERTENTIES** Peter De Vester, peter@moizo.be, T 03-326 18 92 **VACATURES** Monika Van den Brande, monika.vandenbrande@vvsg.be, T 02-211 55 43 **ABONNEMENTEN** Erika Dirickx, erika.dirickx@vvsg.be, T 02-211 55 07 **PRIJS ABONNEMENT** VVSG-leden: 70 euro (vanaf 10 ex. 57 euro), Niet-leden: 130 euro **VERANTWOORDELIJK UITGEVER** Mieck Vos, algemeen directeur VVSG **VERENIGING VAN VLAAMSE STEDEN EN GEMEENTEN VZW** Paviljoenstraat 9, 1030 Brussel, T 02-211 55 00, www.vvsg.be **CONTACT** lokaal@vvsg.be



Ondertekende artikels verbinden alleen de auteurs. Reacties zijn welkom. De redactie zal deze naar eigen inzicht al dan niet opnemen, inkorten of er melding van maken. Niets uit deze uitgave mag worden gereproduceerd en/of openbaar gemaakt worden door middel van druk, fotokopie, elektronische drager of op welke wijze dan ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Praat mee over Lokaal met **#VVSGlokaal**

Deel al waarop u fier bent op **#lokaalDNA**

Volg ons op   

kort

Help horecaondernemers energie besparen



Energiezuinig werken is niet alleen goed voor het milieu maar vergroot ook de winst voor het restaurant.

Energie is voor horecaondernemers de op een na grootste kostenfactor. Horeca Vlaanderen en het Vlaams Energieagentschap zetten daarom het project Energievriendelijke Horeca op. Horecaondernemers kunnen voordelig energiebesparende maatregelen of ingrepen aankopen en zo hun energiefactuur onmiddellijk doen dalen.

Om zoveel mogelijk horecaondernemers te bereiken is de hulp van de gemeenten zeer welkom. Zij kunnen informatie over het project en het bijbehorende animatiefilmpje verspreiden via hun communicatiekanalen en bestuursraden. Horecaondernemers aansporen om energiezuiniger te werken is niet alleen goed voor het milieu, het vergroot ook hun marge. Alle partijen hebben er dus baat bij.

vicky.decock@vmsg.be

De flyer, het animatiefilmpje en meer achtergrondinformatie zijn te vinden op www.energievriendelijkehoreca.be.

Voor flyers en nog meer informatie over het project kunt u contact opnemen met Willem Beeck (w.beeck@horeca.be).

laureaat



Blankenberge wint Openruimtebeker

De eerste Openruimtebeker van het nieuwe schooljaar ging naar de stad Blankenberge. Die besliste in juni geen open ruimte meer aan te snijden voor wonen. De stad wil haar natuur- en landbouwgebieden behouden. Bevoegd schepen Patrick De Klerck wil bovendien de projecten voor ruimtelijke verdichting aangrijpen om op die locaties meer groene zones in te richten. Een blauw-groene dooradering in een vrij dichtbebouwde stad als Blankenberge vormt volgens de jury van de

Openruimtebeker een grote meerwaarde voor de leefkwaliteit van bewoners en bezoekers. De Openruimtebeker wordt maandelijks uitgereikt aan een persoon of organisatie die in de bres is gesprongen voor de schaarse open ruimte die Vlaanderen en Brussel nog rijk zijn. Het consortium achter de prijs vraagt op die manier aandacht voor het belang van waardevolle open ruimte. In het consortium zetelen onder meer de Vlaamse Vereniging voor Ruimte en Planning (VRP), de

Vlaamse Landmaatschappij, het Instituut voor Landbouw- en Visserijonderzoek, het Instituut voor Natuur- en Bosonderzoek, het Team Vlaams Bouwmeester en de universiteiten van Antwerpen, Gent, Hasselt, Leuven en Brussel.
xavier.buijs@vmsg.be
www.vrp.be/openruimtebeker

Beveiliging van informatie moet beter

Lokale besturen slagen er onvoldoende in vertrouwelijke en persoonsgevoelige informatie adequaat te beveiligen. Dat is de conclusie van een doorlichting door Audit Vlaanderen bij 35 besturen in 2017 en 2018.

De bescherming van persoonsgegevens is voor lokale besturen altijd zeer belangrijk geweest. Toch zijn procedures niet altijd waterdicht of individuele verantwoordelijkheden niet altijd even duidelijk. Daardoor nemen de risico's op zijn minst theoretisch toe. Ondertussen – en zeker sinds de komst van de Europese Algemene Verordening Gegevensbescherming (beter bekend als GDPR) – is het bewustzijn over de problematiek toegenomen en werken veel lokale besturen volop aan betere bescherming van de gegevens waarover ze beschikken of waartoe ze toegang hebben.

De afspraken met de dienstenleveranciers vormen daarbij een belangrijk element. Er moet aandacht gaan naar duidelijkheid en naar een haarscherpe omschrijving van ieders verantwoordelijkheden en rollen. De VVSG ontwierp hiervoor samen met de leden een generieke verwerkingsovereenkomst. We adviseren de lokale besturen dat model zoveel mogelijk te gebruiken, zeker als standaardmodel bij nieuwe opdrachten, maar evengoed bij bestaande overeenkomsten waarvoor nog geen verwerkingsovereenkomst is gesloten en bij

herevaluatie van ondertussen afgesloten verwerkingsovereenkomsten.

De uitdagingen betreffende privacy en informatiebeveiliging zijn groot en complex; geen enkel lokaal bestuur kan de risico's zelf helemaal beheersen. De overschakeling van klassieke hardware- en softwaresystemen in eigen beheer naar de afname van flexibeler en veiliger diensten (as a service-model) kan al veel oplossen. Verder moeten de verschillende bestuursniveaus beter samenwerken. Centrale overheden moeten er ook zoveel mogelijk naar streven algemene en waterdichte diensten te leveren aan lokale besturen, zodat die bevrijd worden van allerlei individuele verplichtingen.

De komst van de GDPR heeft de verplichtingen scherper gesteld en de posities verduidelijkt. In ieder lokaal bestuur is nu een *data protection officer* actief die blijvend toeziet op het naleven van de regels. Eventuele datalekken worden onmiddellijk gedicht en procedures worden bijgestuurd.

ward.vanh@vvsb.be

Lees het rapport van de audit via

www.auditvlaanderen.be/globaal-rapport-thema-audit-informatiebeveiliging

Over de nieuwe kaderwet voor de bescherming van persoonsgegevens: www.vvsg.be/nieuws, bericht van 5 september

Over de generieke verwerkingsovereenkomst: www.vvsg.be/nieuws, bericht van 2 september

#Betonstop? Onze gemeenten vragen niet liever. Rust, stilte, schone lucht en ons Breugellandschap zijn ons meer waard dan een extra verkaveling. Waarom dat niet waarderen in het gemeentefonds? via @destandaard @JokeSchaufvliege @cdenv



@sdeboeck Simon De Boeck, Ir Architect, eerste schepen in Gooik-Twitter 3/9

NIEUW: #klimaatportaal van Vlaanderen laat ook toe om in te zoomen op jouw buurt/gemeente. Wil je ook weten waar er meer #overstromingen worden verwacht, en #droogte, #zeespiegelstijging en #hitte...? Interessant voor de #verkiezingen, toch? Aan de slag <https://klimaat.vmm.be/nl>



Jill Peeters @jillPeetersWX – Twitter 13/9

'De lokale politicus heeft, over de politieke grenzen heen, oog voor de mens achter de beslissing.'



Noël Slangen – VVSG-opiniestuk 13/9

Ik hoop dat de volgende federale regering een groter deel van de pensioenfactuur op zich neemt. Ze zou kunnen beslissen dat de lokale pensioenuitgaven bevroren worden en dat zij het saldo financiert, zoals de Schatkist ook het stelsel van de werknemers en van de zelfstandigen ondersteunt. De vergrijzing zadelt de gemeenten ook op met extra kosten voor woon-zorgvoorzieningen. En dan heb ik het nog niet over het negatieve effect op de inkomsten uit de aanvullende personenbelasting.



Algemeen directeur Mieck Vos van de VVSG – Trends 13/9

Ik klaag niet over mijn loon, maar ik werk wel veel meer dan een burgemeester van een stad. Die heeft een grote administratie, zelfs een kabinet. Vandaag hebben we als gemeente en als burgemeester veel meer bevoegdheden dan pakweg 20 jaar geleden. Horebeke heeft naast de secretaris twee personeelsleden. Twee.



Burgemeester Jozef Browwaets van het landelijke Horebeke – Het Nieuwsblad 15/9

12 Oktober

Geef kinderbegeleiders een welverdiend compliment

Dagelijks zetten kinderbegeleiders zich in een kinderdagverblijf of buitenschoolse opvang of als onthaal-ouder in om van de kinderopvang een fijne en warme plek te maken waar elk kind zich goed voelt. Dat doen ze ook door de kinderen complimenten te geven. Die complimenten doen kinderen groeien, in hun ontwikkeling en in hun zelfvertrouwen. Op de Dag van de Kinderbegeleider op 12 oktober doen we het even andersom. Alle kinderopvangvoorzieningen roepen massaal grootouders, ouders en kinderen op om hun compliment te noteren op een van de vier 'complimentenkaartjes', en zo de kinderbegeleiders te verrassen. Een hashtag voor die dag op de sociale media: #dagvandekinderbegeleider.

ann.lobijn@vvsg.be



Blockchain in de praktijk

De baanbrekende blokchaintechnologie maakt transacties over internet mogelijk zonder tussenkomst van een derde partij. Ook in de publieke sector wordt volop geëxperimenteerd met de mogelijkheden die blockchain biedt. Nadenken over hoe blockchain het leven van de burger makkelijker kan maken, is een must voor iedereen die een efficiëntere publieke dienstverlening nastreeft. Dit boek bespreekt meer dan vijftig concrete blockchaintoepassingen die de Nederlandse en Vlaamse overheid hebben uitgewerkt op diverse domeinen: dienstverlening, logistiek, energie, zorg, onderwijs, financiën, veiligheid, duurzaamheid, administratie, afval, parkeren enzovoort. Het biedt zo een inspirerend zicht op de kansen, bedreigingen en uitdagingen van de blockchaintechnologie voor de overheid van de toekomst.

- M. Pomp, R. Verhaert
- Blockchain in de praktijk: meer dan vijftig use cases in Nederland en België
- Uitgeverij Vanden Broele, Brugge
- 39 euro



STEFAN DEWICHERE

Het Agentschap Integratie en Inburgering geeft de regie in handen van de lokale besturen maar de inhoud van dat concept is niet duidelijk.

Lokale regie in integratiebeleid versterken

Lokale besturen zijn de prioritaire partners van het Vlaamse integratiebeleid en kregen daarvoor de regie toegewezen. De KU Leuven onderzocht in opdracht van het Agentschap Binnenlands Bestuur hoe ze die regie voeren, en hoe die kan worden versterkt.

De studie beveelt lokale besturen onder meer aan in te zetten op drie regiecomponenten: een overzicht opstellen van de uitdagingen en partners wat betreft integratiebeleid, gemeenschappelijke beleidslijnen realiseren tussen de gemeente en de externe partners, en de samenwerking organiseren. Daarnaast maken lokale besturen het best een gefundeerde keuze over de plaats van het integratiebeleid in het organogram, gezien de impact daarvan op de externe en de interne regie.

Ook het politieke draagvlak voor de regietaak is belangrijk. Zonder dat draagvlak kan integratiebeleid geen vorm krijgen, het kan niet in stand gehouden of verder ontwikkeld worden. In sommige gemeenten blijkt het afwezig, waardoor er ook geen integratiebeleid is. In andere is vooral de bevoegde schepen overtuigd van het belang van integratiebeleid, in nog andere bestu-

ren wordt het beleid door het voltallige schepencollege gedragen.

De Vlaamse overheid en het Agentschap Integratie en Inburgering zijn cruciale partners voor de lokale besturen op het gebied van integratiebeleid. De onderzoekers moedigen de partners aan de bestaande onduidelijkheid omtrent het concept 'regie' verder weg te werken. De resultaten tonen voorts dat het de lokale besturen aan doorzettingsmacht ontbreekt. Maar ook de stimulerende rol van financiële middelen vanuit de Vlaamse overheid verdient volgens het onderzoek erkenning: voor de gemeenten vormen die een belangrijke aanleiding om lokaal integratiebeleid op te starten. De experimentele intergemeentelijke samenwerkingsverbanden voor integratiebeleid zijn ten slotte waardevolle formules gebleken om op te blijven inzetten.

sabine.vancauwenberge@vvsb.be

Lees het volledige onderzoek via <https://soc.kuleuven.be/io/onderzoek/publicatie> (Deprez, Platteau en Hondégem).

Bekijk de Lokale Inburgerings- en Integratiemonitor via www.statistiekvlaanderen.be/monitorlokale-inburgering-en-integratie



In bijna alle gemeenteraden ligt de vergoeding voor raadsleden momenteel tussen 150 en 210 euro. Dat is veel te weinig. Gelukkig is geld niet de belangrijkste motivatie van de lokale politici, want dit doe je niet om veel te verdienen.

Nathalie Debast, woordvoester van de VVSG – De Standaard 20/9

Nieuwe leefloonbedragen

Omdat de spilindex in augustus werd overschreden, zijn sinds 1 september de bedragen van leefloon, socio-professionele vrijstelling (SPI), inkomensgrenzen en terugvorderingsschaal voor onderhoudsplichtigen, en het zakgeld voor bewoners in ouderenvoorzieningen geïndexeerd.

De nieuwe leefloonbedragen zijn als volgt:

categorie	basisbedrag	jaarbedrag	maandbedrag
samenwonend	5202,20 euro	7284,12 euro	607,01 euro
alleenstaand	7803,31 euro	10.926,19 euro	910,52 euro
gezinslast	10.754,07 euro	15.057,85 euro	1254,82 euro

De algemene SPI-vrijstelling komt op 248,90 euro per maand. Voor inkomsten uit studentenarbeid geldt hetzelfde bedrag voor studenten zonder studiebeurs. Voor studenten met een studiebeurs ligt de vrijstelling op 69,42 euro per maand. De vrijstelling op inkomsten uit artistieke activiteiten bedraagt 2986,79 euro per jaar. Het jaarlijkse zakgeld voor bewoners van ouderenvoorzieningen bedraagt per 1 september 1164,24 euro.

ocmw.wetgeving@vvsbg.be

De tabellen met de inkomensgrenzen voor terugvordering bij onderhoudsplichtigen en de terugvorderingsschaal zijn te vinden in de rondzendbrief van 30 augustus 2018, Inforumnummer 185733



Lokale besturen proberen slim om te gaan met de digitale transformatie.

BART LASSY

Smart city: oproepen en nieuwe website

Werkt uw stad of gemeente aan een innovatief smartcityproject? Ding dan mee naar de Belfius Smart Belgium Awards (tot 15 november) en de Agoria Smart Cities Award (tot 30 november). Beide organisaties willen gemeenten in de kijker zetten die innovatieve technologische oplossingen gebruiken om het welzijn voor de inwoners te verbeteren

of om hun dienstverlening te optimaliseren.

Onze maatschappij maakt een grote digitale transformatie door en dat heeft ook een impact op lokale besturen. Welke kansen zijn er voor lokale besturen en hoe gaan die hier slim mee aan de slag?

Onze nieuwe VVSG-website www.vvsg.be/sites/smartcities helpt u graag aan een antwoord op deze vragen. U vindt er informatie over het concept zelf en over hoe het wordt ingevuld in onze Vlaamse steden en gemeenten, een praktijkenbank met inspirerende voorbeelden, informatie over technologische trends, interessante actualiteit, events, wedstrijden en subsidies.

nathalie.dumarey@vvsg.be

<https://smartbelgium.belfius.be/smartawards/>

<http://smartcityawards.be/home/>

www.vvsg.be/sites/smartcities; we werken de site voortdurend bij

Gemiddeld is 74 procent van de werknemers van de lokale besturen in Vlaanderen tevreden over zijn werk. Dat is globaal een goed rapport.



Joris Lermytte, stafmedewerker bij de christelijke vakbondscentrale ACV Openbare Diensten, die een enquête afnam bij 11.802 personeelsleden – Belga 17/9

Hoe doet je gemeente het op vlak van verkeersveiligheid, luchtvervuiling en geluidsoverlast door verkeer en actief pendelen? Elke Vlaamse gemeente @vvsbg kreeg een score voor elk van die waarden op de nieuwe gezondheidsindicator mobiliteit.



@ZorgVlaanderen Vlaamse overheidsdienst voor ouderen- en thuiszorg, preventie, ziektes en vaccinaties, ziekenhuizen, geestelijke gezondheid en de Vlaamse Sociale Bescherming – Twitter 17/9

'Het fietsverkeer groeit zo snel, dat meer radicale, maar logische keuzes op hun plaats zijn. Nieuwe fietsinfrastructuur is soms te snel verouderd,' zo schrijft @WoutBaert in @destandaard #sterkfietsbeleid



Fietsberaad Vlaanderen @FietsberaadVL – Twitter 18/9

'Het lokale middenveld moet investeren in kennisontwikkeling en training over het omgaan met diversiteit. De nationale organisaties die hen ondersteunen, maar ook lokale overheden hebben daar een belangrijke rol in te spelen.' #vk2018 #vk18



Sociaal.Net @sociaalnet – Twitter 18/9

Wat gebeurt er met het patrimonium van de OCMW's zodra ze ingekapseld worden in de gemeenten? Wat met een schenking die uitdrukkelijk is bedoeld om de sociaal zwakkeren ten goede te komen? Dat is een kerntaak van een OCMW. Gaat men op termijn de vermogens gewoon laten samensmelten? Veegt men dan met één pennentrek die sociale bestemming van legaten van tafel? Er zijn meer vragen dan antwoorden.



Myriam Delodder, OCMW-secretaris en toekomstig algemeen directeur van Wervik – Trends 20/9

A young child with blonde hair in a bun, wearing a white t-shirt with a blue pattern and khaki pants, is captured mid-air, jumping over a puddle in a playground. The child's arms are outstretched, and their feet are just above the water. The background shows a playground with orange slides and green metal structures. The scene is set outdoors on a paved area with a reddish-brown safety mat.

Het lokale welzijn is uw missie

U daarin steunen de onze.

Het welzijn van uw inwoners is uw absolute prioriteit. Uw **Relationship Manager** heeft dit goed begrepen en stelt financiële oplossingen voor die u helpen uw missie waar te maken en uw leven vergemakkelijken.

ing.be/socialprofit

ING 

30 Vlaamse huishoudens per dag met uithuiszetting bedreigd

In 2017 werden in Vlaanderen naar schatting 11.557 huishoudens bedreigd met uithuiszetting. Dat zijn er meer dan dertig per kalenderdag. Het gaat om huurders bij wie de verhuurder naar het vredegerrecht stapt om het huurcontract te laten ontbinden, vaak omdat de huur niet betaald wordt. Het vredegerrecht ver Wittigt de OCMW's in de hoop dat zij nog een oplossing kunnen vinden, maar doorgaans is het conflict zo geëscaleerd dat dit moeilijk wordt. In de praktijk eindigt het geschil dan met het verlaten van de woning, gedwongen of niet. Mensen komen dan terecht bij familie, vrienden, crisisopvang of ten slotte de straat.

Het inkomen van veel van deze huurders – vaak een leefloon of andere minimumuitkering – is te laag om basiskosten als huur en energie te betalen. Ook tussenkomsten in de huur die OCMW's geven, lossen de problemen niet ten gronde op. De VVSG roept alle overheden op om maatregelen te nemen zodat ook mensen met een laag inkomen hun woning kunnen behouden. We vragen de centrale overheden te zorgen voor:

- hogere minimumuitkeringen met voldoende spanning met inkomen uit arbeid
- uitbreiding van de huursubsidie en huurpremie

- betere werking van het Huurgarantiefonds dat verhuurders (tijdelijk) beschermt tegen wanbetaling van hun huurders
 - oprichting van een Centraal Huurwaarborgfonds
 - ondersteuning van de OCMW's om mensen met woonproblemen te begeleiden en oplossingen te zoeken.
- Zowel centrale overheden als lokale besturen moeten ook nog meer inzetten op sociale woningen, inclusief een versterking van de sociale verhuurkantoren (SVK's).

.....
nathalie.debast@vvsq.be



Basisattest bedrijfsbeheer niet meer nodig

Wie een eigen zaak wil starten, heeft sinds 1 september geen attest van Basiskennis Bedrijfsbeheer meer nodig. Dat betekent dat gemeenten voor de aflevering van bijvoorbeeld een taxivergunning, een uitbatingvergunning voor nachtwinkels of een startende horecaonderneming geen basisattest bedrijfsbeheer meer kunnen opvragen. Eventuele verwijzingen naar het basisattest in gemeentelijke reglementen worden het best geschrapt. De Vlaamse minister van Werk, Economie, Innovatie en Sport Philippe Muyters liet een actieplan opstellen dat meer inzet op de continue ontwikkeling van ondernemerscompetenties. Voor de ondernemer is het dan ook belangrijk zich te laten begeleiden of geregeld opleidingen te volgen.

.....
vicky.dekock@vvsq.be

Weekend 20-21 oktober: Dag van de Trage Weg Organiseer een activiteit

Met het jaarlijkse campagneweekend 'Dag van de Trage Weg' zetten duizenden wandelaars, fietsers en ruiters in heel Vlaanderen trage wegen in de kijker. Ze benadrukken het belang ervan voor veilige, gezonde en aangename verplaatsingen, die vaak ook korter en sneller zijn. Bovendien zijn het plekken waar kinderen spelen en bewoners tot rust komen, sporten of de omgeving verkennen.

Doe mee en organiseer in uw gemeente of stad een activiteit tijdens het weekend van 20-21 oktober. Alle soorten activiteiten op, langs en over trage wegen zijn mogelijk: een verkenningstocht, zwerfvuilactie, inhuldiging van een nieuwe verbinding, kleine onderhoudswerken waaraan burgers participeren enzovoort.

Laat u inspireren op www.dagvandetrageweg.be en reken op ondersteuning en bekendmaking door Trage Wegen vzw.



Codextrein 2017: eerste analyse

De zogenaamde Codextrein van 8 december 2017 is een verzameldecreet dat een groot aantal wijzigingen doorvoert in diverse onderdelen van het omgevingsrecht. Het tijdschrift TROS bracht in een bijzonder nummer een eerste diepgaande analyse van deze wijzigingen. Dat nummer wordt nu ook apart uitgegeven in handig boekformaat. De analyse focust onder meer op: ruimtelijke beleidsplannen; de wijzigingen met het oog op de verhoging van ruimtelijk rendement; de grondige aanpassing van het as-builtattest; de invoering van een reeks nieuwe afwijkingsmogelijkheden; de soepelere regeling voor zorgwonen en het aanbrengen van isolatie; de diverse wijzigingen aan het Omgevingsvergunningsdecreet; en de diverse aanpassingen aan het Omgevingshandhavingsdecreet.

- F. De Preter, B. Schelstraete Bastiaan (eds.)
- De Codextrein 2017: een eerste analyse
- Uitgeverij Die Keure, Brugge
- 37 euro

Verplichte cel lokale integrale veiligheid tegen radicalisering

Gemeenten zijn nu bij wet verplicht een overlegtafel tussen het lokale bestuur, veiligheids- en sociale actoren op te richten voor de detectie en bestrijding van radicalisme, extremisme en terrorisme. Deze zogenaamde LIVC-R (Lokale Integrale Veiligheidscel – Radicalisme, Extremisme, Terrorisme) moet personen die zich in een radicaliseringsproces bevinden, vroeg kunnen detecteren en lokaal geïndividualiseerde opvolgtrajecten uitwerken.

De nieuwe wet komt tegemoet aan de aanbeveling van de parlementaire onderzoekscommissie naar de terroristische aanslagen van 22 maart 2016. Er is geen verplichting wat betreft het vergaderritme. Gemeenten moeten vooral voorbereid zijn op problemen die kunnen rijzen, onder andere ten gevolge van teruggekeerde *'foreign terrorist fighters'* (FTF). Elke gemeente moet minstens eenmaal de oefening maken, om de taken van de leden duidelijk te omschrijven.

De LIVC-R heeft een preventieve functie. Het overleg kan worden georganiseerd zonder dat er effectief al misdrijven zijn vastgesteld of aangemeld. De preventieve inslag blijkt ook uit de bepalingen over de regie en samenstelling. De burgemeester krijgt de regie over de lokale strategie tegen gewelddadige radicalisering en is verantwoordelijk voor de goede werking en de opbouw van een vertrouwensrelatie tussen alle

deelnemers. Enkel de burgemeester of zijn gemandateerde zit de LIVC-R voor. De lokale politie wordt uitgesloten van de regietaak, en behalve de lokale politie mogen geen veiligheids- of inlichtingendiensten deelnemen aan het overleg. Die laatste zetelen immers in de zogenaamde lokale taskforce (LTF).

De 'wet LIVC-R' laat leden toe tijdens de vergaderingen van de cel hun beroepsgeheim naast zich neer te leggen, wat tegemoetkomt aan een belangrijke behoefte op het terrein. Een basis voor de schending van beroepsgeheim bij casusoverleg werd weliswaar vorig jaar al gelegd met de zogenaamde 'Potpourri V-wet', maar voor de concrete toepassing moest het overleg een wettelijke basis hebben of kon het georganiseerd worden met toestemming van de Procureur des Konings. De nieuwe 'wet LIVC-R' spreekt zich wel enkel uit over de deelnemers die onder federale bevoegdheid vallen. Voor de deelnemers die onder de bevoegdheden van de gemeenschappen en gewesten vallen, moeten de mogelijkheden nog verder worden omschreven via decreet.

.....
maarten.dewaele@vvsb.be

Wet van 30 juli 2018 tot oprichting van een Lokale Integrale Veiligheidscel – Radicalisme, Extremisme, Terrorisme, BS van 14 september 2018, Inforumnummer 322940.

Een praktijkgerichte VVSG-pocket over de LIVC-R verschijnt eind oktober.

Tot 31 december

Stap mee in de Green Deal Bedrijven en Biodiversiteit

Sinds de lancering op 20 september ondertekenden al meer dan 110 bedrijven, organisaties en besturen de Green Deal Bedrijven en Biodiversiteit van de Vlaamse overheid, Natuurpunt en studiebureau Corridor. Ze engageren zich zo om de komende drie jaar samen te zorgen voor meer natuur op bedrijventerreinen. De VVSG is ondersteunende partner van de Green Deal. Hebt u ook interesse om deel te nemen? Instappen kan nog tot eind 2018.

www.bedrijvenbiodiversiteit.be

DE KRACHT VAN ZELFSTURENDE TEAMS

Een leidraad richting innovatieve arbeidsorganisatie

door Guido Maes, Daan Sorgeloos, Toon Torbeyns & Carla Arp (Ginkgo Consulting)

Zowel in de privé als in overheidsdiensten moet men vaststellen dat de wereld steeds sneller gaat draaien. Burgers nemen al een tijdje geen genoegen meer met een standaard dienstverlening, maar vragen oplossingen op maat waar ze mee inspraak in hebben. Dat heeft de druk op de organisatie en de medewerkers van lokale besturen sterk verhoogd.

Er zijn verschillende oorzaken voor de stijgende werkdruk, maar een van de belangrijkste is het feit dat de manier van organiseren niet meer aangepast is aan de gewijzigde omstandigheden. In *De kracht van zelfsturende teams* worden oplossingen aangereikt om dit probleem op een constructieve manier aan te pakken in uw organisatie. De innovatieve arbeidsorganisatie (IAO) en zelfsturende teams zijn strategische keuzes van het bestuur om flexibel en innovatief te reageren op de snel veranderende, onzekere en complexe wereld. IAO vertrekt vanuit een duidelijke visie en strategie en kenmerkt zich door een doorgedreven klantgerichte organisatie. Minimale hiërarchie, vereenvoudigde procedures, sterk leiderschap en anders en beter leren vormen daarbij essentiële elementen.

De kracht van zelfsturende teams neemt de lezer mee in een veranderingsproces. In een heldere taal, opgebouwd in stappen en ondersteund met duidelijke schema's en canvassen wordt in deze pocket duidelijk gemaakt wat bij een verandering komt kijken én hoe je ernaar kan kijken.



Ginkgo Consulting cvba is een adviesbureau, specifiek gericht op het adviseren en ondersteunen van organisatiesmeteenmaatschappelijke rol en dienstverlening.

Ginkgo werd opgericht vanuit een gemeenschappelijk mens-, maatschappij- en organisatiebeeld door vier vennoten (**Guido Maes, Carla Arp, Daan Sorgeloos en Toon Torbeyns**), die samenwerken om bedrijfsadviezen te leveren aan diverse klantengroepen.

Ginkgo wenst in de eerste plaats bij te dragen aan het professionaliserings- en optimalisatieproces van lokale dienstverleners.



Bestel via www.politeia.be

De Vrije Wil

- **Naam** Jasmine Huttener
- **Functie** inburgeringscoach
- **Locatie** gemeente Merchtem
- **Frequentie** wekelijks of tweewekelijks
- **Wat ik doe...** ik ga langs bij een gezin nieuwkomers in Merchtem. Ik praat vooral met hen, over alledaagse dingen, en van bij het begin zoveel mogelijk in het Nederlands. Dat loopt eerst wat stroef, maar na verloop van tijd merk je echt dat ze zich vlotter kunnen uitdrukken. Ik geef of zoek mee antwoorden op vragen, bijvoorbeeld in verband met rekeningen, of allerhande papierwerk zoals de schooladministratie. Soms gaan we samen naar de supermarkt of naar de bank. Wat ik doe is erg praktijkgericht en op maat van de behoeften van het gezin. Een traject loopt ongeveer zes maanden. Naar het einde toe kunnen ze veel beter op eigen benen staan. Ik doe dit nu anderhalf jaar, het is mijn tweede gezin.
- **Vrijwillig omdat...** Om mijn vrije tijd buiten de uren nuttig te besteden zocht ik als student naar vrijwilligerswerk. De suggestie om nieuwkomers te begeleiden kwam van mijn mama. Die had een oproep van de integratieambtenaar opgevangen in de kerk van Merchtem, waar ze in het koor zingt. Zo ben ik inburgeringscoach geworden. Het inburgeringswerk wordt hier trouwens volledig door vrijwilligers gedaan.
- **Grootste voldoening...** De dankbaarheid die ik van mensen krijg, doet echt veel deugd. Ze zijn ook enorm gastvrij. Na een tijdje word je meer vriend dan vrijwilliger, ze nemen je als het ware op in hun familie. Anderzijds willen ze je ook niet te veel belasten, uit schroom. Ik moet soms doorvragen naar zaken waar ze hulp mee willen. In mijn vorige gezin heb ik de mama zelfs leren fietsen, samen met een andere inburgeringscoach. Daar ben ik wel trots op.
- **Grootste uitdaging...** Ik ben nu 22. Mijn grootste zorg toen ik hiermee begon, was mijn leeftijd. Van heel veel zaken wist ik zelf nog niet veel af. Zou ik mensen wel iets kunnen bijbrengen, en zouden ze me niet als een snotneus zien? Maar het betekent bijvoorbeeld veel dat ik voor mensen vlot dingen online kan opzoeken in het Nederlands. Voor informatie of hulp kan ik ook altijd terecht bij onze integratieambtenaar en de andere vrijwilligers. Zij hebben me hierin gerustgesteld: het feit dat je werkt vanuit je eigen cultuur in je eigen land, is op zich al een grote hulp bij het wegwijs maken van nieuwkomers. **PP**



public sector

onze diensten.

Forward. Of in het Nederlands: vooruit. We willen het allemaal. Als individu, organisatie en maatschappij. Maar voordat je vooruit kunt kies je eerst een richting. Daar waar je naartoe wil. Bij Randstad Public Sector laten we ons hierbij niet leiden door technologie en data alleen, maar ook door inzicht, instinct en inlevingsvermogen. Tech met een persoonlijke touch. Met onze menselijke analyse van data bieden wij u passende oplossingen. Kijken wij voor u verder dan een cv of vacature. Met slimme tools zien we kansen voordat anderen die zien. Samen spelen we in op de uitdagingen van vandaag en anticiperen op die van morgen. Zo maken we meer mogelijk en betekent vooruitgang ook echt dat we allemaal vooruitgaan. Dat noemen we Human Forward.

U wil weten wat we voor u kunnen doen?
Aarzel niet om contact op te nemen.

Olivier Lefevre
directeur, 0477 97 96 05,
olivier.lefevre@randstad.be

Cosette Verhelst
manager Vlaanderen, 0472 38 42 92,
cosette.verhelst@randstad.be

public.sector@randstad.be
www.randstad.be

human forward.



Weg met blokkendozen en vastgeroeste partijkaders

In dit essay komen niet alle aspecten van ons lokale politieke systeem aan bod. Over de verkiezingstechnieken hebben we het bewust niet, omdat dit volgens ons niet de kern van het probleem is. Uit internationaal onderzoek weten we dat het voor het vertrouwen in de politiek weinig verschil maakt hoe politici en partijen verkiezingstechnisch aan de macht zijn geraakt. Het is wel een thema dat snel discussies overheerst, omdat politici dat soort instrumenten zelf in handen hebben en door die technische hervormingen daadkracht kunnen tonen.

Sinds de Vlaamse overheid bevoegd is voor de organisatie van onze lokale besturen, zijn ongeveer alle aspecten ervan hervormd, terwijl het politieke systeem nagenoeg onaangeroerd is gebleven. Het lijkt op de beruchte olifant in de kamer. We weten dat politiek en partijpolitiek een allesbepalende rol spelen, tot in de kleinste vezels van de organisatie en werking van onze lokale besturen, maar uit vrees voor partijpolitiek gedoe ontwijken we het debat over de kwaliteit van de lokale politiek. In dit essay proberen we uit die houdgreep te geraken, vanuit de overtuiging dat het versterken van het politieke leiderschap op lokaal niveau een debat over het politieke systeem vereist. Daarom kijken we eerst naar de binnenkant van onze lokale besturen en naar het organisatiemodel waarin onze politici functioneren. Daarna hebben we het over de buitenkant: trekt de lokale politiek nog de sterkste mensen aan?

Het aantal schepenen blijft ook na de vermindering met één eenheid te hoog. De versnippering van bevoegdheden over te veel schepenen op de huidige schaal van de meeste gemeenten is problematisch.

Sinds 2001, het jaar waarin de weddes van schepenen en burgemeesters op een behoorlijk niveau kwamen, is er discussie over het aantal uitvoerende mandatarissen. Vanaf 1 januari 2019 is er in alle gemeenten één schepen minder, in principe dan toch, al zorgt de integratie van het OCMW en het voorzitterschap van het bijzonder comité voor de sociale dienst, voor mogelijke achterpoortjes voor wie toch nog een

bijkomend uitvoerend mandaat wil creëren. Dat is dus, misschien, een goede stap. De opname van de voorzitter van het OCMW in het college was dat al eerder. Gemeenteraden kunnen weliswaar zelf beslissen om het aantal uitvoerende mandaten te verminderen, maar we weten dat we daarvan niet veel moeten verwachten. Bij coalitiebesprekingen is het aantal schepenen immers belangrijke pasmunt. En hoe meer partijen, hoe minder animo voor minder schepenen. Het aantal schepenen blijft ook na de vermindering met één eenheid te hoog. De versnippering van bevoegdheden over te veel schepenen op de huidige schaal van de meeste gemeenten is problematisch. Het aantal is een probleem, de omschrijving van die bevoegd-

heden is een probleem en wat dat teweegbrengt in de gemeentelijke organisatie is het kernprobleem. Kortom: we moeten ons eens ernstig bezinnen over hoe we het 'uitvoerende' deel van onze gemeenten organiseren.

Niet toevallig staat uitvoerend tussen aanhalingsstekens. Dat is een bijzonder misleidend woord: we hebben het immers niet over de uitvoerders maar over de mensen die het lokale bestuur beheersen en aansturen. Door het aantal schepenen en de beperkte invulling van veel bevoegdheden heeft dat ook nog eens grote impact op de verhouding tussen politici

en diensten. Er zijn gewoon te veel schepenen die te weinig om handen hebben. We stimuleren daardoor het schepenenmodel: de manier waarop schepenen zich als managers van de diensten gedragen die voor hun bevoegdheden verantwoordelijk zijn. Minder schepenen is een voorwaarde voor betere kwaliteit, meer rechtlijnigheid, minder ad-hocbeleid en minder gepruts in de marge van de politiek. Minder schepenen betekent minder mensen die voor iemand of iets iets speciaals willen doen en die onder andere daarom voortdurend tussenkomen in de gang van de diensten en daardoor de werking, de geloofwaardigheid en de efficiëntie van de diensten verstoren. Dat betekent natuurlijk wel meer verantwoordelijkheid voor de algemeen directeurs en minder kans om het eigen falen in het aansturen van de diensten te verbergen achter het excuus van de politieke inmenging.

Het aantal schepenen en wat we van die schepenen verwachten, hangt samen met de visie op de taak van de gemeenteraden. Die verhouding is scheefgegroeid en de hervormingen van de laatste jaren, met het doel de gemeenteraden te versterken, hebben dat nog steeds niet fundamenteel veranderd. We zijn niet de enigen die vinden dat de invoering van de beleids- en beheerscyclus de gemeenteraad nog meer heeft gemarginaliseerd.

In de kleinere gemeenten is tot een derde van de raadsleden ook schepenen. De schepenen sturen zichzelf aan, ze controleren zichzelf. Een scheiding van mandaten – leden van het college nemen ontslag als raadslid – is in een door de partijen gedomineerd systeem geen wondermiddel, maar het zou de verhoudingen in ieder geval duidelijker maken. Investeren in de gemeenteraad, wat we tot nu toe nauwelijks doen, zou kunnen door de functie van de fractieleiders in de gemeenteraad op te waarderen en beter te vergoeden. De fractieleiders zouden dan de organisatie van de werking van de gemeenteraad op zich nemen, onder de leiding van het raadslid dat voorzitter is van de gemeenteraad (en die voorzitter is dan per definitie niet de burgemeester).

Natuurlijk is een verandering van de basis-

organisatie nooit een voldoende oplossing, maar een ordentelijke basisorganisatie is wel noodzakelijk om de gemeenteraad te versterken. De scheiding van mandaten, het vermindere van het aantal schepenen, het versterken van de functie van de fractieleiders, de meer professionele organisatie van de gemeenteraad: we tonen daarmee de ambities, we zetten de ruwbouw.

Zaalbeheer en arbeidsveiligheid

We mogen er even aan herinneren: het Gemeentedecreet spreekt over een college en dus over collegiale beslissingen, als groep betekent dat. Nergens in het Gemeentedecreet is sprake van de verdeling van bevoegdheden over de schepenen en wat dat in de politieke praktijk teweegbrengt. Nergens anders in het Gemeentedecreet is de afwijking tussen de formele en de feitelijke wereld zo groot.

Neem een willekeurige gemeente en neem de lijst van schepenen. Per schepen staat daar een gortdroge opsomming à la 'jeugd, cultuur, bibliotheek', of 'ruimtelijke ordening, milieu en lokale economie', of nog 'senioren, Noord-Zuid, andersvaliden' of, om het af te leren, 'personeel, dienstverlening en ICT'. Dat alles samengenomen is dan de encyclopedie van domeinen, doelgroepen of thema's waarop de gemeente eventueel actief is. Per legislatuur wordt daar vrolijk mee geschoven en gejongleerd, afhankelijk van de voorkeurstemmen en de coalitiebesprekingen, van persoonlijke achtergronden, kennis en voorkeuren, van wikken en wegen tussen mensen en partijen. Dat kan er dus per legislatuur anders uitzien. Correctie: dat ziet er per legislatuur telkens anders uit. Nu eens hangt een dienst af van één schepen,

dan weer zijn er twee of drie, afhankelijk van de windrichting en de temperatuur tijdens de onderhandelingen. Die pakketjes zijn pasmunt tussen de partijen, aan het einde van de coalitieonderhandelingen.

We grepen willekeurig uit de taakomschrijvingen van een aantal gemeenten. Bij veel schepenen valt meteen op hoe dun de spoeling wel is. Dat hangt samen met het aantal schepenen, waar we het eerder over hadden. In veel gemeenten hebben bepaalde omschrijvingen nauwelijks inhoud: onderwijs bijvoorbeeld in kleine gemeenten, of Noord-Zuid of andersvaliden, het zijn maar voorbeelden. Hoeveel tijd zou een gemiddelde schepen daaraan besteden, in de gemiddelde Vlaamse gemeente? En wat betekent dat dan, naar effect en belang? Hetzelfde voor sport, voor landbouw, voor nutsvoorzieningen, voor waterlopen of afvalwater, voor zaalbeheer (echt), voor begraafplaatsen, voor arbeidsveiligheid (echt), voor Europese zaken (in een gemeente van 7000 inwoners), voor archief, voor kerkfabrieken, voor kunstonderwijs (in een gemeente zonder kunstacademie)... Hoeveel echte en belangrijke politieke keuzes moeten daarover in zes jaar worden gemaakt en is daar dan een aparte schepen voor nodig? We verwachten bovendien steeds meer van ambtenaren, we werven hoog opgeleide mensen aan, dus is die balans in de laatste jaren steeds meer naar de ambtelijke verantwoordelijkheid gaan overhellen. We hebben nu beide: én meer professionele ambtenaren én meer politici die zich dagelijks komen mengen. De statische omschrijvingen jeugd, cultuur, milieu, Noord-Zuid, ouderen... zeggen dus niets over wat zo'n schepen te doen heeft of wat we van hem of haar verwachten. Gaat het

Hoeveel echte en belangrijke politieke keuzes moeten er in kleine gemeenten in zes jaar worden gemaakt over bijvoorbeeld onderwijs, Noord-Zuid of andersvaliden, en is daar dan een aparte schepen voor nodig?

over eigen dienstverlening, gaat het vooral over technische medebewindstaken, gaat het over sterk op overleg gerichte regieachtige taken?

Geen idee. Het kan een lege doos zijn, het kan belangrijk zijn, het kan eerder voor managers zijn. Geen idee. Deze traditionele en overgeleverde techniek van blokkendoosbevoegdheden blijft de basis voor het verdelen van bevoegdheden. De toevallige constellaties die een domein of een doelgroep aanduiden, horen vanaf dan bij hun eigenaar: de schepen en diens partij. In de meeste gemeenten zijn daarmee de territoria afgebakend en zijn de demarcatielijnen tussen de mensen en de partijen getekend. Als we eenmaal zo ver zijn, bepalen de kwaliteit van de burgemeester en de persoonlijke verhoudingen tussen de schepenen of er nog discussie mag zijn over elkaars bevoegdheden. We kennen echter zeker even veel gemeenten waar rond die territoria hoge hekken zijn geplaatst. Ieder graast op zijn veldje en laat de anderen met rust, dat is het motto van het college dan. Een voor een, niemand voor allen. We zijn collegiaal in de collegiale afspraak dat we de collega's met rust laten, zolang die ons met rust laten. En we zijn collegiaal in de collegiale afspraak dat er gedonder komt, als dat niet meer het geval is. De gewapende vrede in plaats van het collegiale bestuur.

Hoe dat vervolgens allemaal uitpakt in de relatie met de ambtenaren, dat is hout vasthouden. Wie niet veel te doen heeft als schepen, komt in de verleiding diensthoofd te spelen. Wat moet je anders, hele dagen? Wie wel veel te doen

heeft, komt evenzeer in de verleiding en alles hangt af van persoonlijkheden, van de sterkte van de algemeen directeur en van bepaalde tradities soms. Papieren afsprakennota's helpen dan natuurlijk geen fluit: de macht van de dagelijkse praktijk domineert. Vroeger zaten sommige secretarissen er daardoor voor spek en bonen bij. Nu heten ze algemeen directeur en we betalen ze beter, het spek en de bonen zijn dus in nogal wat gemeenten duurder geworden.

Dit systeem van goochelen met bevoegdheden en verdelen over mensen en partijen, met alle niet voorspelbare gevolgen voor de interne organisatie, is geen toekomstigbestendig model. Het zegt niets over het politieke leiderschap, het is geen waarborg voor het opzetten van een professionele organisatie. Het is vooral geen duurzame organisatie, omdat het maatschappelijke problematieken in stukjes knipt. Dat is wellicht de meest fundamentele transitie waarin onze lokale besturen in de laatste jaren zijn gevat. Vroeger hadden deze thema's een beperkte inhoud en verwezen ze vooral naar de eigen uitvoerende taken van de lokale besturen. Milieu was het beheren van het afval; ruimtelijke ordening was de bouwvergunningen; jeugd was de jeugdbewegingen. Nu gaan achter deze omschrijvingen maatschappelijke problematieken schuil. 'Ruimtelijke ordening' gaat over open ruimte en inbreiding, over woonvormen en mobiliteit, over eenzaamheid en veiligheid. 'Jeugd' gaat evenzeer over kansarmoede in gezinnen als over schooluitval en

Goochelen met bevoegdheden en verdelen over mensen en partijen, met alle niet voorspelbare gevolgen voor de interne organisatie, is geen toekomstigbestendig model. Het zegt niets over het politieke leiderschap, het is geen waarborg voor het opzetten van een professionele organisatie.



geestelijke gezondheid. 'Veiligheid' gaat over geweld in gezinnen, geweld in het verkeer en dus ook over ruimtelijke ordening. Afwegingen over milieu, ruimtelijke ordening, verkeer of sociale zaken zijn nu bij elke belangrijke beslissing aan de orde. Hebben we het over grote strategische doelstellingen of projecten, dan horen al die afwegingen samen te komen. Daarom noemen we dat strategisch. De duurzaamheidsdoelstellingen, die nu zo populair lijken te zijn bij lokale besturen, illustreren hoe mager en voorbijgestreefd onze overgeleverde methodes van omschrijving van bevoegdheden wel zijn. En toch zullen we in het najaar van 2018 weer rustig onze vertrouwde bevoegdheden of bevoegdheidjes in pakketjes blijven verpakken en verdelen.

In de coalitieakkoorden staan natuurlijk wel concrete acties en in het meerjarenplan dat in de loop van 2019 wordt opgemaakt, slaan die acties om in een programma en een planning. Zou het, in dat vernieuwde model, niet logischer zijn het politieke systeem daaraan aan te passen, in plaats van vast te zitten aan de gevolgen van die eerder afgesproken verkaveling? Als we dan toch een beperkt aantal schepenen krijgen dan nu, waarom wijzen we de

verantwoordelijkheden voor die doelstellingen in het meerjarenplan dan niet toe aan de schepenen? Dat maakt het ook mogelijk om het politieke leiderschap te richten op afspraken over het organiseren van het maatschappelijk debat, op gemeenschappelijke programma's. Het maakt het mogelijk om verantwoordelijkheid toe te wijzen voor het regisseren, verbinden, samenbrengen, overbruggen, bemiddelen... Van dat soort politieke dynamiek is in de verdeling van pakketten nu niets te merken.

Kotjescultuur

De basisorganisatie van onze lokale besturen is gegroeid in de jaren 1960-1970, toen de taken van de lokale besturen sterk uitbreidden in een organisatie met veel uitvoerende laaggeschoolde medewerkers. Het model is in de loop van de jaren sterk beïnvloed door de vele Vlaamse decreten en subsidielijnen die de organisatie mee modelleerden. In veel lokale besturen leidde dat tot een sectoraal getekende aanbouworganisatie met kotjes en bijgebouwtjes in de vorm van nieuwe diensten, naarmate de taken toenamen. De zeer vlakke organisatie, met vaak beperkt bezette diensten, is op de meeste plaatsen wel onder handen genomen door de

Over verzelfstandiging met autonome gemeentebedrijven willen we nog wel eens een boom opzetten en over de intergemeentelijke samenwerking met graagte een heel bos, maar over de moederorganisatie blijft het oorverdovend stil.

creatie van grotere departementen die overkoepelend zouden moeten werken. In de praktijk werkt de sectorgerichte organisatie van veel diensten nog sterk door, ook binnen die departementen, zelfs in gemeenten die door iedereen als de beste leerlingen van de klas worden beschouwd. De sectorale verkokering van onze lokale organisaties is bijzonder sterk en ze is het basiskenmerk van de huidige organisaties en van de daarop gevormde organisatiecultuur. De aanwerving van nieuwe diensthoofden, sectorhoofden of departementshoofden versterkt dat vaak, want die mensen worden, steeds meer met een mandaat, vanuit hun eigen diensten en binnen hun sector beoordeeld en, soms, op prestaties afgerekend. De sectorale verdeling van de bevoegdheden over schepenen zet dan nog een politieke kop op die kokers: diensten worden niet geacht zelf al te intens met andere schepenen dan 'hun' schepenen te converseren, al kunnen actieve directeurs en de informele contacten tussen politici en ambtenaren op de werkvloer dat natuurlijk voor een deel compenseren. Maar het is behelpen en beredderen in een basisorganisatie die daar van nature niet op is ingericht.

Die basisorganisatie was en is nog vaak sterk gericht op het beheer van de eigen dienstverlening, vandaar dat de diensten apart werden georganiseerd met vaak overwegend uitvoerend personeel. Geleidelijk is het profiel van de diensten en de personeelssamenstelling veranderd: we doen minder zelf, besteden meer uit, er zijn veel meer hooggeschoolden ingetreden. De aard van de taken verschuift van uitvoerend en behelend naar regisserend en onderhandelend,

maar we blijven wel overwegend binnen onze sectorale kavels aan de slag.

Tegenover de dominantie van de sectorale diensten staat een ondermaatse uitbouw van staffuncties met mensen die over het geheel van de organisatie denken en met de hele organisatie bezig zijn. Nu taken en opdrachten steeds meer dat geheel raken en steeds meer een geïntegreerde opstelling en werking vereisen, breekt ons dat steeds meer zuur op. In de overgrote meerderheid van onze lokale besturen is het wat dat betreft huilen met de pet op. Voor opdrachten die organisatiebreed zijn, missen we in heel veel lokale besturen de elementaire capaciteit. Over bestuurskracht gesproken... De stafdiensten voor financiën (de 'ontvanger') waren er historisch al vroeg, maar in veel gemeenten zijn dat alleen maar uitvoerende boekhouders en administratieve mensen. Van een echte stafdienst voor financieel management was er geen sprake en in veel gemeenten is die er nog altijd niet, al proberen steeds meer financieel directeurs die leemte in te vullen, als ze dat zelf willen, kunnen en daartoe de ruimte krijgen. Dat doen ze dan vaak ondanks en niet dankzij hun personeel. De stafdiensten bij de algemeen directeur zijn bijna overal vooral uitvoerders die de stroom van de besluitvorming moeten onderhouden en administratieve en juridische ondersteuning bieden. De laatste jaren zijn de stafdiensten voor personeelszaken wat uitgebreid, maar op veel plaatsen is dat nog vooral personeelsadministratie. Hier en daar zien we stafdiensten die met personeelsbeleid en interne organisatie of kwaliteitszorg bezig zijn: dat is dan vaak niet meer dan de gebrui-

kelijke één vrouw en één paardenkop. Voor ICT is de uitbouw in de meeste gemeenten nog altijd zeer beperkt en is het in de eerste plaats de vraag of die dienst dan als een echte stafdienst kan functioneren of mag functioneren. In de meeste lokale besturen is het allebei een probleem. Hier gaat het meestal over één man en één paardenkop. Alleen in sommige grotere gemeenten kunnen we van een echte stafdienst voor informatisering spreken, maar dan gebruiken we beter nog twee woorden.

We hadden het nu nog maar over de meer technische stafdiensten. Helemaal een probleem is het voor stafdiensten die organisatiebreed bezig zouden moeten zijn met strategie, met brede beleidsondersteuning zoals de afwegingen over uitbesteden van diensten, het voorbereiden van projecten en programma's die een organisatiebrede inbedding vergen, met dataontwikkeling en opvolging, met beleidsevaluatie. Zelfs in de grotere gemeenten kunnen we mensen die hiermee bezig zijn meestal op één hand tellen. Ondertussen is het aantal beschikbare data voor de lokale besturen in verhouding bijna geëxplodeerd, zeker een verdienste van de Vlaamse regeringen. Maar wat doen we op het lokale niveau met al dat materiaal, organisatiebreed? Het volstaat voor de staffuncties van planning, monitoring en beleidsevaluatie even te kijken naar een vergelijkbare Nederlandse gemeente. Dat leert ons overigens dat je ook te veel mensen in stafdiensten kunt hebben, maar daar hoeven we ons in Vlaanderen voorlopig nog helemaal geen zorgen over te maken.

Sectoraal georganiseerd, verkavelde bevoegdheden, verkokerde tradities en heel beperkte stafdiensten. Confronteer dat met het profiel van de taken en verwachtingen, en de spanning waarin onze lokale besturen zitten, springt naar boven. Erg 'smart' komt de organisatie van onze 'city's' niet over. Voor een aantal gemeenten verdient dat beeld bijstelling: er zijn informele contacten binnen de hele organisatie, er zijn mooie voorbeelden van projecten die als groep worden behandeld. Een te eenzijdig beeld is een oneer voor de lokale besturen die boven die interne verkokering



uit proberen te groeien. En sommige diensten functioneren als stafdiensten, ook al dragen ze die naam niet en zijn ze niet zo in het organogram opgenomen. Allemaal waar en voer voor nuance, maar zelfs met deze bijstelling blijft het beeld overeind van de historische doorwerking van een overwegend sectorale en op eigen uitvoering gerichte organisatie, met een, in verhouding, heel beperkte ontwikkeling van stafdiensten. Ook wie anders wil werken, sleept die hypotheek mee, moet zich met veel moeite een positie bevechten of vaststellen dat een grote coördinatielast het gevolg is van de pogingen om verschillende agenda's en belangen te combineren.

Het is opvallend hoe afwezig het debat over de kwaliteit van deze basisorganisatie is. Over de verzelfstandiging met autonome gemeentebedrijven willen we nog wel eens een boom opzetten en over de intergemeentelijke samenwerking met graagte een heel bos, maar over de moederorganisatie, daarover blijft het oorverdovend stil. In veel gemeenten staan die bedrijven en samenwerkingsvormen trouwens buiten de organisatie. Dat is evenmin duurzaam en houdbaar, zeker nu er steeds meer middelen naar deze 'buitenspelers' worden overgeheveld.

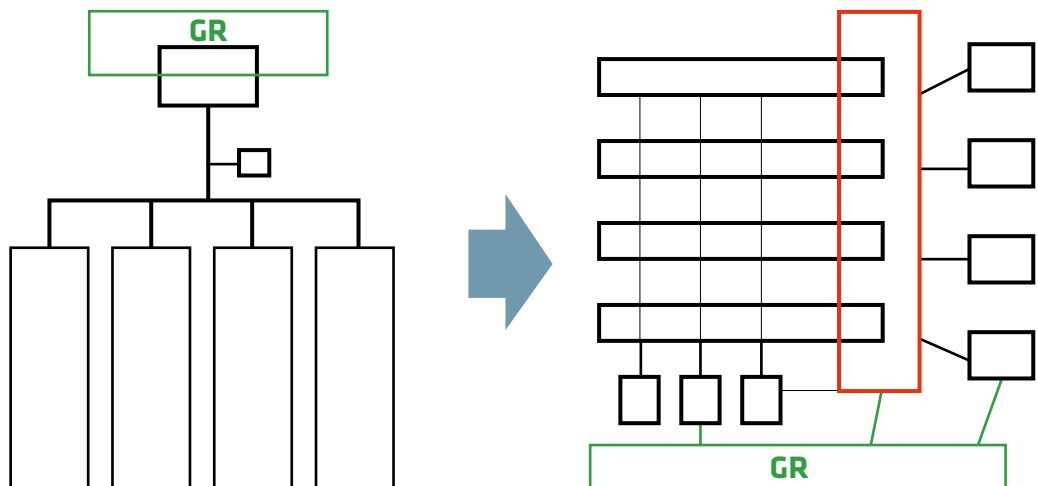
De sterkte en het unieke zelfs van het lokale niveau is dat politici en ambtenaren intens kunnen samenwerken, en we weten dat formele rollen daarbij sterk in elkaar schuiven.

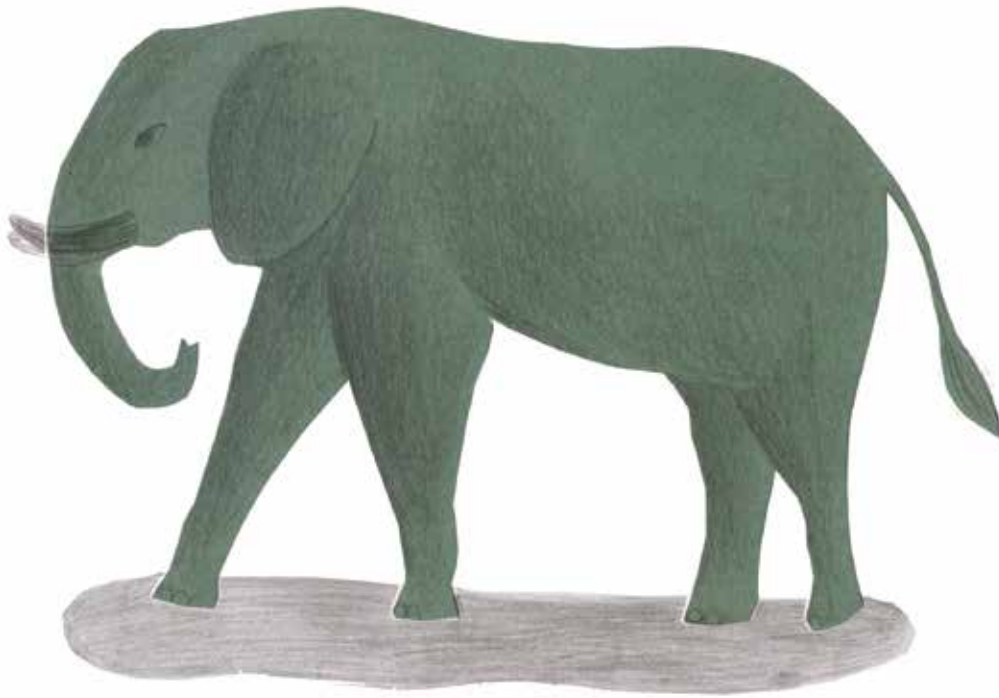
We tonen, in zwart-wit, hoe zo'n vernieuwde organisatie eruit zou kunnen zien. Meer dan een voorzet is het niet en wij hebben als wetenschappers zeker zelf de verantwoordelijkheid om daar meer werk van te maken. Ook wij blijven al te lang in bepaalde routines en ingesleten denkbeelden hangen.

Aan de linkerkant staat het traditionele Vlaamse model: heel beperkte stafdiensten, grote sectorale departementen, met bovenaan de gemeenteraad en het college. Aan de rechterkant stellen de horizontale blokken dienstverlening, projecten of programma's voor waarvoor teams worden samengesteld. De sectorale specialisten zijn er nog (de kleinere blokjes onder aan het schema), zij leveren specialistische ondersteuning, maar zij domineren het model niet. De verticale rode balk stelt de versterkte stafdiensten voor binnen het managementteam, onder leiding van de algemeen directeur en in een koppeling met het college. Zij volgen de dienstverlening, projecten en programma's op

en verzorgen de band met alle verzelfstandigde entiteiten (de blokjes helemaal rechts in het schema). De gemeenteraad is het forum voor het publieke debat, voor de opvolging, aansturing en controle van dat geheel.

In de managementboekjes – u herkent ze meteen aan de grote letters, veel witruimte en uitroepstekens – wordt steevast gepleit voor de duidelijke scheiding tussen de rollen van de politici en van de ambtenaren. Dat is een vorm van algemeen aanvaarde vooronderstelling, bij om het even welk organisatiemodel. Daarop zou de organisatie zich moeten richten en daarvoor zijn dan afspraken nodig. Daar geloven wij niet in. Om te beginnen kunnen we het strategische (theoretisch voor de politicus) en het operationele (theoretisch voor de ambtenaar) niet scheiden: ambtenaren spelen in de vorming van de strategische keuzes een belangrijke rol en politici zijn vaak nodig om in de operationele uitwerking knopen door te hakken of hier of daar een arm om te wringen. De sterkte en het unieke zelfs van het lokale niveau is dat politici en ambtenaren intens kunnen samenwerken, en we weten dat formele rollen daarbij sterk in elkaar schuiven. We kennen politici die meer denken als ambtenaren en we kennen ambtenaren die meer handelen als een politicus. Om zaken op lokaal niveau voor elkaar te krijgen zijn bovendien de competenties van beide nodig, overlappen die





competenties vaak en vergen ze steeds meer combinatie met de competenties van burgers. In een moderne organisatie staat dat overleg centraal, met het maken van afspraken om tot een werkwijze op maat te komen. Het klinkt paradoxaal maar het is het niet: om tot goede afspraken te komen is er geen scheiding nodig maar net meer integratie. Dat laat zich niet in een schema vangen. Communicatie, heldere afspraken, intens overleg. Het brengt ons bij wat misschien nog het grootste probleem is in veel lokale besturen: er is zogezegd nooit tijd en er is zeker nooit tijd voor overleg, voor doorspreken, voor reflectie, voor laten bezinken. Stem straks voor politici die beloven dat ze tijd zullen maken...

De olifant

We hebben de olifant die ook in dit essay aanwezig is, nu wel lang genoeg genegeerd. In een persartikel over Zuienkerke zucht de oude en automatisch de nieuwe burgemeester dat er geen tegenkandidaten zijn. Tussendoor ontglipt hem de vaststelling dat er nu 'eenmaal niet veel te beslissen is in Zuienkerke'. Waarom zouden mensen een kandidatuur overwegen, hoor je hem denken. U hoort ons vervolgens denken: waarom hebben we dan eigenlijk een gemeenteraad en een college nodig? Het gemeentebestuur heeft geen kleren aan, al zijn daarvan, gelukkig, in deze gemeente geen foto's. Voor de betrokkenen is het bekleden van een mandaat wellicht aangenaam, en het

zal tijdens familiefeesten tijdelijk even het ego strelen. Voor de samenleving zijn dat verloren kosten en voor de inwoners van Zuienkerke maakt het blijkbaar niets uit: de beslissingen die voor hen relevant zijn, worden toch elders en door anderen genomen. Zuienkerke, Mesen, Herstappe... Ze staan op het stereotiepe lijstje als we het gniffelend over de lokale folkore willen hebben. Niet echt reclame voor het lokale bestuur. Gent, Antwerpen, Molenbeek, Vilvoorde staan niet op de lijst van die vorm van erfgoed: we hoeven niemand te overtuigen dat politiek leiderschap er in deze lokale besturen wel toe doet. De aantrekkelijkheid en de doelmatigheid van het politieke systeem heeft veel te maken met de schaal van onze lokale besturen. Die schaal bepaalt nu trouwens ook waarom het statuut van de lokale mandatarissen, dat sinds 2001 gevoelig verbeterd is, in veel kleine gemeenten niet aantrekkelijk genoeg is. Sterk politiek leiderschap vergt een voldoende ruime schaal, democratie ook. Een democratisch debat heeft immers inhoud nodig, voldoende diversiteit van mensen, keuzes en ideeën; een sterk en divers sociaal kapitaal, capaciteit voor woord en wederwoord; substantiële discussies over zaken die ertoe doen, die voor mensen het verschil maken, waarvoor het de moeite loont aan politiek te willen doen, politiek actief te zijn, programma's op te maken en burgers echt te laten kiezen. Sterk politiek leiderschap vergt sterke gemeenten, sterke gemeenten maken sterk politiek leiderschap aan-

trekkelijk. Minder gemeenten, grotere schaal, meer voer voor democratisch debat, minder politici maar wel meer politici die ertoe doen en die iets kunnen doen. Het klinkt als een verkiezingsprogramma, maar voorlopig halen we er niet veel stemmen mee...

De sterkste mensen?

Een vernieuwde organisatie en een verruimde schaal zijn noodzakelijke voorwaarden om sterke mensen sterk politiek leiderschap te laten ontwikkelen, maar een waarborg voor het aantrekken van sterke mensen is dat natuurlijk niet. Kunnen we de sterkste mensen uit de lokale gemeenschappen nog aantrekken om politiek actief te zijn? Dat is de moeilijkste vraag, een delicate bovendien, omdat we al snel de indruk geven goedbedoelde inzet te miskennen. Maar goedbedoeld is helaas niet goed genoeg.

De traditionele wervingskanalen, eertijds vaak via de trage weg door de zuilen, drogen op. Mensen met potentieel en ambitie deden ervaring op in het verenigingsleven, koppelden dat aan de politiek en groeiden door naar een mandaat. Het traditionele verenigingsleven veroudert snel en is geen spiegel van de diverse samenleving. Die werving werkt nog maar heel beperkt. Het nieuwe verenigingsleven staat op zijn autonomie en houdt meer afstand van de partijpolitiek. Naarmate die partijpolitiek bitser wordt, meer over vijanden dan over tegenstrevers gaat, houden mensen afstand. Het beeld dat gemeenteraden uitstralen, is evenmin erg uitnodigend: de partijpolitisering domineert de werking en het gedrag van de gemeenteraadsleden, die vooral partijverte-

genwoordigers zijn. Het lijkt erop dat sterke mensen daarom liever buiten de gemeenteraad blijven waar ze aan politiek kunnen doen en buiten de partijpolitieke binnenwereld kunnen blijven. We lazen dat een gemeenteraadslid uit de gemeenteraad stapte 'om toch nog iets in de lokale gemeenschap te kunnen realiseren'. Dat is niet meteen waarvoor dit democratisch systeem bedoeld was. Het is een vicieuze cirkel: als te weinig sterke mensen in de gemeenteraad komen, komt er geen druk om aan die gemeenteraad te werken en gaat de partijpolitieke dominantie voort.

Zijn wij als academici zoals gewoonlijk weer te negatief en te pessimistisch? Politieke partijen zijn niet blind en proberen zich aan te passen. Zien we bij deze verkiezingen tekenen van een echte kentering? Uit een studie van Bram Wauters (UGent, 2017) blijkt dat partijen zich meer open willen stellen voor onafhankelijke buitenstaanders, dat veel partijleden de principes van een meer participatieve democratie zeer genegen zijn en daarin vaak zelf een actieve rol spelen. Meerdere signalen wijzen erop dat partijen voor de lijstvorming bij deze verkiezingen actief op zoek zijn gegaan naar onafhankelijken die weliswaar ideeën van partijen of hun leidende figuren delen maar daarom geen leden hoeven te zijn. Mensen uit burgerbewegingen zijn dat dan, al beseffen we dat die term erg gemakkelijk in de mond ligt. Er zijn plots verdacht veel burgerbewegingen en onafhankelijke stadspartijen. We houden een slag om de arm, omdat we weten hoe handig de partijpolitiek nieuwe tendensen ziet maar ze meteen accapareert. We hebben al veel verkiezingen meegemaakt en het is niet voor het eerst dat we

We lazen dat een gemeenteraadslid uit de gemeenteraad stapte 'om toch nog iets in de lokale gemeenschap te kunnen realiseren'. Dat is niet meteen waarvoor dit democratisch systeem bedoeld was.

onafhankelijken zien verschijnen. Misschien, misschien dus, is er nu meer aan de hand dan wat goedkope politieke spelletjes. Partijen voelen dat ze terrein verliezen, dat mensen afhaken op de enge partijpolitieke cultuur en dat ze hun strategie moeten aanpassen door de partij meer open te stellen. Dat zou, andermaal, de kracht kunnen zijn van het lokale niveau en een signaal hoe democratie aan het veranderen is, op de eerste plaats lokaal.

Laten we dan even, het debat terwille, te positief zijn: we kunnen het openen van lijsten en partijen hoopvol en interessant noemen. Het zou een openheid naar de samenleving kunnen tonen die belangrijk is voor het vernieuwen en versterken van de gemeenteraden. Het zou een aanzet kunnen zijn om de gemeenteraad te herwaarderen door niet alleen op de lijsten maar ook in de werking de lokale samenleving ten volle in de raad binnen te brengen. Het zou ertoe kunnen leiden dat het debat in de gemeenteraad meer ontgrensd wordt, minder partijpolitiek wordt gemonopoliseerd, vrijer en creatiever mag zijn, zonder dat mensen meteen uit de gratie vallen.

Hoop en achterdocht strijden voorlopig met elkaar: wat zal er gebeuren als vanaf 2019 meerdere onafhankelijken vanuit meerdere partijen in de gemeenteraden komen? Zullen zij toch geleidelijk in de partijpolitieke cultuur geschoold of gedwongen worden? Kunnen zij mee de cultuur openbreken, kunnen zij er mee voor zorgen dat niet elk debat meteen in een partijpolitieke stellingoorlog verzandt en verstikt? Kunnen ze mee stimuleren dat het weer de moeite is raadslid te zijn en gewoon raadslid te blijven? Kan het ertoe leiden dat de raadsleden minder strak in de partijdiscipline worden gesnoerd en dat het openbare debat meer tussen de raadsleden en de samenleving mag gaan dan tussen de schepenen? Kan dat een stimulans zijn om eindelijk te investeren in deugdelijke en professionele ondersteuning van de gemeenteraad? Kan het de gemeenteraad autonomer van de partijdictaten laten functioneren en assertiever laten zijn in de verhouding met het college?

Onze analyse van het lokale politieke systeem mondt finaal uit bij de lokale politieke partijen, het ondergeschoven kindje in het hele debat.

De meeste lokale partijen zijn nu verworden tot verkiezingsvehikels voor hun centrale partijen en ze worden daarom meestal pas een jaar voor de verkiezingen wakker. De lokale verkiezingen zijn daardoor steeds meer, zo lijkt het, een deel van de strategie voor de nationale verkiezingen, inclusief de vraag wie via het lokale niveau gelanceerd moet worden. De nationale partijen zitten ondertussen op een steeds grotere berg belastinggeld, waarvan zij slechts een klein deel investeren in de lokale afdelingen. Veel instrumenten voor de professionele ondersteuning van de lokale afdelingen zijn afgebouwd. De loskoppeling van de 'party on the ground' van hun centrale besturen, buiten de verkiezingsperiode, is overigens een internationale trend. Dat houdt ook kansen in, onder andere om die lokale partijen meer open te laten functioneren, nieuwe mensen aan te trekken in een lossere verband, meer te investeren in publiek debat tussen de verkiezingen en meer te zijn dan een electorale machine. In een optimistische lezing zou de lokale democratie daardoor nieuwe wegen op kunnen gaan, die aansluiten bij maatschappelijke trends en die motiverend kunnen zijn om boeiende mensen aan te trekken. In deze geest passen natuurlijk zeker ook de kleine autonome lokale partijen die vanuit een specifieke lokale agenda groeien. Als we sterke mensen willen aantrekken, dan zullen we als gemeenschap meer moeten investeren in lokale politieke partijen die het debat over de lokale gemeenschap organiseren en kanaliseren. De vraag is dus of we niet een substantieel deel van de massieve steun die politieke partijen nu via ons belastinggeld van de gemeenschap krijgen, moeten reserveren als investering in de ondersteuning van de lokale politieke partijen. Veel meer dan een organisatorische hervorming zou dat tot de versterking van de gemeenteraden kunnen bijdragen. Het lijkt de enige weg die echt resultaat kan opleveren. ■

FILIP DE RYNCK EN JOHAN ACKAERT ZIJN HOOGLERAREN BESTUURSKUNDE,
RESPECTIEVELIJK AAN UGENT EN UHASSELT



Eefje Cottenier bouwde haar expertise op in de marketingwereld, waar ze bedrijven begeleidde in innovatietrajecten. In 2014 begon ze een eigen onderneming in Kortrijk, De Stuyverij. Intussen is De Stuyverij een team van vijf medewerkers en negen freelancers. Ze delen hun kennis en expertise met organisaties, bedrijven, overheden. Het netwerk groeit en dus ook de impact die het genereert.

Eefje Cottenier is een impactondernemer. Met haar team van De Stuyverij zet ze individuele personen, verenigingen, bedrijven, overheden op het spoor van verandering. Ze bewijst dat bottom-up samenwerken dé manier is om tot duurzame oplossingen voor concrete problemen te komen.

‘Als we een proces opzetten om een probleem op te lossen, beginnen we met kleine experimenten. Op een verloederd pleintje om de hoek hebben we eens een kippenhok gezet, met een paar instructies om de kippen te verzorgen. Meteen leidde dat tot gesprekken, discussies. De stad trad niet bestraffend op, maar keek naar wat er aan het gebeuren was. Dat is de goede houding: laat mensen eens doen, laat een project eens lopen, laat het ook eens fout gaan. **Burgers zijn een groot kapitaal** dat overheden, maar ook bedrijven en organisaties niet of onvoldoende benutten. Uit dat kleine experiment met de kippen heeft de stad veel geleerd voor de uiteindelijke heraanleg van het plein.’

‘De Stuyverij kreeg onlangs, na een openbare aanbesteding, een opdracht toegewezen van de provincie West-Vlaanderen en vier Noord-Franse departementen. We zullen 25 projecten begeleiden en daar methodieken en instrumenten uit puren die het lokale overheden mogelijk maken beter samen te werken met burgers. In die projecten zijn individuele burgers, verenigingen en lokale overheden de partners. Vaak gaat het over dorpen waar de meeste dienstverlening verdwenen is. Hoe kunnen ze meer zelforganisatie op gang brengen? Hoe kunnen ze meer gedragenheid creëren? Hoe kunnen ze hun lastenboeken en opdrachten uitschrijven in samenwerking met de lokale gemeenschap?’

‘Overheid en burger zitten te vaak gevangen in een wij-zij-verhaal. De overheid, ook de lokale, bedenkt oplossingen die niet gedragen worden door de inwoners en die dus niet het gewenste effect teweegbrengen. De burger zegt dat hij zelf niets kan doen aan een bepaald probleem, voelt zich de dupe en legt de schuld

bij de overheid. Die impasse kun je enkel door samenwerking doorbreken.’

‘Is er ergens een zwerfvuilprobleem, dan schrijft de gemeente een gunning uit voor vuilnisbakken. Ze vertrekt van de oplossing die ze zelf denkt te hebben voor het probleem en ze neemt een bureau in de arm om die oplossing uit te werken. Maar misschien zijn er helemaal geen vuilnisbakjes nodig en is het veel beter om met betrokkenheid van onderuit aan een gedragsverandering te werken. **Vertrek vanuit het probleem,** niet vanuit een mogelijke oplossing. De overheid moet openstaan voor wat ik het niet-conforme samenwerken noem. Ze moet de controle lossen en dat is niet simpel.’

‘Mensen zijn de voorbije decennia steeds meer in een hokje gaan zitten, zelfs vriendschappen zijn digitaal geworden. We moeten hen uit dat hokje krijgen en samenwerking activeren om problemen op te lossen. We moeten aantonen dat door in het collectieve te stappen iemand ook individueel veel kan bereiken. Dat lukt alleen als mensen zich fysiek en mentaal veilig voelen. **Vertrouwen is het sleutelbegrip.** Als er vertrouwen is tussen mensen, tussen burger en overheid, dan zie je dat het heel snel gaat.’

‘Zo’n veilige plek noemen we een Stuyfplek, waar kruisbestuivingen tussen mensen kunnen plaatsvinden. Ik ben begonnen met de benedenverdieping van mijn huis open te stellen als een Stuyfplek. Intussen zijn er al vier in West-Vlaanderen en we hebben subsidies aangevraagd om er ook in de andere provincies te creëren. Het is niet de bedoeling dat wij al die plekken zelf beheren. Dus hebben we methodes ontwikkeld om onze kennis door te geven aan

A black and white photograph of a woman with curly hair, smiling warmly. She is wearing a striped sweater and has her arms crossed. The background is a chalkboard covered in various line drawings, including a person with glasses, a fish, a heart, and a flower. The Dutch text 'de stuyven' is written on the board. A circular inset highlights the woman's face.

**‘Samenwerken
met inwoners
loont.’**



andere organisaties die met hun medewerkers, met hun kennis, met hun infrastructuur een Stuyfplek maken. We willen dertig organisaties trainen en een ruim netwerk tot stand brengen. We willen ook de nodige technologie bouwen die dat netwerk ondersteunt en kennis toegankelijk maakt.'

'Naar een Stuyfplek kan iedereen komen: iemand die een idee heeft voor een project en erover wil praten, maar evengoed iemand die zoekende is, die wat in de knoop ligt met zichzelf. We hebben de voorbije jaren **via kleine experimenten en acties methodieken uitgewerkt** die we inzetten om de interactie in die Stuyfplek te faciliteren om uiteindelijk tot probleemoplossingen te komen en impact te hebben. Die methodieken passen we ook toe bij processen van overheden, bedrijven, verenigingen, buurten.'

'Een overheid kan zelf een Stuyfplek inrichten. **In veel besturen zijn er een hoop visionaire mensen die verandering teweeg willen brengen, die een positieve impact willen hebben.** Laat ze experimenteren in een veilige ruimte. Als ze er klaar voor zijn, laat ze dan hun projecten presenteren in de onveilige delen van de organisatie. Je kunt een Stuyfplek perfect incorporeren in het systeem. Je laat bijvoorbeeld toe dat mensen een halve dag per week naar zo'n plek gaan om samen met anderen en onder begeleiding van een facilitator te werken aan oplossingen en veranderingen die hen zelf én de organisatie ten goede komen.'

'Cokido is mooi voorbeeld van hoe De Stuyverij werkt. Het is een kinderopvangsysteem waarbij ouders om beurten voor elkaars kinderen zorgen. Veel ouders doen het al, wij hebben dat niet uitgevonden, maar we hebben het wel geformaliseerd. We willen het voor iedereen toegankelijk maken en een wetgevend kader creëren. Intussen zijn er meer dan duizend gezinnen in Vlaanderen bij betrokken en is het idee ook opgepikt in zeven Europese landen en in Nieuw-Zeeland. **Cokido is een matuur project geworden**, het gaat binnenkort weg uit het lab van De Stuyverij en wordt een coöperatie die zelfbedruipend is. De Stuyverij is wel een van de oprichters van de coöperatie en blijft experimenteren met vernieuwingen voor het kinderopvangsysteem. Maar het is niet onze bedoeling om de Airbnb van de kinderopvang te worden, we willen onze kennis zoveel mogelijk delen.'

'Voor Cokido werken we samen met verschillende steden. Waar de stad te sterk betrokken is en te veel zelf de aanbieder wil zijn, komt het systeem vast te zitten. Ouders doen zelf niet veel meer en er komen geen groepen bij. Waar de lokale overheid op de achtergrond blijft, helpen bestaande groepen andere ouders opstarten. Daar groeit het aantal groepen sterk. **Laat mensen zich een project toe-eigenen, zij maken de oplossing.**' ■

BART VAN MOERKERKE IS REDACTEUR VAN LOKAAL



Snel en doeltreffend meldingen in het openbaar domein verwerken?

Een omgevallen boom, overvolle vuilnisbakken, een fietswrak langs de kant van de weg of een losse stoeptegels. Op elk moment van de dag kunnen betrokken inwoners er melding van maken. Via e-mail, online formulieren, social media of telefonisch. Hoe gaat u daar als gemeente of intercommunale mee om?



Eén systeem voor het registreren, monitoren en afhandelen van meldingen in het openbaar domein.

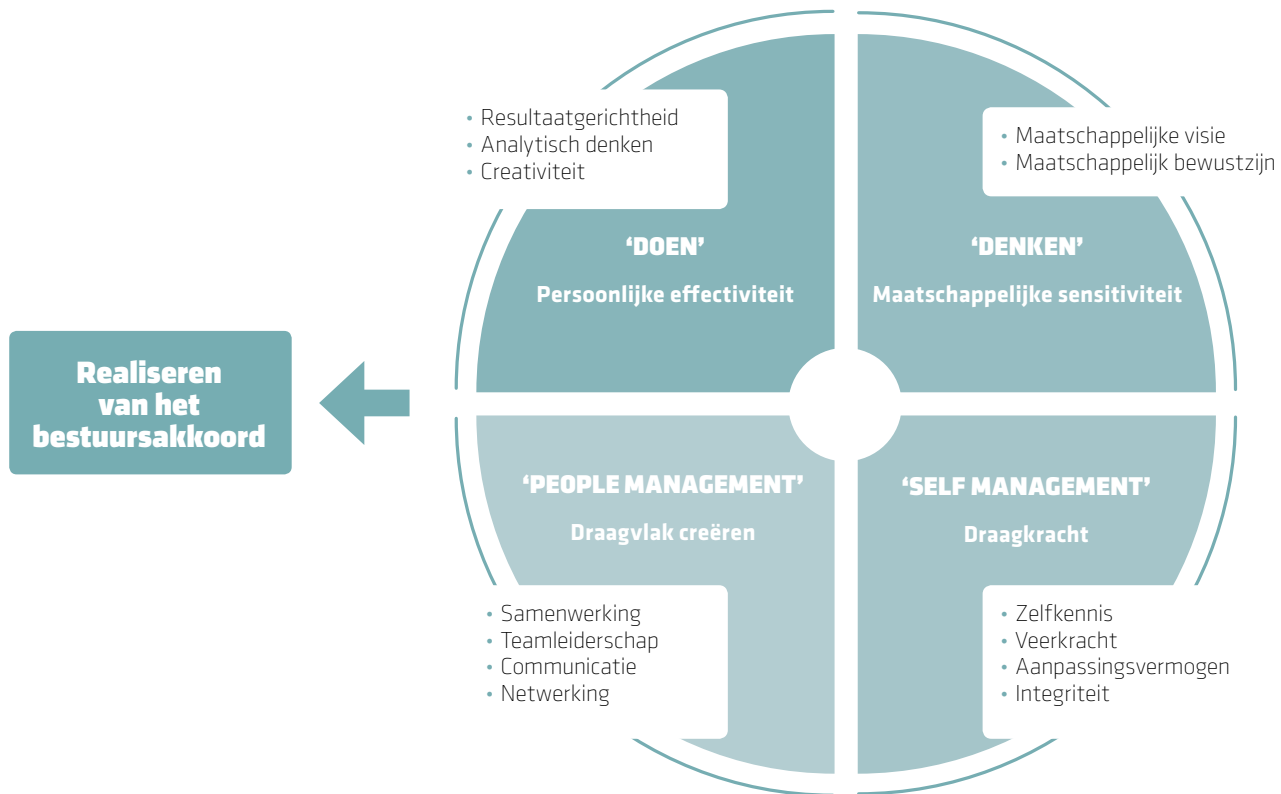
mDesk is dé oplossing om meldingen en klachten van burgers in het openbaar domein te registreren en af te handelen. Het meldingenmanagementsysteem biedt significante voordelen: kortere doorlooptijden, betere dienstverlening en het voorkomt (kostbare) fouten.



Meer weten?

Kijk op: conxillium.com/be (en download de brochure), mail naar: info@conxillium.com of bel: +31 88 770 80 00.

Competentieprofiel voor lokale bestuurders



In aanloop naar de gemeenteraadsverkiezingen van 14 oktober hebben de VVSG en Korn Ferry onderzocht welke competenties belangrijk zijn voor lokale bestuurders in uitvoerende mandaten. Ze interviewden hiervoor een twintigtal burgemeesters, schepenen en algemeen directeurs en identificeerden dertien competenties.

Wat zijn voor Vlaamse gemeenten goede politieke leiders? Waaraan zijn ze te herkennen? Wat moeten ze kunnen? Wat zijn voorbeelden van effectief gedrag? De competenties om verkozen te geraken zijn niet de competenties die nodig zijn om te besturen. Dit bleek al uit een eerste studie van Korn Ferry (toen nog Hay Group) in 2006 en dit is anno 2018, in een veranderend politiek en maatschappelijk landschap, meer dan ooit het geval. De studie van de VVSG en Korn Ferry brengt verduidelijking in de differentiërende competenties van lokale politici in uitvoerende mandaten, als leidraad tijdens de bestuursperiode na de verkiezingen – wanneer het echte werk geleverd moet worden. Ze wil de media en de burger ook een objectieve toetssteen aanreiken bij hun beoordeling van kandidaten voor het lokale bestuur.

Model met dertien competenties

De analyse van de interviews heeft tot de identificatie van dertien competenties ge-

leid, geclusterd volgens bovenstaand model. Niet alle competenties moeten bij elke lokale bestuurder aanwezig zijn. Enkele kunnen gespreid zijn over de verschillende leden van het college, volgens het principe van complementariteit. We gaan er in het model van uit dat ieder lokaal bestuur als doel heeft het bestuursakkoord te realiseren en dat daaraan ook succes gemeten kan worden.

Draagvlak creëren

Een beleidsplan opstellen en het realiseren vraagt in de eerste plaats teamwork. Een effectief team vormen uit mensen die in de verkiezingsstrijd elkaars opponenten waren, vergt veel aandacht voor teamleaderschap en teambijdrage om niet te eindigen met een 'verdeeld college'. In vergelijking met twaalf jaar geleden is er een nóg duidelijker spanningsveld tussen enerzijds zo goed mogelijk inspelen op wat de burger wil, maar nu ook meer op wat de burger níét wil, en anderzijds sturen en draagvlak creëren voor wat op het eerste gezicht moeilijk verteerbare beslissin-

gen zijn voor de bevolking of een deel ervan. De bevolking, de burger wordt mondiger en komt haast diametraal tegenover het primaat van de politiek te staan. Vandaar dat draagvlak creëren een determinerende cluster blijft van differentiërende competenties. Deze competenties, met nadruk op teamleiderschap en netwerken, zijn het meest van belang voor de burgemeester als 'verbindend leider', zowel binnen het eigen bestuur als via allianties met betrokkenen buiten de gemeente. Ook een geoliede samenwerking tussen bestuur en administratie maakt daar deel van uit.

Persoonlijke effectiviteit

Enkel een draagvlak creëren brengt ons echter nog niet bij realisatie. Resultaatgerichtheid, analyse- en synthesevermogen en innoverend denken leveren creatieve en doelgerichte oplossingen of acties op. Dit alles heeft te maken met persoonlijke effectiviteit.

Maatschappelijke sensitiviteit

Opvallend is de klemtoon die de geïnterviewden leggen op het belang van maatschappelijke sensitiviteit. Een maatschappelijke visie hebben, kunnen creëren en durven neerzetten wordt genoemd als een nóg belangrijker geworden competentie. Zo'n visie valt overigens niet te verwarren met politieke ideologie en ze valt er ook niet mee samen. Analyses en oplossingen staan in de politiek nooit op zichzelf. Wat rationeel haalbaar is, is daarom niet noodzakelijk politiek

haalbaar. Bij maatschappelijk bewustzijn gaat het erom dat je een juiste inschatting kunt maken en aanvoelen wat mogelijk of nodig is. Het vereist voeling krijgen en houden met het middenveld en deze informatie aanwenden om een visie voor de lokale samenleving te ontwikkelen op langere termijn. Het veronderstelt ook het vermogen om diepe dossierkennis te plaatsen in een ruimere maatschappelijke context (outside-in). Anderzijds groeit het inzicht dat je ook vanuit de lokale context het verschil kunt maken op macro-economische en brede sociale thema's zoals mobiliteit, klimaat, diversiteit en inclusie (inside-out). Ook een gemeente kan groots zijn. Dankzij zijn kleinschaligheid en wendbaarheid is een lokaal bestuur vaak een ideale omgeving om een pilotrol op te nemen of een nieuw initiatief te testen.

Relativeringsvermogen

Tot slot helpt het de lokale bestuurder van tijd tot tijd afstand te nemen, ondanks de passie voor en bezetenheid door het werk. Relativeringsvermogen zal de lokale bestuurder helpen om met druk en stresserende situaties om te gaan. Relativeren heeft te maken met rolinnschatting, stressbestendigheid en veerkracht. Niet zo verrassend werd in de gesprekken vaak verwezen naar de om zich heen grijpende kracht van sociale media. Naast het multiplicatoreffect dat de reikwijdte van sociale media veroorzaakt, is er ook de bezorgdheid over de verruwing van het discours en het taalgebruik.

Stressbestendigheid heeft met andere woorden een scherpere en meer digitale invulling gekregen. Tegelijkertijd bieden sociale media ook een kans om de communicatie met de bevolking en de evolutie naar verhoogde burgerparticipatie een constructieve invulling te geven. Flexibiliteit of aanpassingsvermogen is in dit geheel nodig om enerzijds soepel te kunnen inspelen op onverwachte situaties en anderzijds te kunnen omgaan met de snel veranderende omgeving. Het lokale bestuur moet er steeds over waken dat het beleid in functie van de specifieke context op efficiënte en consistente wijze wordt gevoerd. Als onvoorwaardelijke drempel in dit geheel geldt te allen tijde een ingesteldheid van persoonlijke integriteit en authenticiteit. Immers, reputatie of vertrouwen komt te voet en gaat te paard.

Kritische houding

Alert blijven voor de persoonlijke integriteit en creatief en innoverend denken bij het uitwerken van een maatschappelijke visie staan met stip op één als competenties die de doorslag geven voor lokale bestuurders die meerdere ambtstermijnen (willen) opnemen. Het veronderstelt een kritische houding, waarbij de maatschappelijke visie voortdurend getoetst wordt aan evolverende maatschappelijke uitdagingen, zonder daarbij de fundamentele waarden te verloochenen. ■

SONJA BROUWERS IS SENIOR PRINCIPAL BIJ KORN FERRY
LORE BAMMENS IS SENIOR CONSULTANT BIJ KORN FERRY

HR SOFTWARE ZONDER KOPZORGEN



Intuïtieve E-recruitmentsoftware die:

- Vacatures maakt, beheert en publiceert
- Procedures en selecties beheert en opvolgt
- Een dynamische kandidatendatabank bouwt
- Wetenschappelijke testen integreert
- Uw processen onder controle houdt



Vrijblijvende demo: 09 389 69 90 - info@assolutions.be
JobSolutions is een product van A&S Solutions | www.assolutions.be

De kijk van nationale partijen op lokale besturen



CD&V, Groen, N-VA, Open VLD en SP.A, de nationale partijen die betrokken zullen zijn bij de lokale coalities, voeden hun lokale afdelingen met partijdocumenten. We vergeleken ze met elkaar en bekeken drie aspecten. Wat zeggen ze over de relaties met de lokale afdelingen? Wat zijn de gelijkenissen en verschillen tussen de partijen voor drie belangrijke en actuele dossiers (mobiliteit, integratie, betonstop)? Hoe komen bestuurlijke kwesties in die programma's aan bod?

CD&V laat per thema telkens twee politici aan het woord die hun praktijk beschrijven. Dat leidt tot een boek met goede praktijken, maar zonder richtlijnen. De documenten van N-VA en Groen bevatten de meest dwingende aanbevelingen. Groen schrijft bijvoorbeeld: 'Kies standaard voor de meest fietsvriendelijke oplossing.' N-VA zegt: 'Een N-VA-gemeente waakt actief over de strikte naleving van alle regels voor het samenleven.' SP.A en Open VLD zitten in een tussenpositie. Zij reiken eerder beleidsprincipes aan en minder hard geformuleerde actiepunten. SP.A vat de thematische insteken onder drie noemers: sociaal, duurzaam en nabij. Open VLD tekent tien werven uit. De andere partijen vallen terug op een klassieke domeingebonden opsomming (wonen, zorg, veiligheid...).

Drie actuele thema's

De publieke discussie over **mobiliteit** (Gent versus Antwerpen!) leidt tot verschillen tussen de partijen. Elke partij erkent het belang van de fiets, veilige fietsroutes en -infrastructuur. Bij CD&V ligt de klemtoon zeer sterk op 'koning fiets'. SP.A en Groen stellen het STOP-principe centraal. Groen kiest voor zone 30 in alle woongebieden. Open VLD en N-VA mikken vooral op het combineren van verschillende vervoersmodi op knooppunten. Voor N-VA staat verkeersveiligheid centraal. N-VA en Open VLD zien de auto als evenwaardig aan andere vervoermiddelen. CD&V, Groen en SP.A duwen hun inwoners het meest uitgesproken naar andere vervoersmodi.

Alle partijen zijn voor het faciliteren van **integratie** bevorderende ontmoetingsmomenten tussen autochtonen en nieuwkomers, maar verschillen op andere punten. CD&V vermeldt alleen het belang van rolmodellen en het bege-

leiden naar werk van erkende asielzoekers. N-VA en Open VLD leggen de klemtoon op rechten en plichten en op het leren van Nederlands. Open VLD legt net als Groen de nadruk op het begeleiden van nieuwkomers naar school, een baan of de zorg. N-VA stelt een kordater beleid voorop, zoals het niet gedogen van illegale inwoners of het tijdelijk ontzeggen van leefloon wanneer inspanningen om werk te vinden of Nederlands te leren uitblijven. Groen wil vanuit het lokale bestuur zelf contact zoeken met nieuwkomers, onder meer via de inzet van sociaal regisseurs, brugfiguren of interculturele bemiddelaars. SP.A sluit hierbij aan met de klemtoon op huisbezoeken, buurtmanagers en maatregelen tegen discriminatie. Groen en SP.A pleiten beide voor aanwezigheid in of bezoeken aan moskeeën, om zo een vertrouwensband op te bouwen.

N-VA en Groen besteden veel aandacht aan de **betonstop** en lijken wat dat betreft sterk op elkaar. Ze willen via ruimtelijke uitvoeringsplannen inzetten op kernversterking en verdichting, gekoppeld aan de aanwezigheid van basisvoorzieningen en openbaar vervoer. De andere partijen behandelen de betonstop minder, en minder concreet. CD&V geeft via praktijkvoorbeelden aan voorstander te zijn van het behoud van open ruimte door bijvoorbeeld woningen te plaatsen op de grond van leegstaande boerderijen. Open VLD benadrukt dat er zowel behoefte is aan krachtige steden als aan een vitaal platteland. SP.A zet in op nieuwe functies toekennen aan onderbenutte panden of gronden en groenpolen ontwikkelen.

De bestuurlijke agenda's

We vergeleken tot slot de bestuurlijke agenda's: welke bestuurlijke kwesties duiken in deze documenten (niet) op?

Dat **participatie** van burgers in alle programma's voorkomt zal niet verbazen, maar hoe concreet maken partijen dat? Voorstellen voor burger- of wijkbudgetten en een burgerbegroting vinden we expliciet bij Open VLD en Groen. N-VA, SP.A en CD&V vermelden het als een mogelijkheid. Groen en N-VA vernoemen het 'right to challenge': burgers kunnen voorstellen om taken van het bestuur over te nemen. Open VLD doet dat niet, wat nochtans de verwachting had kunnen zijn. SP.A wil een budget voor burgerinitiatieven. Het primaat van de politiek staat centraal bij N-VA, samen met de versterking van de gemeenteraad. Groen wil de gemeenteraadsleden centraler plaatsen in de koppeling tussen representatie en participatie. Bij de andere partijen komt de gemeenteraad niet aan bod.

Opvallend is dat enkel N-VA en Groen het over de gemeentelijke **financiën** hebben. N-VA heeft het als enige partij over het belang van een kerntakendebat. Zo populair is dat debat dus niet (meer). Groen onderschrijft het nut van efficiënt besturen, maar taken van de lokale overheid mogen niet teruggeschroefd worden ten voordele van belastingverlaging of schuldafbouw. N-VA hamert daarentegen op investeringen en het dalen van exploitatiekosten. Strikte budgetopvolging en dalende belastingdruk zijn essentieel. Open VLD horen we daarover niet. Ook bij CD&V en SP.A blijft het stil.

De agenda voor **digitalisering** klinkt vertrouwd. Open VLD, SP.A en CD&V willen inwoners nodeloze verplaattingen en wachtrijen besparen door administratieve zaken digitaal af te handelen. Groen legt sterk de nadruk op e-inclusie om uitsluiting door digitalisering te vermijden. N-VA koppelt digitalisering aan administratieve en procesmatige vereenvoudiging, waarbij digitaal de nieuwe norm moet worden. CD&V en Open VLD bespreken smart city's en illustreren het thema aan de hand van goede Vlaamse praktijken. N-VA schrijft dat dit onderzocht moet worden, Groen en SP.A laten het begrip links liggen.

Fusie of samenwerking? CD&V houdt beide deuren open, lokale besturen moeten dat zelf afwegen. Groen is voor-

stander van vrijwillige fusies met een minimum van 15.000 inwoners. N-VA erkent de voordelen van fusies en spoort haar mandatarissen aan na te gaan of een fusie de efficiëntie en slagkracht kan verhogen. Een inwonersnorm wordt niet vermeld. Ook intergemeentelijke samenwerking heeft nut voor Groen en N-VA, bijvoorbeeld voor het woonbeleid. Open VLD en SP.A spreken zich niet uit.

De N-VA wil de **inkanteling van het OCMW in de gemeente** gebruiken om ondersteunende diensten te integreren en het aantal leidinggevende functies te verminderen. Groen wil integraal sociaal beleid maar ziet ook gevaar voor uitholling. De andere partijen zwijgen hierover.

Over **personeelsbeleid** hebben CD&V en Open VLD het niet. N-VA zet in op kennismanagement bij eenpersoonsdiensten en op veelzijdige dossierbeheerders, die als contactpersonen met de burger een brugfunctie tussen de diensten vervullen. Contractuele aanstellingen krijgen de voorkeur. N-VA en Open VLD pleiten voor de neutraliteit van het gemeentepersoneel. Groen en SP.A komen op voor personeel dat een weerspiegeling is van de samenleving en voor personeelsbeleid dat rekening houdt met diversiteit. Bij de bestuurlijke thema's valt dus vooral op wat er niet staat. De partijdocumenten lijken op een kaas met grote gaten. De kwestie van de bestuurskracht lijkt verdwenen. De toename van regionale samenwerkingsvormen en de rol van de intercommunales is geen probleem meer, blijkbaar. Waar hebben we het dan de laatste jaren zo vaak over gehad? De pensioenproblematiek lijkt opgelost en vergt geen besparingen meer, gelukkig. Smart city's bestaan voor sommige partijen niet. De integratie van het OCMW in de gemeenten, toch een ingrijpende hervorming, is bij sommige partijen blijkbaar al verwerkt. Dat is een hele geruststelling.

FILIP DE RYNCK EN NICOLAI DE WULF ZIJN RESPECTIEVELIJK HOOGLEERAAR EN WETENSCHAPPELIJK MEDEWERKER AAN DE FACULTEIT ECONOMIE EN BEDRIJFSKUNDE, VAKGROEP PUBLIEKE GOVERNANCE, MANAGEMENT EN FINANCIËN AAN DE UGENT



BENOR
TROUW AAN KWALITEIT
LA QUALITÉ EN CONFIANCE

Uw project verdient een integraal kwaliteitsbeheer,
van grondstof tot afgewerkt product.

BENOR • Lombardstraat 42 • 1000 Brussel • Tel: 02 511 65 95 • www.benor.be • info@benor.be

Nederlandse overheden gaan samen maatschappelijke uitdagingen aan

Om de grote maatschappelijke uitdagingen de baas te kunnen pleitte de Nederlandse Raad van State voor betere relaties tussen de verschillende overheden, op basis van gelijkheid en wederkerigheid. Stap af van de klassieke hiërarchische verhoudingen, luidde het. Het resultaat is het Interbestuurlijk Programma.

In 2017 vroegen 94.000 Nederlanders hulp aan, omdat ze niet meer uit de schulden raakten. Meer dan 4,1 miljoen van onze noorderburen zijn ouder dan 55, meer dan 1 miljoen onder hen voelt zich eenzaam. De Nederlandse broeikasgasemissies moeten tegen 2050 met 80 tot 95 procent verminderen ten opzichte van 1990. Betere samenwerking tussen de verschillende overheden is noodzakelijk om al die uitdagingen het hoofd te bieden. En dat is precies wat het Interbestuurlijk Programma (IBP) voor ogen heeft. *Lokaal* had hierover een gesprek met de collega's van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG).

Tien grote opgaven

Het advies van de Raad van State was de aanleiding voor het Rijk, de gemeenten, de provincies en de waterschappen om samen een plan van aanpak te maken voor tien grote maatschappelijke opgaven die zijn opgenomen in het IBP, een akkoord dat de richting voor de komende jaren aangeeft. Het zijn onder meer energietransitie, een vitaal platteland, het tegengaan van vereenzaming, toekomstgericht wonen. 'Het gaat vooral over zaken die de mensen rechtstreeks raken.

Zaken waarvoor minstens twee bestuurslagen verantwoordelijk zijn en die weinig politieke discussie uitlokken omdat het zo vanzelfsprekend is dat we er samen iets aan doen,' zegt Rick Schukking die het IBP opvolgt voor de VNG. Het gaat ook over uitdagingen die de grenzen van een gemeente of regio overstijgen. Voor het thema klimaat bijvoorbeeld willen de overheden werk maken van klimaatmitigatie (Rijk en decentrale overheden streven gezamenlijk de doelstelling na om te komen tot 49 procent CO₂-reductie in 2030), klimaatadaptatie (in 2050 is Nederland klimaatbestendig en waterrobuust ingericht) en circulaire economie. Problematische schulden wil men onder andere tegengaan door de sociale incasso beter uit te werken.

Ruim budget, toch onzekerheid

Aan het IBP hangt een fraai bedrag van ruim zes miljard vast dat het Rijk aan gemeenten en provincies ter beschikking stelt. Gemeenten blijven zelf beslissen wat ze met het geld doen, al worden ze geacht hun duit in het zakje te doen om de opgaven op te lossen. Zeker wat betreft uitkeringen creëert dit onzekerheid. In tegenstelling tot het Belgische leefloon waarvoor de federale overheid een open financiering hanteert bij de terugbetaling, ligt het budget in Nederland vooraf vast. Krijgen er meer mensen een uitkering dan het budget van het Rijk voorziet, dan draaien de gemeenten op voor de tekorten. 'Daarom experimenteren we met het IBP in de eerste plaats op een aantal onderdelen die evident zijn en waar geen politieke discussie over is, zoals de praktijken van incassobureaus. Iedereen wil dat zij socialer zijn,' verduidelijkt Siewert Pilon van de VNG. Ook in verband met klimaat zien ze dat de neuzen in dezelfde richting staan en dat wie eerst sceptisch was, nu wil aansluiten aan de grote tafel.

Samen aan tafel

Hoewel de opgaven nog in volle ontwikkeling zijn, ziet de VNG al voordelen in deze manier van werken. 'Van bij het begin zitten we met elkaar aan tafel en buigen we ons samen over diverse thema's. Dat is een groot verschil tegenover je positie veroveren, als bijvoorbeeld het Rijk zijn visie al zelf heeft opgebouwd,' zegt Siewert Pilon. Daarin zitten ook de wederkerigheid en het respect. Als consensus toch onmogelijk blijkt, dan haalt het thema het IBP niet. 'Niemand

De 10 opgaven in het Interbestuurlijk Programma

- | | |
|---------------|---------------------------------------------------------|
| Fysiek | 1 Samen aan de slag voor het klimaat |
| | 2 Toekomstbestendig wonen |
| | 3 Regionale economie als versneller |
| | 4 Naar een vitaal platteland |
| Sociaal | 5 Merkbaar beter in het sociale domein |
| | 6 Problematische schulden voorkomen en wegwerken |
| | 7 Nederland en migrant goed voorbereid |
| Overkoepelend | 8 Goed openbaar bestuur in een veranderende samenleving |
| | 9 Passende financiële verhoudingen |
| | 10 Overkoepelende thema's |

Siewert Pilon:

'Van bij het begin zitten we met elkaar aan tafel en buigen we ons samen over diverse thema's. Dat is een groot verschil tegenover je positie veroveren, als bijvoorbeeld het Rijk zijn visie al zelf heeft opgebouwd.'

mag monddood worden gemaakt. Inburgering is een mooi voorbeeld. Het heeft het IBP niet gehaald. Op dat vlak kan de VNG gewoon haar rol van belangenbehartiger van de Nederlandse gemeenten blijven spelen,' voegt hij eraan toe. Een ander mooi zijeffect is het feit dat de thema's van het IBP ook in de gemeentelijke bestuursplannen zijn geraakt. Op

die manier ontstaat een gezamenlijke agenda op alle niveaus. Het Rijk neemt geen wetgevende initiatieven voor zaken die in het IBP zijn opgenomen en dit zorgt deels voor bestuurlijke rust bij de gemeenten.

Onze noorderburen zijn hoopvol over de nieuwe manier van werken, maar ze zien ook valkuilen. Zo is het IBP niet altijd even duidelijk in zijn ambities of blijven de intenties soms vaag. Er is ook onzekerheid over de financiering van de beleidsbeslissingen die nodig zijn om de opgaven uit het IBP uit te voeren. Hoewel de gemeenten extra geld kregen van het Rijk, vrezen ze dat dit nooit zal volstaan. De middelen zijn niet geormerkt, ook hier speelt de lokale autonomie. En stel dat de gemeenten de ambities niet kunnen realiseren, wat zal het Rijk dan doen? 'En naast de opgaven uit het IBP moeten ook nog tal van andere zaken gerealiseerd worden,' klinkt het bij de VNG. ■

NATHALIE DEBAST IS PERSVERANTWOORDELIJKE BIJ DE VVSG

[Alle informatie over het Interbestuurlijk Programma op](https://www.interbestuurlijkprogramma.nl)



<https://www.interbestuurlijkprogramma.nl>

PURO[®]
Fairtrade Coffee
saving the rainforest

Wij geloven in eerlijke lonen voor de boeren die onze koffie telen.
Puro zet zich ook in voor de bescherming van de regenwouden. Voor elk kopje koffie dat u drinkt, staan wij een financiële bijdrage af aan de natuurbeschermingsorganisatie World Land Trust om bedreigde stukken tropisch regenwoud in Zuid-Amerika duurzaam te beschermen.

www.purocoffee.com - 0800/44 0 88





Gullegem in de prijzen



De eerste ZiA- of Zorg in Actie-prijs, ging onlangs naar Zorgzaam Gullegem, een project van het centrum voor ouderenzorg en thuiszorg Het Gulle Heem van het OCMW Wevelgem. 'Het is niet alleen Het Gulle Heem dat de prijs heeft gewonnen, maar ook het gedachtegoed dat er nog veel spontane zorg is in onze samenleving en dat je die met eenvoudige acties zichtbaar kunt maken en stimuleren,' zegt directeur **José Lecoutere**.



Sinds Marleen haar echtgenoot verloor, is buurvrouw Lies haar steun en toeverlaat. Ze komt elke dag langs voor een babbel, ze doet regelmatig boodschappen. Als Marcel de stoep voor zijn huis veegt, doet hij die van zijn negentigjarige buurman Jules er in één moeite bij. 'Ik speelde al lang met het idee om die kleine daden van zorgzaamheid tussen familieleden, vrienden, burens naar boven te brengen.' José Lecoutere is al 29 jaar directeur van het centrum voor ouderen- en thuiszorg Het Gulle Heem in de Wevelgemse deelgemeente Gullegem. 'Toen het gemeentebestuur twee jaar geleden een oproep deed voor activiteiten naar aanleiding van het 950-jarige bestaan van Gullegem, zag ik mijn kans. Ik sprak onlangs nog de burgemeester. Hij vertelde me dat Zorgzaam Gullegem er indertijd wel uitsprong, het was een ietwat vreemd project. De meeste verenigingen wilden feesten en dansen, evenementen organiseren, en daar is ook helemaal niets mis mee. Wij wilden spontane zorg tussen de inwoners in beeld brengen, zorg waar geen vergoeding tegenover staat. We kregen groen licht van het gemeentebestuur, ook al wist het niet precies welke kant het zou uitgaan. Nu, twee jaar later, zijn de feestvieringen al lang achter de rug, de burgemeester zei me dat Zorgzaam Gullegem wellicht het enige project is dat echt voortleeft in de gemeente.'

Kunt u even de doelstellingen verduidelijken die u presenteerde?

'We zijn niet vertrokken van een vroeger-was-alles-beter-verhaal, omdat ik niet geloof dat vroeger alles beter was en omdat een negatieve

insteek niet enthousiasmeert. Ons vertrekpunt was de vaststelling dat er nog veel goede dingen gebeuren tussen mensen, spontaan. Veel goede daden gebeuren in stille bescheidenheid. Die zijn alleen niet altijd zichtbaar, mensen staan er niet bij stil. Die verhalen wilden we naar boven brengen, *storytelling* is zeer belangrijk geweest in het project. Vervolgens wilden we de mensen die zorg voor anderen opnemen, bedanken. Niet alleen namens de ene zorgontvanger, maar namens de hele gemeenschap van Gullegem: we zijn allemaal blij met jullie belangeloze inzet voor anderen. En natuurlijk hoopten we dat deze acties zouden leiden tot meer spontane zorg.'

Is dat gelukt?

'Ik zal nooit kunnen bewijzen dat we daar ook in geslaagd zijn, we kunnen dat niet registreren. Maar ik hoor wel regelmatig dat het project toch iets in gang heeft gezet. Onlangs vertelde iemand me over Marie, een oudere vrouw. Hoewel er verschillende thuiszorgdiensten bij haar langsgaan, vielen er toch gaten in de zorg. Een buurvrouw signaleerde dat aan enkele andere buurtbewoners met de opmerking dat ze "toch in Zorgzaam Gullegem wonen". In enkele dagen tijd was er een groepje van vier, vijf mensen gevormd die de stoep vegen, haar tuintje wat onderhouden, af en toe boodschappen doen, regelmatig binnenspringen, elke dag de rol luiken neerlaten en optrekken. Zo zijn er hopen initiatieven genomen, door individuele burgers en door verenigingen.'

Welke rol hebben verenigingen gespeeld in het project?

'Van bij de start zijn er tientallen verenigingen mee op de kar gesprongen. Ze hebben later de engagementsverklaring Zorgzaam Gullegem ondertekend om ook mensen die het fysiek of mentaal moeilijk hebben, die geïsoleerd leven, de kans te geven deel te nemen aan het verenigingsleven en om te streven naar een zorgzame samenleving.'



‘We zijn niet vertrokken van een vroeger-was-alles-beter-verhaal, omdat ik niet geloof dat vroeger alles beter was en omdat een negatieve insteek niet enthousiasmeert.’



Hoe heeft Zorgzaam Gullegem de spontane, informele zorg aan de oppervlakte gebracht?

‘We hebben eerst de mensen aangesproken die in de gemeente professioneel bezig zijn met thuiszorg. We hebben hun gevraagd hun oor te luisteren te leggen bij hun cliënten en om te vragen of ze hun verhaal van spontane zorg wilden opschrijven en delen. Op elk adres in de gemeente busten we een invulkaartje. We plaatsten brievenbussen in het dienstencentrum, de bibliotheek en het gemeentehuis. We kregen honderden kaartjes terug. Alles bij elkaar werden 250 verschillende inwoners genoemd die op de een of andere manier zorg opnemen voor een buur of kennis. Die hebben we allemaal bezocht. Ze kregen van ons een bloemetje en het bedankkaartje van de persoon die ze helpen. De twee bloemenwinkels in de gemeente sponsorden elk 125 boeketjes. Zo ging de bal aan het rollen.’

Wie heeft het project gedragen?

‘We hebben veel binnenshuis gedaan. Alles zit hier onder één dak: het woon-zorgcentrum, het lokaal dienstencentrum, de assistentiewoningen, de dienst voor warme maaltijden aan huis, de mindermobielen centrale. Veel medewerkers werken voor het geheel en hebben dit project er bijgenomen. De kerngroep bestond uit de centrumleidster van het lokaal dienstencentrum Hannelore Herman, de administratief medewerkster Mia Van Derheyden en ikzelf. In mijn visie is dit project een element in de corebusiness van het lokaal dienstencentrum. Het is goed dat we bijvoorbeeld wel eens lessen Spaans organiseren om onze deuren open te stellen voor een ruim publiek, maar ondersteuning en dienstverlening voor mensen die het moeilijk hebben is eigenlijk waar het in een dienstencentrum om draait. Maar alleen hadden we dit project nooit kunnen dragen, zonder de hulp van veel vrijwilligers was het niet gelukt. Zij hebben bijvoorbeeld een affiche verspreid om aan duizend ramen en vitrines te hangen. Zij

hebben de brochure rondgebracht in de gemeente met informatie over het project, met voorbeelden van zorg vragen en zorg geven. Zij hebben een oproep naar buurtambassadeurs verspreid. Als je een vrijwilliger kunt betrekken bij het verdelen van een actiekaart of een boekje, dan verspreid die op de duur niet alleen dat bundeltje papier maar ook het gedachtegoed van het project.’

Hoe lang liep het project?

‘We zijn gestart in 2016 en eigenlijk zijn we er nog mee bezig. Er zijn tal van kleine acties geweest waaraan veel mensen hebben meegewerkt. Kinderen hebben met verf helpende handjes op de stoepen van de gemeente gezet, even veel als er inwoners zijn. De vijf bakkers hebben de boodschap van Zorgzaam Gullegem op hun broodzakken laten drukken. Een grote winkel en een warenhuis deden hetzelfde op hun kasticket. In de week van de Amateurkunsten was Zorgzaam Gullegem het thema. Het project kreeg een creatieve vertaling in de tentoonstelling “Gie zyt mynne goanstok”: we zamen 150 wandelstokken in en brachten daarmee tafels waaraan een poot ontbrak weer in evenwicht, zoals zorgzaamheid en helpende handen ook steun en sterkte geven. Eigenlijk hebben we maar één ietwat groter evenement georganiseerd, een dankfeest met een eenvoudige receptie voor 350 mensen. Het budget van het project was maar een goede 6000 euro, vooral om drukkosten te betalen.’

Wie zijn de buurtambassadeurs waarover u het had?

‘Via hen willen we het project bestendigen. We hebben een oproep voor kandidaten gedaan en



STEFAN DE WILKERE

we hebben zelf aan enkele mensen gevraagd of ze zich niet geroepen voelden. Buurtambassadeurs zijn mensen die veel rondkijken in hun buurt en kennissenkring en die een signaalfunctie hebben. Het is niet de bedoeling dat ze zelf iemand helpen maar wel dat ze de burens aanspreken, het lokaal dienstencentrum bellen, een netwerk proberen te creëren voor een persoon die zorg nodig heeft. We brengen de buurtambassadeurs regelmatig eens samen om ervaringen uit te wisselen, om te leren van elkaar, om een beetje vorming aan te bieden. Het is geen makkelijke functie, het zijn geen professionelen, maar ik geloof er wel in. Eigenlijk zou iedereen die wat ruimte en tijd heeft en over enkele capaciteiten beschikt, buurtambassadeur moeten zijn.'

Geeft dit project niet aan dat professionele zorg nooit alle behoeften kan invullen?

'Absoluut. We hebben een overheid die voor de mensen zorgt – wat voor mij in brede betekenis de enige taak van een overheid moet zijn –, we hebben een ongelofelijk instrumentarium aan diensten, prachtige sociale zekerheid. Er zijn natuurlijk enkele evoluties die me zorgen baren, zoals de toenemende druk en tijdsdruk in de zorgsector waardoor er minder ruimte is voor het menselijke contact, zoals een overheid die steeds meer rapporten, verslagen en bewijzen vraagt. Het voelt aan alsof ze onvoldoende vertrouwen heeft in de eigen diensten, en dat belemmert ons soms om te focussen op onze doelstellingen en bestaansredenen. Maar het aanbod blijft groot en dat moeten we koesteren. Toch zal het nooit alle vragen kunnen beantwoorden. Er is ook een taak weggelegd voor verenigingen en individuele inwoners. Ze nemen die ook op, dat bewijst Zorgzaam Gullegem.'

'Als je een vrijwilliger kunt betrekken bij het verdelen van een actiekaart of een boekje, dan verspreidt die op de duur niet alleen dat bundeltje papier maar ook het gedachtegoed van het project.'

Welke rol hebben gemeente en OCMW gespeeld in Zorgzaam Gullegem?

'Ze hebben zich van bij het begin achter de visie geschaard en ons de ruimte gegeven om het project te ontwikkelen. Er is veel waardering voor wat het project op gang gebracht heeft.'

Is dit project overdraagbaar naar andere gemeenten?

'Ik zou niet weten waarom niet. We krijgen heel veel vragen van gemeenten die ook zin hebben om een soortgelijk project op te pakken, op hun manier. Alle informatie is vrij beschikbaar, ze mogen ermee doen wat ze willen. De schaalgrootte is in Gullegem, met 8700 inwoners, ongetwijfeld een troef geweest. We hebben maar één woon-zorgcentrum en één lokaal dienstencentrum, die zeer open zijn naar de lokale samenleving. Er is al jaren een goede samenwerking met de kleuter- en lagere scholen en met het verenigingsleven. Dat was een goede basis, maar die zal er in veel andere gemeenten ook wel zijn. In ietwat grotere steden zou een dergelijk project wellicht ook op wijk- of buurtniveau kunnen werken.'

Krijgt Zorgzaam Gullegem een vervolg?

'Op dit ogenblik gaat er veel energie naar Dementievriendelijk Wevelgem, een soortgelijk project waarvoor we dezelfde methodieken willen inzetten, maar gericht op een specifieke doelgroep over het hele grondgebied van Wevelgem. De aandacht voor Zorgzaam Gullegem zal misschien wat wegebben, maar ik denk niet dat die helemaal verdwijnt. Samen met de buurtambassadeurs zullen we het regelmatig een nieuwe impuls proberen te geven.' ■

BART VAN MOERKERKE IS REDACTEUR VAN LOKAAL



PURO

PEOPLE

HET PAD NAAR GOEDE KOFFIE

FAIRTRADE

PLEASURE

PLANET



PURO

Fairtrade Coffee
saving the rainforest

Kies tijdens de Week van de Fairtrade voor...

People

Puro is Fairtrade gelabeld en biedt financiële steun aan projecten van **vzw Congodorpen** die de opbrengst van de koffieteelt verbeteren.

Planet

Voor elke kilo koffie steunt Puro de natuurbeschermingsorganisatie World Land Trust. Hiermee werden al meer dan **26.500 voetbalvelden** aan regenwoud beschermd.

Pleasure

Geniet van een heerlijk kopje Puro koffie bij u thuis, op het werk of onderweg.

www.purocoffee.com
0800/44088



Help Vlaanderen ontharden, doe mee met Operatie Perforatie!



- ✓ Regenwater kan in de bodem dringen
- ✓ Meer zuurstof en mentale rust door meer groen
- ✓ Biodiversiteit groeit

Welk stukje grijs in het(semi-)openbare domein kan jij opbreken? Dien als lokaal bestuur, vereniging, jeugdbeweging, school of wijkcomité je projectvoorstel in en maak kans op budget om het te realiseren!

Meer informatie en de voorwaarden vind je op www.operatieperforatie.be

Dien je project in voor eind oktober!

EEN INITIATIEF VAN INFOPUNT PUBLIEKE RUIMTE EN AQUAFIN.



Lokale besturen werven objectief aan, maar worstelen met verkorte procedure

Lokale besturen beheersen de belangrijkste risico's bij de instroom van medewerkers. Ze passen de standaardprocedure degelijk toe, maar voor de verkorte procedure en voor het beheer van tijdelijke contracten is er nog werk aan de winkel.

Tussen september 2016 en januari 2018 hield Audit Vlaanderen bij 27 lokale besturen het instroomproces van medewerkers tegen het licht. Dat proces loopt van de detectie van de personeelsbehoefte tot de aanwerving van een medewerker. De auditdienst keek ook kritisch naar overkoepelende voorwaarden zoals het instroombeleid of het beheer van tijdelijke arbeidscontracten. Eerste vaststelling: van de 498 onderzochte instroomprocedures was er slechts in twee sprake van onrechtmatige politieke inmenging. Dit weerlegt de perceptie dat kandidaten soms bevoordeeld worden door het politieke

niveau. Ondanks dit bemoedigende resultaat schieten de besturen nog tekort in het blijvend sensibiliseren van hun medewerkers, zodat dezen weten hoe ze moeten handelen wanneer de principes van objectiviteit en onafhankelijkheid onder druk staan.

Verkorte procedure

Een van de belangrijkste conclusies is dat aanwervingen via de standaardprocedure de lokale besturen duidelijk beter liggen dan die via de verkorte procedure. Bij de standaardprocedure doorlopen besturen enkele vastgelegde stappen, zodat ze zeker de meest geschikte kandidaat aanstellen en de principes van gelijke toegang tot het openbaar ambt en van gelijke behandeling van de kandidaten respecteren. Het nadeel van de standaardprocedure is dat ze (relatief) zwaar en tijdsintensief is. Lokale besturen kiezen vaak voor de verkorte procedure. Daarmee kunnen

De verkorte procedure toegelicht

Lokale besturen kunnen voor drie soorten contracten beslissen af te wijken van de normale aanwervings- en selectieprocedure binnen het kader van de rechtspositiebesluiten. Voor contractuele functies in uitvoering van werkgelegenheidsmaatregelen van de centrale overheden is er de mogelijkheid een specifieke aanwervings- en selectieprocedure te voeren, aangepast aan de doelgroep. Voor vervangingsovereenkomsten kunnen mensen vrijgesteld worden van de aanwervingsprocedure (bekendmaking) en de selectieprocedure. Ze moeten wel steeds de (overige) algemene toelatings- en aanwervingsvoorwaarden respecteren. En ten slotte kunnen lokale besturen voor tijdelijke contractuele functies tot één of twee jaar (keuze bestuur) een specifieke aanwervings- en selectieprocedure volgen. Hoewel een bestuur in deze situatie, volgens de Arbeidsovereenkomstenwet, altijd een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde duur mag sluiten, moet het rekening houden met de lokaal bepaalde duur van de overeenkomst – maximaal twee jaar staat er in het rechtspositiebesluit – en moet het die tijdig

opzeggen. Essentieel is dat deze tewerkstellingsduur niet verlengbaar is. Als een bestuur voor deze tewerkstellingsvormen wil afwijken van de normale wervings- en selectieprocedure, moet het hierover een beslissing nemen en de afwijkende procedure uitwerken, binnen de grenzen van de rechtspositiebesluiten en rekening houdend met de arbeidsrechtelijke regels uit de Arbeidsovereenkomstenwet. Uit het rapport van Audit Vlaanderen blijkt dat sommige besturen deze drie vormen door elkaar halen, waardoor procedures niet altijd correct verlopen. Daarom is het belangrijk dat in de plaatselijke rechtspositieregeling een duidelijk onderscheid

wordt gemaakt tussen deze drie soorten. De procedure voor een vervangingscontract kan immers (nog) soepeler zijn dan die voor een tijdelijk contract.

Bij elk van de verkorte procedures moet het bestuur de noodzaak voor een snelle indienstneming van nieuwe medewerkers verzoenen met het gelijkheidsprincipe. Dit laatste blijft van belang, maar de procedureregels die daaruit voortvloeien, moeten worden afgewogen tegen de specifieke tewerkstellingsvorm. Zo moet er voor een zieke verpleegkundige in een woon-zorgcentrum zo snel mogelijk een vervanger kunnen worden aangesteld om de continuïteit van de dienstverlening te kunnen garanderen. Voor tijdelijke contractuele functies daarentegen zal de tijdsdruk in veel gevallen niet of veel minder spelen en neemt het belang van een degelijke procedure toe.

Als het bestuur voor een verkorte procedure kiest, bouwen de betrokken medewerkers geen interne loopbaanrechten op en kunnen ze niet deelnemen aan een bevorderingsprocedure of een procedure voor interne personeelsmobiliteit. Het bestuur moet dus een afweging maken tussen zeer snel aanwerven en mensen aan het werk krijgen (afwijkende aanwervings- en selectieprocedure), of inzetten op interne mobiliteit en medewerkers de kans geven om door te groeien binnen de organisatie (gewone aanwervings- en selectieprocedure). Vanuit HR-oogpunt is het aangewezen bij een verkorte procedure de sollicitanten en nieuwe medewerkers duidelijk te informeren en transparant te zijn over de gevolgen ervan. Het bestuur kan hiermee foutieve verwachtingen en frustraties vermijden. ■

KATLEEN JANSSENS IS VVSG-STAFMEDEWERKER PERSONEEL LOKALE BESTUREN

ze onder meer snel medewerkers met een tijdelijke arbeidsovereenkomst aanwerven om de dienstverlening draaiende te houden. In tegenstelling tot bij de standaardprocedure moeten de besturen voor deze procedure zelf een degelijk kader uitwerken. En daar worstelen ze mee: zo verloopt

Bij drie vierde van de geauditeerde besturen is er geen systeem om de tijdelijke arbeidscontracten op te volgen of gebeurt de opvolging niet correct en consequent. Dat heeft gevolgen voor het lokale bestuur en voor de medewerker.

de procedure vaak onvoldoende transparant, is de gelijke toegang tot het openbaar ambt te weinig gegarandeerd en is het principe van de gelijke behandeling van kandidaten niet altijd verzekerd. Dit verhoogt het risico dat ze dan een onvoldoende geschikte kandidaat aanstellen. Er kunnen ook klachten of beroepsprocedures uit voortvloeien.

Daarnaast benutten besturen de vrijheden en de flexibiliteit van de rechtspositiebesluiten te weinig. Zo schrijft een bestuur soms voor elke functie een selectieprocedure uit in de rechtspositieregeling. Als het een selectie flexibeler wil organiseren, moet het die regeling dan wijzigen of overtreden.

Tijdelijke arbeidscontracten

Lokale besturen worstelen ook met de voorschriften dat contracten van bepaalde duur maximaal driemaal verlengd kunnen worden. Deze opeenvolgende contracten en vervangingscontracten (behalve bij loopbaanonderbreking en Vlaams zorgkrediet) mogen in totaal ook maar twee jaar duren. Bij drie vierde van de geauditeerde besturen is er geen systeem om de tijdelijke arbeidscontracten op te volgen of

Aandachtspunten bij aanwerving

Audit Vlaanderen geeft in zijn rapport aan dat besturen het zichzelf soms onnodig moeilijk maken. Na verloop van tijd hebben ze nog onvoldoende zicht op wat minimaal verplicht is en wat de eigen keuze is. Daardoor is het instroombeleid onvoldoende afgestemd op de visie van het bestuur. Dat leidt soms tot overregulering en een rigide instroomproces. Aan vijf tips van Audit Vlaanderen voegt de VVSG er bij wijze van aanzet nog zes toe.

1 Werk een duidelijk kader uit voor aanwervingen via een verkorte procedure. Maak een onderscheid tussen een aanwervingsprocedure voor de vervanging van een medewerker en een aanwerving voor één tot twee jaar.

2 Hou rekening met de eigenheid van de organisatie en de verschillende diensten waarvoor u een medewerker aanwerft. Zorg ervoor dat de organisatie flexibel kan inspelen op verschillende aanwervingen.

3 Heb aandacht voor de gelijke behandeling van kandidaten, de gelijke toegang tot de functie en de transparante procedures.

4 Werk een systeem uit voor het opvolgen van tijdelijke

arbeidscontracten. Hou rekening met de looptijd van contracten en het aantal contracten per werknemer.

5 De rechtspositieregeling is een van de belangrijkste instrumenten voor de aanwerving van medewerkers. Evalueer dit instrument regelmatig en stuur bij waar nodig.

6 Neem geen uitgewerkte procedures op in de rechtspositieregeling, maar algemene bepalingen over werving en selectie. De VVSG beschikt daarvoor over voorbeeldformuleringen. Op die manier krijgt u meer ruimte om bij een vacature de meest geschikte sollicitatieprocedure te kiezen, afgestemd op de concrete vacature.

7 Herbekijk de timing en de termijnen van de sollicitatieprocedure.

8 Maak een afweging tussen het aanwerven van generieke profielen (medewerkers die inzetbaar zijn volgens de behoeften van de dienst) en het eerder werken met specifieke functies.

9 Denk grondig na over bijvoorbeeld de keuze tussen een vergelijkende of een niet-vergelijkende selectieprocedure, tussen een aanwerving gericht op schoolse kennis of een op competenties. Stem de selectieproef af op het functieprofiel. Een standaard sollicitatieformulier voor functies waarbij taal- en schrijfvaardigheid niet of minder relevant is, kan

de toestroom van bekwame maar communicatief minder sterke mensen bevorderen. Voor de aanwerving van een schoonmaakkraacht of een technisch medewerker kan een praktische proef, eventueel aangevuld met een kort gesprek, misschien volstaan, terwijl er voor een managementfunctie mogelijk een schriftelijke proef, een mondelinge proef en een assessment nodig is.

10 Werk met een 'slimme werfreserve'. Sommige besturen leggen na een niet-vergelijkende selectie pools aan voor een algemene functie, bijvoorbeeld medewerker op B-niveau. Komt er een vacature, dan organiseren ze een tweede selectie onder de kandidaten van de pool, dit keer gericht op de specifieke functie.

11 Schrijf de mogelijkheid om in bepaalde situaties af te wijken van diplomaveren in de rechtspositieregeling in en maak hiervan ook effectief gebruik voor bepaalde profielen en functies.

gebeurt de opvolging niet correct en consequent. Bij deze besturen werken mensen van wie het contract de wettelijke maximumduur overschrijdt. Dit betekent niet alleen dat deze medewerkers recht hebben op de voorwaarden van een contract van onbepaalde duur – maar ze moeten dit recht zelf inroepen –, maar ook dat ze niet kunnen deelnemen aan interne loopbaanprocedures. Het niet adequaat opvolgen van de tijdelijke arbeidscontracten heeft dus gevolgen voor het lokale bestuur en voor de medewerker.

Evaluatie instroombeleid

Een groot deel van de geauditeerde besturen heeft een degelijk instroombeleid dat zijn weerslag vindt in ondersteunende instrumenten zoals de rechtspositieregeling. Zij evalueren dit beleid en de instrumenten echter onvoldoende. Een evaluatie heeft ad hoc plaats of op basis van wijzigingen in de regelgeving. Zo lopen ze het risico dat het beleid en de ondersteunende instrumenten onvoldoende zijn afgestemd op de behoeften van de organisatie. Dat is ook al bij eerdere audits

vastgesteld. Veel lokale besturen staan nog te weinig kritisch stil bij hun eigen werking. ■

BJÖRN SUCAET, STEVEN VAN ROOSBROEK EN MARK VANDERSMISSEN ZIJN RESPECTIEVELIJK AUDITOR, MANAGER-AUDITOR EN ADMINISTRATEUR-GENERAAL VAN AUDIT VLAANDEREN

Het rapport 'Instroom van medewerkers' formuleert aandacht- en verbeterpunten, geeft voorbeelden en goede praktijken, en biedt lokale besturen de mogelijkheid hun eigen werking te evalueren. www.auditvlaanderen.be

Het nieuwe gemeentehuis

Nijlen is een gemeente van een dikke 22.000 inwoners in de Antwerpse Zuiderkempen. Op 3 februari 2016 gingen de deuren van het nieuwe gemeentehuis voor het publiek open. Het gebouw bestaat uit twee delen die in het midden met elkaar verbonden zijn. Het ene deel is modern en bestaat vooral uit glas. Daar zijn de loketten gevestigd. Het andere gedeelte heeft het uitzicht van een klassiek gemeentehuis. Op de begane grond van dat 'klassieke' gedeelte zit de bibliotheek. Aan de binnenzijde valt het 'klassieke' weg en blijft enkel nog het moderne over. Aan een brede onthaalbalie kun je met al je vragen terecht, daarachter ligt de wachtruimte. Door de combinatie van de wachtruimte met de leeszaal van de bibliotheek, is het aangenaam wachten voor de burger. Op de bovenverdieping zijn dan alle administratieve diensten gevestigd. Ook de medewerkers van het OCMW zitten in het gebouw, zodat de drempel om steun te vragen sterk verlaagd wordt. De gemeente zet sterk in op digitalisering. Ze is er zich echter van bewust dat niet iedereen over een eigen computer beschikt. Daarom staan er ook enkele computers ter beschikking om iedereen de kans te geven mee te gaan in het digitale.

GERBEN VAN NEYGHM BEELD STEFAN DEWICKERE





In het gemeentehuis staan enkele openbare computers zodat ook wie geen eigen computer bezit, toegang heeft tot de digitale wereld.



Wachten is aangenaam omdat de wachtruimte van het gemeentehuis gecombineerd wordt met de leeszaal van de bibliotheek.



SAMEN BOUWEN AAN OVERHEDEN VAN DE TOEKOMST

U voorbereiden op de wereld van morgen, om zo samen op weg te gaan naar een slimme gemeente met een 360° zicht op burger en maatschappij, een burger-nabij bestuur, bereikbaar en bestuurbaar vanop eender welke plek, op eender welk moment.

Onze IT-oplossingen en adviesdiensten helpen u daarbij.

Ga de uitdaging aan en ervaar hoe we
- ook tijdens de komende beleidsperiode -
samen van uw bestuur
de slimme stad of gemeente kunnen maken.

Francis Benoit: 'Ons lastenboek voor zonnepanelen op de gemeentelijke gebouwen is al door meer dan tachtig gemeenten overgenomen.'

Kuurne twee keer klimaatpionier

'Ook een kleine gemeente kan een pionier zijn op klimaatvlak,' zegt de Kuurnse burgemeester Francis Benoit.

De West-Vlaamse gemeente zette het voorbije jaar twee opvallende projecten op: zonnepanelen op de gemeentelijke gebouwen via medefinanciering door de inwoners en een warmtenet samen met buur Harelbeke.

Net als de andere gemeenten die deel uitmaken van de intercommunale Leiedal heeft Kuurne enkele jaren geleden het burgerschetsconvenant ondertekend. 'We willen samen de klimaatdoelstellingen halen, maar elke gemeente neemt eigen maatregelen,' zegt burgemeester Benoit. 'Hierdiende de mogelijkheid zich aan om de restwarmte van de verbrandingsoven van IMOG in Harelbeke te gebruiken voor het verwarmen van het woonpark Kuurne-Harelbeke dat in aanbouw is. Op het grondgebied Kuurne gaat het op termijn over 240 wooneenheden, aan Harelbeekse kant zijn het er nog iets meer. Onze schepen van Energie Francis Watteuw was de grote voortrekker van het project, ook al was het tech-

nisch zeer moeilijk te realiseren. Om de verbrandingsoven met het woonpark te verbinden moest er onder de Leie door worden geboord. Maar intussen zijn de eerste tien Kuurnse woningen gebouwd en aangesloten op het warmtenet. Er is voldoende capaciteit aan restwarmte om behalve het woonpark ook ons woonzorgcentrum en de Harelbeekse stadsgebouwen te bedienen en om het net later eventueel door te trekken naar de bedrijven van Kortrijk-Noord.'

Wat betreft gebruik van restwarmte is Kuurne dus een van de voorlopers, maar met het project van de zonnepanelen op overheidsgebouwen gefinancierd door de inwoners is het al helemaal de pionier in Vlaanderen. 'Intussen is ons lastenboek



STEFAN DEWICKERE

Een dag na de oproep om mede-eigenaar te worden van de zonnepanelen op de gebouwen van gemeente en OCMW, hadden de Kuurnenaren al 250.000 euro aandelen gekocht. Een nieuwe woonwijk op de grens van Kuurne en Harelbeke wordt verwarmd met restwarmte van de verbrandingsoven. Daarvoor moest onder de Leie door worden geboord. Intussen zijn er al tien Kuurnse woningen aangesloten op het warmtenet.

STEFAN DEWICKERE

Meer groen in dichtbevolkte gemeente

Kuurne is met 13.200 inwoners op een oppervlakte van 10 km² een van de dichtstbevolkte gemeenten van Vlaanderen. Er is een grote behoefte aan groen. De gemeente opende in het voorjaar het Vlaspark. Ook in de nieuwe woonwijk die voor zijn verwarming aangesloten wordt op de verbrandingsoven, komt er een park met groenzone. Groene vingers moeten meer groen tot in het centrum van de gemeente brengen. En bij de renovatie van de bibliotheek gaat Kuurne voor een volledige groengevel.

al door meer dan tachtig gemeenten overgenomen, ook door grotere steden,' zegt de burgemeester trots. Kuurne ging in zee met BeauVent cvba om zonnepanelen te plaatsen op de daken van gemeentelijke gebouwen en de burgers daarin te laten participeren. BeauVent investeerde 250.000 euro, de gemeente moest eenzelfde bedrag inbrengen. Daarvoor riep ze de inwoners op met de actie 'Breng jij ook zon in Kuurne?' Zij konden aandelen kopen en mede-eigenaar worden van de zonne-installaties op de gebouwen van gemeente en OCMW. Na één dag al hadden de Kuurnenaren voor

250.000 euro aandelen gekocht. Francis Benoit: 'BeauVent heeft 1800 zonnepanelen geplaatst op het gemeentehuis, het sociaal huis, de sporthal, de bibliotheek, enkele scholen, in totaal een twintigtal locaties. De cvba staat in voor onderhoud en herstellingen. Gemeente en OCMW hoeven niet te investeren, ze kopen de groene stroom tegen een lagere prijs dan het nettarief en worden na twintig jaar eigenaar van de installaties. Inwoners die investeerden, krijgen een financieel rendement van maximaal zes procent.' Om burgers ook aan te zetten zonnepanelen op hun eigen woningen te plaatsen

stelden gemeente en cvba twee formules voor. Bij burgers die de investering niet konden dragen, kon BeauVent optreden als financier. De cvba werd dan eigenaar van de installatie op het dak, de bewoner kon goedkoop groene stroom afnemen. Die formule sloeg niet echt aan, maar twee gezinnen tekenden in. Een groepsaankoop van zonnepanelen had meer succes en haalde een twintigtal gezinnen over de brug. ■

BART VAN MOERKERKE IS REDACTEUR VAN LOKAAL



politeia &  **VVSG** PRESENTEREN

HET DECREET LOKAAL BESTUUR IN VRAAG EN ANTWOORD

**356 antwoorden
op evenveel vragen
in 318 pagina's**

Al uw vragen over het nieuwe decreet in één handig naslagwerk

Het Decreet Lokaal Bestuur betekent vanaf 2019 een ingrijpende verandering voor de Vlaamse gemeenten en OCMW's, en de verzelfstandigings- en samenwerkingsentiteiten die ze hebben opgericht of waarin ze participeren.

Het intussen 613 artikels werd ontleed en in een handige vraag- en antwoordvorm kunt u zo kennismaken met alle aspecten van de tekst. Waar nodig worden ook linken gelegd met andere wetgeving die nog steeds geldt. Waar het decreet onduidelijk is, aanleiding kan geven tot verwarring of fouten bevat, hebben de auteurs dat ook aangegeven.



**MEER INFO EN
BESTELLEN VIA
WWW.POLITEIA.BE**

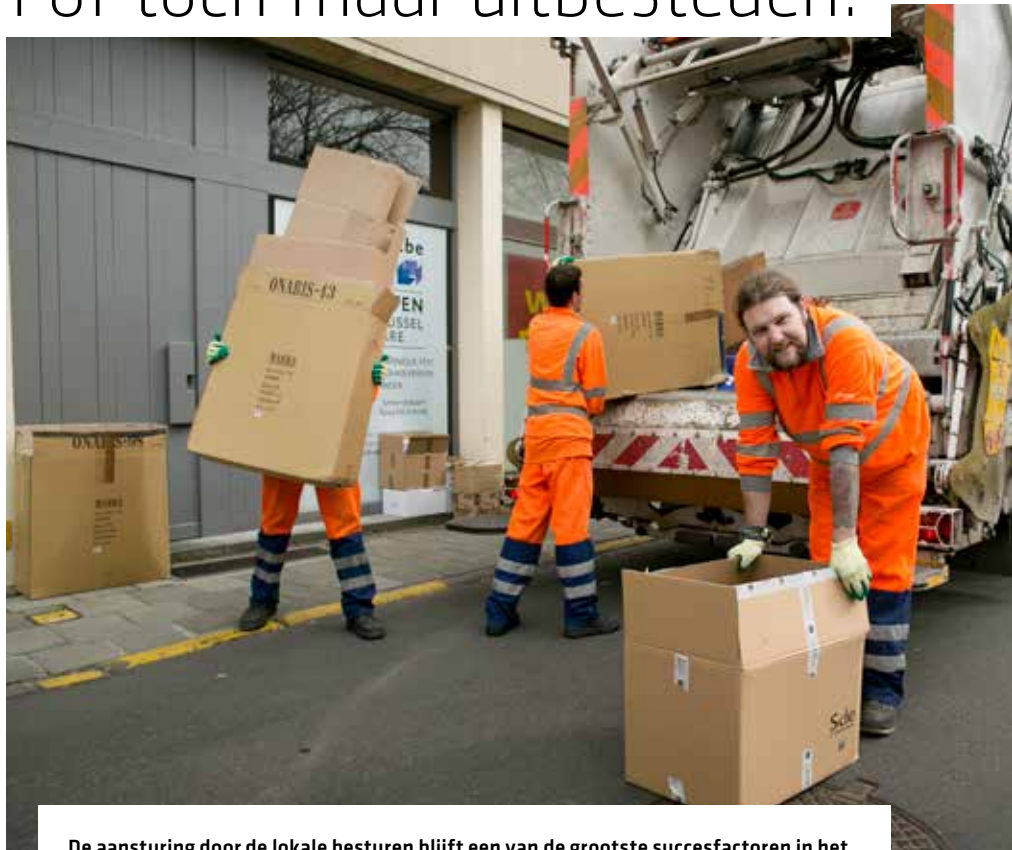
politeia

Keizerslaan 34, 1000 Brussel
Tel. 02 289 26 10 • Fax 02 289 26 19
info@politeia.be • www.politeia.be

Afvalbeheer na oktober 2018:

zelf doen of toch maar uitbesteden?

De nieuwe gemeentebesturen zullen na de verkiezingen van oktober ongetwijfeld nadenken over de mogelijkheden om de efficiëntie van hun dienstverlening te verhogen. Dan is het goed te weten dat de afvalinzameling uitbesteden geen garantie is voor lagere kosten.



De aansturing door de lokale besturen blijft een van de grootste succesfactoren in het opzetten van selectieve inzameling van huishoudelijk afval.

Gemeenten hebben de wettelijke verantwoordelijkheid ervoor te zorgen dat het afval van de gezinnen op hun grondgebied netjes volgens de regels wordt opgehaald en verwerkt. Ze kunnen dit zelf of intergemeentelijk te doen, maar ze kunnen die inzameling ook uitbesteden aan private bedrijven. Vaak rijst de vraag welke werkwijze tot de laagste kosten leidt. Dat gemeenten het afvalbeheer maar beter niet loslaten, blijkt uit allerlei ervaringen in Europa. Landen zoals Estland en Polen experimenteerden de voorbije jaren uitgebreid met verregaande liberalisering van het beheer van huishoudelijk afval. Estland kende een systeem waarbij elke burger zelf een contract afsloot

met een private inzamelaar. Die inzamelaars probeerden de markt daarna te herverdelen, om zo tot homogene inzamelzones te komen met hogere efficiëntie. Na meer dan tien jaar ervaring stelde de overheid in Estland vast dat private bedrijven slechts beperkt interesse toonden in selectieve inzameling, maar om efficiëntie-redenen de voorkeur gaven aan gemengde inzameling, gevolgd door storten of verbranden. Minder dicht bevolkte gebieden werden niet goed bediend. Estland stuurde in maart 2007 zijn wetgeving bij en legde daarna wél een sterkere regie bij de lokale besturen, die nu kunnen aansturen wie op hun grondgebied nog huishoudelijk afval mag inzamelen. In sommige regio's daalden

de kosten toen met soms dertig procent door een verhoogde efficiëntie van de inzameling. In Polen speelden de gemeenten lang maar een beperkte rol in het afvalbeheer. Private bedrijven mochten er naar eigen goeddunken overeenkomsten sluiten met gezinnen voor het beheer van huishoudelijk afval. Gemeenten kwamen wel dikwijls tussen in zones waar bedrijven geen dienstverlening wilden of konden organiseren. Er bestond een hybride markt waarin zowel publiek als privaat initiatief operationeel was. Polen worstelde met vergelijkbare problemen als Estland en paste in 2011 zijn wetgeving aan om een einde aan de chaos te maken. De lokale besturen dragen er sindsdien de verant-



BART LASHUY

woordelijkheid voor huishoudelijk afval, en gezinnen zijn verplicht hun afval over te dragen aan het door de gemeente opgezette systeem.

Beide ervaringen passen in het algemene beeld van afvalbeheer binnen Europa: de aansturing door de lokale besturen blijft een van de grootste succesfactoren in het opzetten van selectieve inzameling van huishoudelijk afval. De OESO concludeerde dat die gemeentelijke regie belang-

rijk is en dat een liberalisering van het beheer van huishoudelijk afval om diverse redenen weinig zin heeft. In een rapport over het beheer van huishoudelijk afval stelt ze dat de inzameling van huishoudelijk afval het karakter van een 'natuurlijk monopolie' heeft. Volgens de OESO wijzen diverse empirische studies uit dat de kosten stijgen zodra meerdere ophalers actief (moeten) zijn binnen één zelfde gebied. Dat heeft te maken met een daling van de

efficiëntie. Net daarom is aansturing door een lokaal bestuur van belang. Dat lokale bestuur kan aan één ophaler de opdracht of het monopolie geven om de dienst te verzorgen, of het kan beslissen de ophaling volledig zelf uit te voeren. Huishoudelijk afval is in dat opzicht sterk verschillend van heel specifieke afvalstromen zoals gevaarlijk afval of bedrijfsafval, dat vaak in grote hoeveelheden en op één plaats ontstaat en waar de efficiëntie dus niet snel gaat lijden onder een te grote versnippering. Voor grote bedrijfsafvalstromen geldt dat natuurlijke monopolie dus veel minder. De ervaring in Finland leert dat een geliberaliseerd systeem met meerdere ophalers naast elkaar binnen één gebied soms tot 20% duurder is voor de burger dan gestructureerde inzameling, waarbij één ophaler een homogeen gebied bedient na marktbevraging of de gemeente zelf de ophaling verzorgt.

Uitbesteden?

Dat de gemeenten de regie moeten behouden is dus duidelijk, maar dan rijst de vraag of uitbesteding van de afvalbeheersactiviteiten, onder regie van het lokale bestuur, wél garanties biedt voor betere dienstverlening aan een lagere kostprijs. Uit Nederlands onderzoek bleek dat er de eerste jaren na het uitbesteden van activiteiten wel degelijk een kostenvoordeel ontstaat, maar dat dit na verloop van tijd verdwijnt.

Vrij snel na het uitbesteden ontstaat er immers een min of meer natuurlijk monopolie. Door een gebrek aan aanbieders is de mededinging vaak te beperkt om voordelen af te werpen. De relevante administratieve kosten die komen kijken bij het uitvoeren van een overheidsopdracht zetten een mogelijk financieel voordeel van uitbesteden onder druk. Opvallend was ook nog de vaststelling dat bedrijven bij de start van een contract vaak relatief scherpe tarieven opgeven, maar die in de loop van het contract vervolgens trapsgewijs proberen op te drijven. Een van de uitgebreidste onderzoeken naar de voor- en nadelen van vermarkting is uitgevoerd door het Canadese Centre for Policy Alternatives. Zij kwamen tot de conclusie dat decennia van empirisch onderzoek nergens een verband hebben aangetoond tussen uitbesteding van afvalbeheer en een verlaging van de kosten. Dat ligt in lijn met andere literatuur die aangeeft dat er geen verband gevonden kan worden tussen uitbesteding en kostenbesparing. Vaak vallen gegevens over de kosten tussen publieke operatoren en private ondernemingen niet zomaar te vergelijken. Waar intergemeentelijke samenwerking aantoonbaar wel tot efficiëntiewinst leidt, blijkt dat de keuze voor eigen uitvoering of uitbesteden geen bepalende factor is in de kosten. Kortom: afvalbeheer zelf doen of uitbesteden, geen van beide keuzes biedt garanties voor de laagste prijs. Andere motieven moeten daarom meespelen in de keuze of gemeenten afval zelf inzamelen, of dat door een privaat bedrijf laten doen. Wie denkt met zekerheid geld te kunnen besparen door een keuze voor uitbesteden, rekent zich vooral rijk, maar zou wel eens van een kale reis thuis kunnen komen. ■

CHRISTOF DELATTER IS VWSG-STAFMEDEWERKER AFVALBELEID

Volgens de OESO wijzen diverse empirische studies uit dat de kosten stijgen zodra meerdere ophalers actief zijn binnen één zelfde gebied. Dat heeft te maken met een daling van de efficiëntie. Net daarom is aansturing door een lokaal bestuur van belang.

*'Ons breed aanbod aan
infrastructuur,
datadiensten, synergie
en communicatie
helpt uw gemeente
slim te worden'*

Spannende maanden!

Gemeenteraadsverkiezingen zorgen telkens weer voor spannende en drukke tijden. Begin 2019 doet ook Fluvius zijn intrede bij het grote publiek. Fluvius komt dan in heel Vlaanderen tegen.

Maar met de oprichting van Fluvius op 1 juli, door het samengaan van Eandis en Infracore, staan we er vanaf vandaag al voor jullie, alle 308 gemeentebesturen. Wij blijven zoals in het verleden ons beste beentje voorzetten om toekomstgerichte netwerkoplossingen te bieden.

Als gemeentebestuur mag je blijven vertrouwen op onze ondersteuning. Samen zorgen we voor kwaliteitsvolle netten, realiseren we de klimaatdoelstellingen en bestrijden we energiearmoede.

Meer info over wat we voor u als gemeente kunnen doen?

In het Memorandum-nutsvoorzieningen bundelen we enkele sleutels voor een sterk beleid.

www.fluvius.be/memorandum.



fluvius.
Tot bij u

Als vrijwillige terugkeer een optie wordt

Via Fedasil keren elk jaar een paar duizend migranten terug naar hun herkomstland. Om hen daar dan te ondersteunen werkt Fedasil samen met de internationale organisatie voor migratie IOM en Caritas International.

Vrijwillige terugkeer biedt ondersteuning aan mensen die willen terugkeren naar hun herkomstland maar dit niet op eigen kracht kunnen. Terugkeren is immers niet vanzelfsprekend en brengt veel uitdagingen mee op administratief, psychologisch of economisch vlak. Het programma biedt hiervoor oplossingen.

Vrijwillige terugkeer is een sociaal programma dat enkel op vrijwillige basis opereert. Dit wil zeggen dat de migrant een vrije, individuele en correct geïnformeerde keuze maakt. De terugkeer kan op elk moment worden geannuleerd. De Dienst Vreemdelingenzaken wordt hierover tijdens de terugkeerprocedure niet geïnformeerd, en ook de autoriteiten in het herkomstland worden niet op de hoogte gesteld van de geplande terugkeer. De migrant mag op een privéadres verblijven in afwachting van een terugkeer of kan opvang krijgen in een opvangcentrum van Fedasil.

Procedure

Het programma richt zich tot alle personen zonder geldige verblijfsdocumenten: asielzoekers in procedure, uitgeprocedeerde asielzoekers of migranten die nooit aan een procedure zijn begonnen. De steun is mogelijk voor personen afkomstig uit visumplichtige landen, niet EU-landen en de vijftien jongste lidstaten van de EU.

Fedasil heeft loketten in Antwerpen, Brussel, Charleroi, Gent en Luik die laagdrempelige eerstelijnsdiensten bieden aan de migrant en als expertisecentra over vrijwillige terugkeer fungeren. Deze loketten houden vrije permanentie in de voormiddag, in de namiddag werken zij op afspraak. Ook de terugkeerpartners stellen een netwerk aan eerstelijnsdiensten ter beschikking waar de migrant informatie kan krijgen. Zo bieden ze vrijblijvende informatie op maat, aangepast aan de individuele situatie en de mogelijke kwetsbaarheden van de betrokken persoon. De medewerkers letten op geen verkeerde verwachtingen te creëren.



CARITAS INTERNATIONAL

Igor is weer in Oekraïne

Het verhaal van Igor illustreert waarom samenwerking voor vrijwillige terugkeer in het belang is van de migrant. De terugkeerbegeleiders van Antwerpen ontmoetten Igor tijdens hun permanentie in de winteropvang, waar de sociale begeleiding zich zorgen maakte over zijn toekomst. Igor leed aan dementie en sprak enkel Russisch, waardoor communicatie moeilijk was. Een Russischsprekende medewerker van Caritas werd erbij gehaald en kwam te weten dat Igor uit Oekraïne afkomstig was. Met de hulp van een lokale partner verspreidde Caritas zijn signalement via lokale media in Oekraïne. Dit signalement werd opgepikt door Igors familie, zijn vrouw en zoon, die hun vermiste familielid zo snel mogelijk weer thuis wilden krijgen. Omdat Igor niet in staat was zelfstandig het vliegtuig te nemen, heeft Caritas hem begeleid. Enkele weken na het emotionele weerzien met zijn echtgenote, zoon en broer op de luchthaven, werd dit gezinsportret door de partner gemaakt.



Kwasi werd door IOM ondersteund bij de opening van een winkeltje in Accra.

Vrijwillige terugkeer is een sociaal programma dat enkel op vrijwillige basis opereert. Dit wil zeggen dat de migrant een vrije, individuele en correct geïnformeerde keuze maakt.

De steun bestaat uit een cash premie bij vertrek en uit materiële ondersteuning in het land van herkomst. Deze laatste kan vele vormen aannemen en hangt af van de behoeften van de persoon en de socio-economische situatie in het herkomstland. Zo kan de migrant beslissen een eigen zaak op te starten, een opleiding te volgen, hulp te vragen bij het zoeken aan werk, zijn budget te spenderen aan de huur van een pand of aan renovatiewerken aan zijn huis. Er bestaat aanvullende steun voor medische zorg en voor gezinnen met kinderen.

Programma's op maat komen tegemoet aan de specifieke behoeften van niet-begeleide minderjarigen, slachtoffers van mensenhandel en mensen met een complexe medische problematiek. Enkel Fedasil, Caritas en IOM kunnen beslissen om zulke ondersteuning toe te kennen, dit wordt geval per geval bekeken.

Begeleid vertrek

Er wordt een administratief dossier geopend. Als de migrant dakloos is, kan hij een plaats krijgen in een opvangcentrum van Fedasil. Samen met de migrant wordt besproken hoe de nodige reisdocumenten verzameld worden. De kosten van de reisdocumenten worden

bij vertrek op de luchthaven geldelijk vergoed.

De terugkeerbegeleider brengt de behoeften van de persoon in kaart, bijvoorbeeld de vertaling van schooltesten of de aflevering van een medisch attest. Als de persoon recht heeft op re-integratiesteun, bespreekt hij deze plannen in detail met IOM en Caritas International. Skype-sessies kunnen ook georganiseerd worden tussen de migrant en de partner in het land van herkomst. Het re-integratieplan is flexibel en kan na aankomst bijgestuurd worden.

IOM organiseert de reis naar het land van herkomst. Die verloopt per vliegtuig of met de bus, op dezelfde manier als voor gewone reizigers. IOM staat in voor eventuele begeleiding tijdens het traject zoals hulp bij de check-in, de transit of het opwachten in de luchthaven van aankomst. Wanneer iemand om medische redenen niet alleen kan reizen, is een sociaal of medisch escorte mogelijk.

De re-integratiesteun wordt geboden door de lokale afdeling van IOM of door een ngo waarmee Fedasil via Caritas International een bilateraal akkoord heeft. De partners leggen verschillende accenten in hun begeleiding, waardoor

deze kan gaan van psychosociale ondersteuning tot hulp bij het zoeken van werk of arbeidstraining. De steun geldt voor een termijn van zes maanden en kan in uitzonderlijke situaties tot een jaar worden verlengd.

Feedback over terugkeerders is beschikbaar via Caritas en IOM. Tijdens observatiemissies bezoekt Fedasil teruggekeerde personen om het programma en de diensten van de lokale partners te evalueren.

Naast het operationele netwerk heeft Fedasil ook een nationaal informatienetwerk uitgebouwd. Dit netwerk van partners, CONEX genaamd, heeft als doel mensen zonder verblijfsperspectieven te informeren over de optie van vrijwillige terugkeer. Hiertoe sloot Fedasil partnerschappen met lokale besturen zoals Gent, Oostende, Aalst en Antwerpen, maar ook met organisaties zoals Stichting Barka, CAW Brussel, API Charleroi en Advies Centrum Migratie. Zij informeren hun doelgroep over het programma en geven feedback over evoluties op het terrein of hiaten in het programma, zodat Fedasil hierop kan inspelen. ■

JOZEFIE DIDDEN IS REGIEMEDEWERKER VAN FEDASIL



Communicatie over vrijwillige terugkeer

Om de toegang tot het programma te vereenvoudigen stelt Fedasil een waaier aan communicatiemiddelen ter beschikking, gericht aan sociale organisaties of rechtstreeks aan de migrant.

De website www.vrijwilligeterugkeer.be biedt informatie in twaalf talen, met getuigenissen van terugkeerders en de contactgegevens van de Fedasil-terugkeerloketten en terugkeerpartners.

Verder levert Fedasil op vraag brochures over het programma, posters met terugkeer verhalen, invulboekjes om kinderen en hun ouders voor te bereiden op de terugkeer.

Het gratis nummer 0800 327 45 is bereikbaar op werkdagen voor alle vragen van sociale organisaties of migranten.

Duurzaam wonen

Antwerpen 't Groen Kwartier RES Award 2018



Together,
we create
great places



Roeselare Het Laere 1.2.Tree Award 2018



Hoe werken we aan duurzame buurten, waar het gezellig wonen en samenleven is? Waar de vereisten van vandaag - betaalbaarheid, comfort, locatie, mobiliteit - samengaan met die van morgen: duurzaamheid en kwaliteit?

Voor Matexi betekent duurzaamheid ecologie, de zorg voor onze planeet én sociale cohesie, de zorg voor de samenleving.

De Awards voor 't Groen Kwartier en Het Laere bevestigen dat Matexi duurzame en groene woonbuurten ontwikkelt waar het fantastisch wonen is!

Ontdek al onze buurten op matexi.be



Welkom
in de
buurt.

Iedereen mee, ook virtueel?



ABDIJMUSEUM TEN DUINEN

Met virtual reality laat het Roeselaarse woon-zorgcentrum Ter Berken inwoners met dementie een deel van hun leven herbeleven. De bezoeker in het Abdijmuseum Ten Duinen in Koksijde waant zich met een virtualrealitybrilletje dan weer helemaal in 1490. In Vlaanderen duiken er op vele vlakken mooie toepassingen op, want met virtual en augmented reality kunnen overheden hun inwoners ook goed laten zien en voelen hoe ze de getekende omgeving zullen beleven.

Virtual reality (VR) bestaat al sinds de jaren zestig en kende aanvankelijk zijn opmars in de gamewereld. Ook in de film-industrie wordt de technologie almaar meer ingezet. De technologie raakte de voorbije jaren immer almaar verfijnder, waardoor de kwaliteit van de beelden nu beter is en er meer toepassingen mogelijk zijn.

Bij virtual reality word je als gebruiker als het ware getransporteerd naar een virtuele wereld. Via een VR-bril krijg je beelden te zien die zo levensecht lijken dat je jezelf op een andere plaats waant. Augmented reality (AR) mixt dan weer de realiteit met een virtuele wereld. Een gebruiker kan zijn omgeving nog blijven zien, maar op deze omgeving wordt een digitale laag gecreëerd door hologrammen in de ruimte te plaatsen. Al wie al eens een AR-app op zijn smartphone geïnstalleerd heeft, zal het wel kennen: je kunt een diertje op de keukentafel laten



ABDIJMUSEUM TEN DUINEN



ABDIJMUSEUM TEN DUINEN



ABDIJMUSEUM TEN DUINEN

dansen of een selfie met een buitenaards wezen nemen. Met sommige apps kun je een liveconcert in je huiskamer halen, maar je kunt ook zien hoe een nieuwe bril je staat of je kunt wat schuiven met een virtuele Ikea-leunstoel in je woonkamer, voordat je beslist of je hem effectief wilt bestellen. Door de gebruikerservaring te verbeteren is de technologie onder meer belangrijk geworden in de amusementssector en commerciële sector. Maar VR en AR bieden ook veel mogelijkheden voor lokale besturen: niet alleen op het

virtuele try-out geven van het skatepark dat in 2019 opent. De mobiele app combineert virtual en augmented reality en is de eerste AR-app die kan worden gebruikt in combinatie met een maquette. Wie tijdens het gebruik van de app zijn camera op de speciaal ontworpen maquette van het skatepark Blaarmeersen richt, ziet skaters en informatie verschijnen terwijl hij er rondwandelt. Je kunt de app ook gebruiken in combinatie met een VR-bril om een preview van het park te zien in virtual reality.

Bij virtual reality krijg je beelden te zien die zo levensecht lijken dat je jezelf op een andere plaats waant. Augmented reality (AR) creëert een digitale laag op de omgeving door hologrammen in de ruimte te plaatsen.

gebied van cultuur, toerisme en vrijetijdsbeleving, maar ook in verband met ruimtelijke ordening en stadsontwikkeling.

Nieuwe plannen beleven

Meer nog dan met fotomateriaal en filmpjes kan de gemeente wijzigingen in de ruimte visualiseren. Plannen voor een nieuw stationsplein hoeven niet langer statisch te zijn. Met de beschikbare technieken komen ze tot leven, zodat toekomstige bezoekers al ervaren hoe het zal zijn om er rond te lopen. Ook bij het toekennen van vergunningen voor innames van het openbaar domein zoals markten, terrassen of uitstallingen kan het voor gemeentebestuurders nuttig zijn ze samen met de aanvrager in VR of zelfs AR te kunnen visualiseren.

Gent lanceerde onlangs de app Skate Park. Daarmee wil de stad gebruikers een

Onveiligheid simuleren

Ook in de veiligheidssector zijn er veel toepassingen mogelijk. Met VR en AR kunnen bepaalde situaties zoals ongevallen of branden worden gesimuleerd, wat kan helpen bij het sensibiliseren van burgers of voordelen kan bieden bij de opleiding van brandweer en politie. VR kan ook politieonderzoek ondersteunen en bijdragen tot de reconstructie van een misdaad of ongeval. Kortom, de mogelijkheden zijn eindeloos!

Terug in de tijd

In het woon-zorgcentrum Ter Berken in Roeselare maakt het verzorgend personeel gebruik van virtual reality om dementerende inwoners een deel van hun leven te laten herbeleven. Door levensechte beelden te tonen van hun ouderlijk huis, de omgeving waar ze opgroeiden, hun favoriete vakantiebestemming brengen ze een dialoog op gang en helpen ze inwoners kalmeren. De beelden worden gemaakt door familieleden en vrienden die weten welke plekjes er speciaal zijn voor de patiënt. Ze krijgen hiervoor een speciale 360°-camera in bruikleen. Het Abdijsmuseum Ten Duinen in Koksijde trekt nieuwe bezoekers met een totaalbeleving via virtual reality. Met behulp van de VR-bril kan een bezoeker terugreizen in de tijd en de abdij zien zoals ze eruitzag in 1490. Kamers, objecten, inrichting... alles werd zo gedetailleerd mogelijk gereconstrueerd. In het museum zelf staan er bij de diverse collectiestukken telkens verwijzingen naar de beelden in VR. ■

NATHALIE DUMAREY IS VVSG-STAFMEDEWERKER SMART CITY'S

Voor nog meer technologische trends en hun betekenis voor lokale besturen:
www.vvsg.be/sites/smartcities



Buitenschoolse kinderopvang zeilt zuidwaarts



Tijdens de zomervakantie sloegen het buitenschoolse kinderopvanginitiatief Het Narrenschip en de Brakelse Raad voor Ontwikkelingssamenwerking BRAVO de handen in elkaar voor een uniek project. Deze zomer stond elke week in het teken van een andere hulporganisatie, alle aangesloten bij BRAVO.

Het project geraakte van de grond toen Annick Depraetere, wereldreiziger én coördinator van het Narrenschip in Brakel en het Pompulieke in Horebeke, Johan Hosselaer leerde kennen. Die is niet alleen voorzitter van de adviesraad BRAVO maar ook een ontwikkelingsexpert die enkele Afrikaanse dorpen in hun economische ontwikkeling begeleidt. Ze bundelden hun krachten en werkten met hun team een gemeenschappelijk project uit. Door elke week een van de zeven BRAVO-projecten in de kijker te zetten leerden de kinderen op een boeiende en speelse manier de leefomgeving kennen van hun leeftijdsgenoten in Tanzania, Gambia, Nepal, Ivoorkust en de Filipijnen. Dat leverde elke week interessante gesprekken op tussen de diverse ontwikkelingsorganisaties en de kinderen en de kinderbegeleiders die hierdoor hun wereldbeeld hebben vergroot.

Toen de organisatie Vrienden van Kikukwe aan de beurt was, die samen met een Tanzaniaanse organisatie vijfhonderd gezinnen boven de armoedegrens probeert te tillen, maakten de kinderen in de opvang verhalen over de zon. Ze verdiepten zich in wind- en zonne-energie. Ook konden ze op het blotevoetenpad zelf ervaren hoe het voelt geen schoenen te dragen.

Tijdens de week van Broederlijk Delen leerden de kinderen wat delen echt betekent, zo hielden ze onder andere een ruilbeurs in de opvang.

Omdat Kinderen van de Zon de levenskwaliteit en het landbouwgerichte onderwijs van de bevolking in Gambia duurzaam wil verbeteren, brachten de Brakelse kinderen een bezoek aan een imker, waar ze leerden over het belang van bijen. Ze leerden er ook een zonnegroet.

Dierenartsen Zonder Grenzen is een organisatie voor en door dierenartsen die in verschillende Afrikaanse landen actief is. De

STEFAN DEWICKERE

Elke zomerweek bekijken de Brakelse kinderen de wereld op hun kop.



Deel mooie voorbeelden
of sterke praktijken met
#lokaalDNA



De Gouden Kinderschoen is een initiatief van VVSG Steunpunt Kinderopvang dat inspirerende, lokale projecten voor kinderopvang in de kijker zet. De jury bekroonde het initiatief van Brakel met de Gouden Kinderschoen 2018 in de categorie samenwerking, voor de klemtoon op wereldburgerschap en de link met de SDG's. In dit project wordt er een vernieuwende samenwerking gerealiseerd met lokale verenigingen die eruit springen en die de leefwereld van kinderen verrijken. De ambitie om dit jaarlijks vorm te geven is een grote meerwaarde.

Kijk op www.goudenkinderschoen.be voor meer inspiratie over boeiende lokale initiatieven kinderopvang.

Cunina richt zich op duurzaam onderwijs in Nepal met het ontwikkelen van skill centers. Tijdens de week met Cunina werden de kinderen zich meer bewust van de afvalproblematiek: ze gingen op pad in de omgeving van de kinderopvang om het park en de omgeving schoon te maken en afval te verzamelen. Ook knutselden ze een ecologische handtas van afval.

Annick Depraetere is enthousiast over het bruisende project dat tegelijk ook de kinderen en de ouders bewust maakte en de medewerkers en jobstudenten kon begeistern. 'Het was een unieke kans om te tonen dat twee adviesraden zich in een gezamenlijk doel kunnen vinden, namelijk het verenigen van Noord en Zuid.'

Na afloop van het project was er een spetterend zuiders feest en werd er een tijdschrift samengesteld over alle activiteiten van deze zomer (te lezen via QR-code rechtsonder). Elke vereniging kon zich er ook in voorstellen. Zo kunnen ouders en kinderen in de kinderopvang herinneringen ophalen aan de fijne zomer. 'Naar mijn gevoel is dit niet het einde van de samenwerking,' stelde Annick Depraetere op het eind van de zomer vast. 'Dit zijn de mensen van de toekomst.' Daarom zal het initiatief buitenschoolse kinderopvang elke zomervakantie met een andere adviesraad activiteiten voor de kinderen organiseren, achteraf maken ze dan telkens een tastbare herinnering in de vorm van een tijdschrift. ■

**ANNEMIE NOUWYNCK IS VVSG-STAFMEDEWERKER ONDERSTEUNING
INITIATIEVEN BUITENSCHOLESE OPVANG, PROVINCIE OOST-VLAANDEREN**

CONTACT

Annick Depraetere
T 055 42 84 53
kinderopvang@brakel.be
www.brakel.be

Het tijdschrift is te lezen via
deze QR-code



ngo koestert het principe 'gezonde dieren, gezonde mensen' en ondersteunt de diergezondheidszorg en familiale veeteelt met opleidingen, materiaal en geneesmiddelen. De kinderen gingen met deze organisatie op bezoek bij SOS Wilde Dieren in Geraardsbergen waar zieke en gewonde dieren opgevangen worden.

Vzw Morihbet (Morgen Is Het Beter) zet zich vooral in voor het noorden van de Filipijnen. Zij zorgen er onder meer voor dat mensen daar goede gezondheidszorg hebben en aan een bril geraken. De kinderen voelden in de kinderopvang zelf aan hoe het is blind of slechtziend te zijn en ze konden proeven van een speciale Filipijnse delicatess: insecten. Ze speelden Filipijnse spelletjes en deden karaoke, een van de favoriete vrijetijdsbestedingen op de Filipijnen.

Participatiemaatschappij Vlaanderen leverde expertise én financiert

Hoe erfgoed een nieuwe bestemming geven?

De **Panquin-kazerne** in Tervuren krijgt een nieuwe bestemming. De gemeente kocht de site van het ministerie van Defensie, en organiseerde in 2016 een wedstrijd waarna projectontwikkelaar ION uit Waregem de herbestemmingsopdracht kreeg. ION bracht via de Vlaamse Erfgoedkluis ook Participatiemaatschappij Vlaanderen aan boord, dé expert in Vlaanderen bij de herbestemming van erfgoedprojecten.

PMV leverde zowel broodnodige expertise maar investeert ook mee om de realisatie te vergemakkelijken.

Het 18^{de}-eeuwse Panquin-complex in het centrum van de gemeente maakt deel uit van het Park van Tervuren en is omwille van zijn rijke geschiedenis beschermd als monument. De hele site, bijna 4ha groot, heeft een grote erfgoedwaarde: de kazerne was oorspronkelijk de stoeterij bij het kasteel van de hertogen van Brabant, omstreeks 1750 gebouwd in opdracht van Karel van Lorreinen. Midden 2014 trokken de laatste manschappen de deur dicht. De gemeente kocht het complex en maakte meteen duidelijk dat ze de hele site wilde ontwikkelen. In 2016 lanceerde ze een wedstrijd voor de herbestemming van de 3,7 ha grote site. Projectontwikkelaar ION en Participatiemaatschappij Vlaanderen (PMV) kregen de opdracht voor de herbestemming.

Immens project

Voor de gemeente is het een immens project, met een grote impact op het toerisme, de huisvesting, het groenbeleid en de economie in de gemeente. Ilse Vandenbemd, afdelingshoofd interne zaken van de gemeente Tervuren: "Naast een hotel en restaurants gaan de bestaande gebouwen ook publieke functies bevatten: de gemeente Tervuren zelf zal één vleugel gebruiken met o.a. een gemeentelijk museum en vergaderfaciliteiten voor verenigingen. De plannen omvatten ook twee ondergrondse parkings, verschillende soorten woonvormen (met voorrang voor mensen die een band hebben met de gemeente), ruimte voor economische activiteiten en een investering in groene ruimte die wordt meegefinancierd door het Agentschap Natuur en Bos."

“De expertise van PMV op het vlak van erfgoed heeft ertoe geleid dat we het dossier goed hebben kunnen afronden. Maar ook bij de onderhandelingen over de premies voor de restauratie van het erfgoed, bijvoorbeeld, hebben ze ons goed ondersteund. Hun bijdrage in het dossier was zeer waardevol.

Ilse Vandenbemd, afdelingshoofd interne zaken van de gemeente Tervuren



Hoe omgaan met beschermd erfgoed?

Dé uitdaging was volgens het afdelingshoofd om een actuele bestemming te geven – volgens de hedendaagse normen – aan zowel landschappelijk als monumentaal beschermd erfgoed in overleg met verschillende overheidsinstanties: naast de gemeente Tervuren zijn ook het Agentschap Natuur en Bos, Ruimte Vlaanderen en het Agentschap Onroerend Erfgoed betrokken bij het project. “We hebben een visie op erfgoed leren ontwikkelen en zijn erin geslaagd om nieuwbouw te integreren in het complex op een manier die harmonieus is. Van meet af aan hebben we daarvoor alle partijen bij elkaar gebracht, waarbij we onze visie hebben afgestemd op de eisen en randvoorwaarden van de agentschappen. We zijn er zeker van dat die investering in tijd en overleg ook voor het verdere traject van het project waardevol is”, aldus Ilse Vandenbemd.

Expertise van PMV

Participatiemaatschappij Vlaanderen (PMV) is in Vlaanderen de partner par excellence die samen met overheden een rol kan spelen bij complexe dossiers met onroerend erfgoed. Gert Cowé, business manager bij PMV: “Via de Vlaamse Erfgoedkluis willen we met gerichte investeringen en een geïntegreerde aanpak potentieel rendabele erfgoedlocaties opnieuw activeren en openstellen voor het publiek, uiteraard met respect voor de erfgoedwaarden en de draagkracht van de locatie.

Dergelijke projecten zijn nooit eenvoudig; het vereist ervaring om overheden en investeerders met elkaar te verbinden. Bij PMV spreken wij de taal van beiden. Niet alleen begeleiden wij partners; vaak ook vragen overheden ons om opdrachten te vermarkten omdat ze terugdeinzen voor de complexiteit. In het Panquin-project hebben we zelfs mee gefinancierd. Het is een rol die misschien minder bekend is: door projecten mee te financieren maken we het makkelijker voor commerciële partners doordat we een deel van de financiële risico's van hun overnemen. Vaak immers hebben die partners niet het geduld om jarenlang te wachten tot zo'n project rendabel is. PMV heeft dat geduld wél en werkt op lange termijn.”

Waardevolle bijdrage

De gunning van de opdracht leidde tot de opmaak van een samenwerkingsovereenkomst tussen de gemeente Tervuren en het consortium ION-PMV, dat het project zal realiseren. Nadien wordt een deel van het project weer overgedragen aan de gemeente als openbaar domein. Momenteel worden alle vergunningen aangevraagd, zodat er kan worden gestart met de restauratie van het historisch gedeelte. De totale duur van de werken zal tussen de drie en de vier jaar schommelen, schat Gert Cowé. Bij de gemeente Tervuren kijkt men alvast tevreden terug op de samenwerking met PMV: “De expertise van PMV op het vlak van erfgoed heeft ertoe geleid dat we het dossier goed hebben kunnen afronden. Maar ook bij de onderhandelingen over de premies voor de restauratie van het erfgoed, bijvoorbeeld, hebben ze ons goed ondersteund. Hun bijdrage in het dossier was zeer waardevol.” ■

Hulp nodig bij erfgoedprojecten?

Neem contact op met Gert Cowé,
business manager Vastgoed bij PMV,
gert.cowe@pmv.eu



Om een actieplan te hebben voor de volgende beleidsplanning start VVSG-stafmedewerker Iris De Mol met een netwerk leeftijdsvriendelijke gemeenten dat voortbouwt op het netwerk van de dementievriendelijke gemeenten.



Verder kijken dan alleen senioren

De eerste bijeenkomst in juni is vrij algemeen. Dat is geen punt voor Jeanine Bellens uit Zottegem: 'Ik ben vooral blij dat het een netwerk voor leeftijdsvriendelijke gemeenten is en dat het niet alleen over senioren gaat, maar ook over kinderen, mensen met een beperking, kortom over de hele bevolking. Het is belangrijk dat het beleid weggaat van de hokjes jong-oud-beperking, we weten wie onze bevolking is, zo is Zottegem een vrij grijze gemeente en zullen we iets meer de klemtoon leggen op de senioren groep, elders zal dat meer op de jongeren zijn. Voor iedereen moet de gemeente aangenaam, prettig en toegankelijk zijn.' In Berlaar is Eveline Vande Vyvere sinds kort ook seniorenconsulent naast haar taak als jeugdconsulent: 'Er gebeurt al veel transversaal in Berlaar. Zo hebben we een smartphoneproject van de oudste groepen van de jeugd beweging met de ouderen en op de plusparty voor de ouderen staan de jonge-

ren achter de bar.' De meeste andere aanwezigen spitsen zich in hun werk vooral toe op ouderen, zoals Dirk Van Wassenhove van het OCMW van Zele. Hij hoopt in dit netwerk inspirerende praktische voorbeelden te horen maar ook advies om te werken aan een leeftijdsvriendelijke gemeente. 'Zele heeft al wel dementievriendelijke handelaars dankzij een affichecampagne en na een theaterstuk werd de ziekte van Alzheimer besproken. Maar je moet het bijna continu in de kijker zetten, mensen van alle generaties blijvend triggeren om respectvol met dementie om te gaan. Ik hoor nu al inspirerende dingen om de eenzaamheid van ouderen te doorbreken, en er zijn nog mogelijkheden om in het lokale dienstencentrum bijvoorbeeld alle generaties samen te brengen. Het is altijd een zoektocht naar de juiste activiteiten die de mensen kunnen boeien.' Ook Bieke Ryckebosch van woonzorgcentrum De Misthoorn en Elke

Vandamme van het OCMW van Ingelmunster komen vooral voor de inspirerende praktijken: 'Het is goed te horen hoe anderen het doen. We zijn al een dementievriendelijke gemeente en we organiseren veel zodat mensen met dementie lotgenoten op wandelingen of in het koor kunnen ontmoeten. Elk jaar hebben we ook een informatiemoment. Eigenlijk werken we al intergenerationeel, want we betrekken ook de scholen bij onze werking. We zijn ook wel actief op andere vlakken maar labelen het niet altijd zo, zo hebben we een incontinentievriendelijk beleid met goedkopere vuilniszakken voor deze doelgroep, of een mobiel publiek toilet.' Luc Derijcke en Greet Mous zijn afgevaardigden van de ouderenadviesraad van Kalmthout, zij voelen zich naast al deze medewerkers van lokale besturen vreemde eenden in de bijt. Kalmthout is geen dementievriendelijke gemeente, de buurgemeente Essen wel: 'Maar je ziet dat het na verloop van tijd sla-

'Het is belangrijk dat het beleid weggaat van de hokjes jong-oud-beperking, we weten wie onze bevolking is.'



STEFAN DEWICKERE

Netwerk leeftijdsvriendelijke gemeenten

Op de foto vanaf links
(van onder naar boven):

Bieke Ryckebosch, Ingelmunster
Sara Jansens, Sint-Niklaas
Greet Mous, Kalmthout
François Paeshuys, Kalmthout
Iris De Mol, VVSG-
 stafmedewerker leeftijdsvriendelijke gemeente
Ann Vermoesen, Dilbeek
Helga Haesendonck, Leuven
Hélène De Decker, Mortsel

Els Lecompte, Gent
Tania Huybrechts, Turnhout
Dirk Van Wassenhove, Zele
Luc Derijcke, Kalmthout
Elke Vandamme, Ingelmunster

Tine Taelboom, Londerzeel
Tinne Peeters, Beerse
Eveline Vande Vyvere, Berlaar
Hanne Van Beneden, Kortrijk
Kurt Vandaele, Roeselare
Vincent Decock, Wichelen
Jeanine Bellens, Zottegem
Yo Van Varsseveld, district Berchem
Lucie Dehooghe, Puurs

bakt,' zegt Greet Mous. 'Het label is niet zo belangrijk, wel dat je taboes doorbreekt. Zelf stellen we nu drie dementiekoffers samen met informatie, boeken en folders, zodat de bibliotheek die kan uitlenen. Sinds begin dit jaar ondersteunen we ook de mantelzorgers met een vervenmiddag en twee informatiedagen in het lokale dienstencentrum, we bezoeken ook iedereen die 70, 75 en 80 wordt. Die jarigen krijgen dan een doosje pralines en een boekje over al wat er aan zorg in Kalmthout bestaat. De meeste mensen zijn daardoor zeer gecharmeerd.' Tania Huybrechts van Turnhout heeft in 2016 het convenant ondertekend, dus Turnhout zit mee in het verhaal, het is niet meer nieuw. Zij hoopt vooral goede praktijken te horen. 'Ik kom van het OCMW en werk nu voor de gemeente en loop tegen een aantal zaken aan wat de toegankelijkheid van het publieke domein betreft. Nu heb je kindvriendelijke, gezonde en dementievriendelijke gemeente, het is goed dat het een label krijgt. Ik ben nu al drie jaar aan het werk om de mindset van de collega's te veranderen en het is gelukt: leeftijdsvriendelijkheid loopt nu als een rode draad door het meerjarenplan, maar tussen theorie en praktijk is de kloof soms groot.' Toch kan ze evengoed een aantal quickwins opsommen zoals het verlagen van drempels voor onder meer slechtzienden, maar anderen profiteren daar ook van. Het meeste effect heeft het aangepast (ver)bouwen, zodat mensen zolang mogelijk thuis kunnen blijven wonen. Nu voor Tinne Peeters uit Beerse de provinciale steun en het netwerk zijn weg-

vallen, zoekt ze naar andere trefmomenten en een netwerk voor inspiratie: 'Ik ben bang dat dit netwerk iets te praktisch is, ik ben vooral op zoek naar beleidsverandering, voor praktijkvoorbeelden stuur ik beter andere collega's.' Maar Els Lecompte, in Gent directeur regie ouderenzorg, is precies op zoek naar mooie voorbeelden: 'In Gent willen we pionieren en voortrekker zijn. Maar we willen ook van elkaar leren en kennis delen. We werken als dementievriendelijk Gent al geïntegreerd samen met 26 partners, van de ziekenhuizen tot de Alzheimerliga, er is al een toeristische kaart waarop al het publieke sanitair staat vermeld, maar er kan nog meer door de bril van de senior op te zetten. Vooral zijn er veel kansen bij de (her)aanleg van het publieke domein en bij mobiliteit. We werken in de stad veel met participatie, maar hoe spreken we hiervoor ook de senioren aan? We willen ook leren over het vervoeren, zodat senioren volwaardig deel kunnen nemen aan het maatschappelijk leven. We hebben al wel culturele participatie in de namiddagprogrammatie van de Vooruit bijvoorbeeld, maar ook daarvoor is mobiliteit een basisvoorwaarde. In muzieksalon CasAperta brengen we mensen met dementie en hun mantelzorgers samen om cultuur te beleven, los van de zorg geeft dit hun empowerment. We willen mensen benaderen in hun sterkte, niet in hun zwakte. Het is boeiend om te zien waarmee andere gemeenten bezig zijn. Naar hier komen kan ons veel tijd besparen.' ■

MARLIES VAN BOUWEL IS HOOFDREDACTEUR VAN LOKAAL

agenda

ONTDEK ONS OPLEIDINGSAANBOD OP WWW.VVSG.BE/AGENDA



oktober

Berchem start 2 oktober

Hasselt start 4 oktober

Leuven start 8 oktober

Vilvoorde start 10 oktober

Sint-Niklaas start 25 oktober

Torhout start 8 november

Gent start 21 november

Mechelen start 22 november

Mentoropleiding Zorgberoepen

Lokale besturen kunnen meebouwen aan bruggen tussen onderwijs en werk. Deze mentoropleiding biedt u inzicht in de coachende rol die u als mentor hebt ten aanzien van leerlingen en versterkt belangrijke competenties die u nodig hebt voor een goede begeleiding.

www.vvsg.be/agenda

Brussel 11 oktober

Zilver aan Zet – ouder worden met een positieve gezondheid

Cera en de KU Leuven maken een tussentijdse stand van zaken op van projecten uit Vlaanderen en Brussel die zich richten op de verbetering van positieve gezondheid, veerkracht en levenskwaliteit bij kwetsbare ouderen.

<https://cera.be/nl/Kalender>

Brussel 23 oktober

Kom naar het SDG-forum

Het allereerste Belgische SDG-forum vindt plaats in de Flageygebouwen in Brussel. Op het programma: internationale keynotesprekers, debat, interactieve sessies en informatiestanden. Het forum is bedoeld voor het brede publiek.

www.vvsg.be/agenda

Antwerpen, 25 oktober

Recover pakt uit! – congres over verpakingsafval

Recover pakt uit met de opvallendste resultaten van zijn grootschalig onderzoek en geeft hierbij concrete voorstellen en aanbevelingen naar het beleid. Kunnen we met ons huidige beleid van verpakingsafval evolueren naar een circulair systeem, of zijn er drastische veranderingen nodig? En welke rol spelen de verschillende betrokken actoren daarin?

www.vvsg.be/agenda

november

Leven 8 november

Inspiratiedag Groene Warmte

Ook uw lokaal bestuur staat voor belangrijke taken en uitdagingen in de omslag naar duurzame verwarmingssystemen!

Om klimaatneutraal te worden tegen 2050 moeten immers niet enkel energiewinning uit steenkool en aardolie op de schop, maar moeten we uiteindelijk ook loskomen van aardgas. Het is daarom nu al van groot belang dat de brede groep van lokale medewerkers en mandatarissen – niet enkel specialisten en technici – mee een visie ontwikkelt over hoe 'groene warmte' in de gemeente concreet vorm krijgt.

Doel van deze Inspiratiedag Groene Warmte, is dan ook het aanreiken van een zo ruim mogelijk denk- en doekader.

www.vvsg.be/agenda

Brussel 13 november

Praktijkdag Participatie

Geconcentreerd op één voormiddag biedt deze praktijkdag inspiratie om burgerparticipatie in uw gemeente te versterken. We serveren inzichten, praktijken en instrumenten om op een participatieve manier uw meerjarenplan te maken en om in de volgende legislatuur beleid te realiseren in samenwerking met (groepen van) burgers.

www.vvsg.be/agenda

Antwerpen 27 november

P+O-congres

Het P+O-congres is dé inspiratie- en praktijkendag over hrm in lokale besturen. Het congres presenteert naast een reeks lezingen meer dan dertig boeiende praktijken die te maken hebben met



Woondag

Op de Woondag maakt u kennis met tal van interessante sprekers, boeiende projecten en innoverende praktijken die ingaan op de woonlydagingen van vandaag en morgen. In meer dan 20 sessies zoomen we breed én diep in op duurzaam en betaalbaar wonen voor iedereen en op aangename woonomgevingen om in te leven. De Woondag is een samenwerking van de VVSG met Slim Wonen en Leven.

www.woondag.be

INLEVERING

PERONEELSADVERTENTIES

Lokaal 11 (novembernummer) – 16 oktober
Lokaal 12 (decembernummer) – 13 november

Uw personeelsadvertenties
in **Lokaal, VVSG-nieuws,**
op de **VVSG-website**
én getweet via **@JobLokaal**

INFORMATIE

monika.vandenbrande@vvsg.be



Op zoek... naar nieuwe collega's?

De VVSG biedt verschillende tariefformules aan voor de plaatsing van vacatures, zoals een gezamenlijke formule met Poolstok.
www.vvsg.be/vacatures.

goed werkgeverschap, het bestuur als wendbare organisatie, met betrokken medewerkers en sterke dienstverlening als resultaat. Ook actuele thema's zoals personeelsvraagstukken bij de integratie gemeente en OCMW komen aan bod.
www.vvsg.be/agenda

Leuven, 27 november

Verkeerstekens en signalisatieplannen

Op deze dag leren politieambtenaren en lokale (mobiliteits)ambtenaren waar en wanneer verkeerstekens op de openbare weg te plaatsen, een signalisatieplan uit te schrijven, dit uit te voeren en te controleren.
www.vsv.be

december



Sint-Niklaas 4 december Studiedag 'Fix the Mix!': Veilig fietsen in gezonde buurten

Fietsberaad Vlaanderen ontwikkelde een concrete aanpak voor veilig fietsen in gemengd verkeer. Op de studiedag 'Fix the Mix!' brengen we een positief verhaal over gemengd verkeer. We beperken ons niet tot mobiliteit. Gemengd verkeer en 'Mix-wijken' gaan ook over een gezonde bereikbare buurt met ruimte voor ontmoeten, spelen en verblijven. Daarom laten we experts en bevoorrechte getuigen de Fix the Mix-aanpak voorstellen vanuit de thema's gezondheid, ruimtelijke ordening, milieu & klimaat, sociale cohesie en mobiliteit.
www.vvsg.be/agenda

02-10-18

GEMEENTE EN OCMW ZEMST

Teamcoördinator hoteldiensten

STAD EN OCMW AALST

- Projectmedewerker inburgering
- Expert bestemmingsmarketing

STAD GEEL

- Diensthoofd bibliotheek
- Deskundige tewerkstelling en wijk-werken
- Werkleider sportinfrastructuur

03-10-18

OCMW ZELE

Deskundige personeel en organisatie

04-10-18

GEMEENTE SINT-KATELIJNE-WAVER

Maatschappelijk werk(st)er

05-10-18

BRANDWEER ZONE ANTWERPEN

Diensthoofd financiën

OCMW AARTSELAAR

Administratief medewerker

06-10-18

GEMEENTE AARTSELAAR

Technisch coördinator

07-10-18

STAD EN OCMW TURNHOUT

- Consultant exploitatie wegen
- Consultant woningkwaliteit
- Diensthoofd financiën

GEMEENTE ZEMST

Deskundige personeel en organisatie

GEMEENTE LEBBEKE

- ICT- en systeembeheerder
- Deskundige personeelsbeleid- en beheer

PROVINCIE ANTWERPEN

- Adviseur CRM
- Labo-analist

STAD BRUGGE

Deskundige mobiliteit

08-10-18

STAD AALST

Preventieadviseur niveau 1

POOLSTOK

Interne account assistant

GEMEENTE KORTENBERG

Afdelingshoofd grondgebiedzaken

10-10-18

STAD EN OCMW LIER

- Consultant personeel
- Ingenieur openbaar domein

11-10-18

GEMEENTE BRASSCHAAT

Ruimtelijk planner

12-10-18

GEMEENTE EN OCMW SCHOTEN

Personeelsdirecteur

OCMW AARTSELAAR

Hoofdmaatschappelijk werker

GEMEENTE NIEL

Manager strategische cel

GEMEENTE KNOKKE-HEIST

- Diensthoofd sport
- Diensthoofd toerisme en marketing

14-10-18

HULPVERLENINGSZONE VLAAMS-BRABANT WEST

Bijzonder rekenplichtige

INTERCOMMUNALE LEIEDAL

Bijzonder rekenplichtige

15-10-18

OCMW BRUGGE

HR-manager/adviseur personeel

17-10-18

GEMEENTE PUURS

- Diensthoofd openbare werken
- Ploegbaas openbare werken

19-10-18

GEMEENTE BORSBEEK

- Beleidsmedewerker wonen
- Assistent grondgebiedzaken

HULPVERLENINGSZONE WAASLAND

Deskundige human resources

24-10-18

INTERCOMMUNALE LEIEDAL

Webdeveloper

27-10-18

WONINGENT

Afdelingshoofd gebouwenbeheer

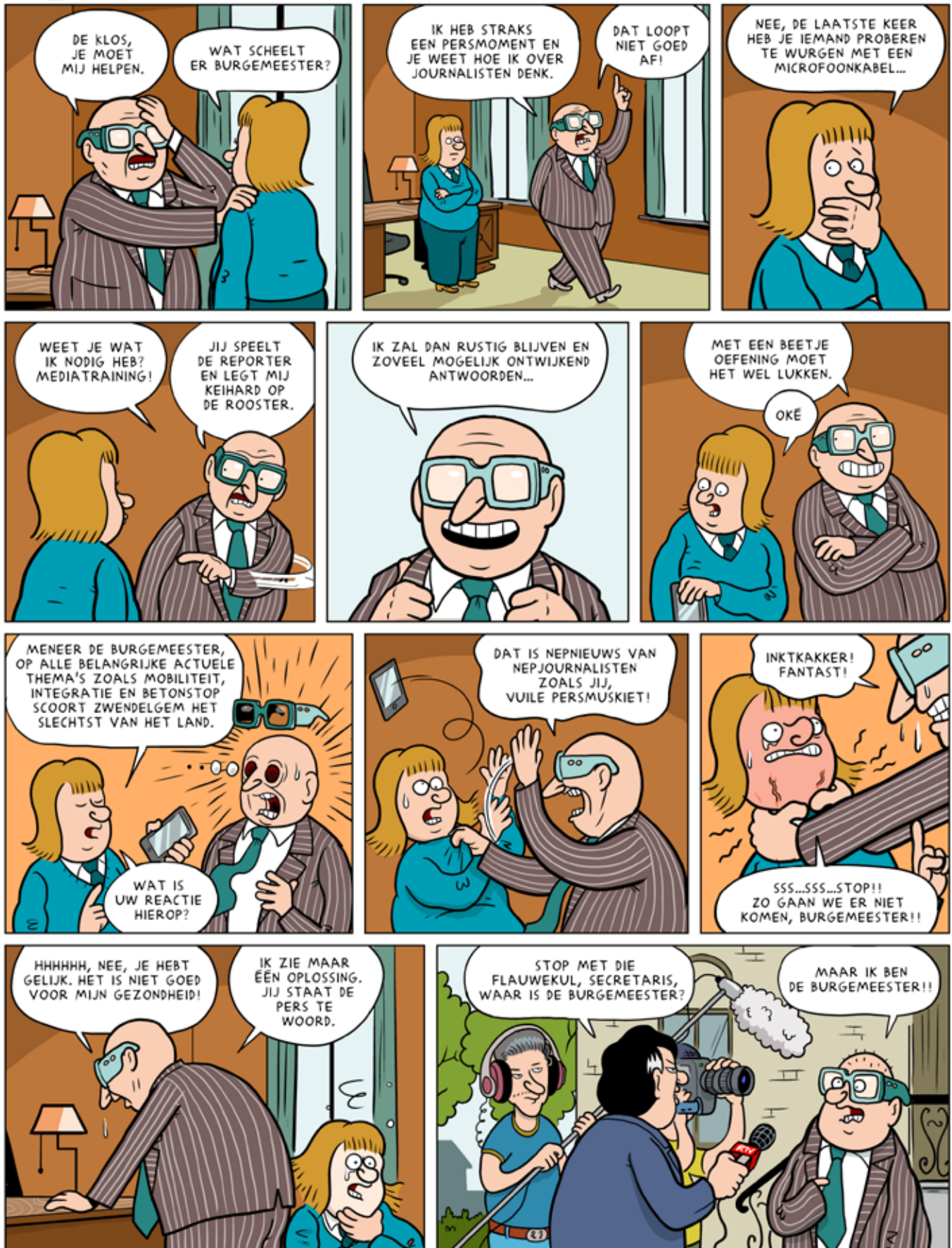
17-11-18

RASSCHAERT ADVOCATEN

Juridische medewerkers en/of advocaten



burgemeester Triljoen



NIX



De digitale transformatie
begint met de juiste
keuzes maken, niet?

Ook morgen mee zijn

Met relevante technologieën en oplossingen neemt uw organisatie meteen een voorsprong in de digitale wereld.

Met Proximus als partner bent u ook morgen mee.

Ondernemen in de digitale wereld start op

proximus.be/ookmorgenmee



Voor uw bescherming innoveert Ethias in preventie!



ETHIAS PREVENTION REPORTER: EEN INNOVATIEVE APP!

De digitale app van Ethias vergemakkelijkt de reporting van de **preventieadviseurs in collectiviteiten en ondernemingen** en is een echte stap vooruit in risicobeheer: geolocalisatie, multimedia, risicoclassificatie en verbinding met de wetgeving inzake Welzijn op het werk ...

Deze **multifunctionele** app werd beloond met **de eerste DECAVI-trofee voor preventie!**

Meer info op www.ethias.be/preventionreporter

ethias
Doet wat moet