



**Vlaanderen**  
is lokaal bestuur

# BinnenBand

## Lokaal transversaal beleid

Uitdagingen en kansen voor armoedebestrijding,  
integratie en gelijke kansen

**AGENTSCHAP  
BINNENLANDS BESTUUR**

[lokaalbestuur.vlaanderen.be/publicaties](https://lokaalbestuur.vlaanderen.be/publicaties)  
februari 2019

## Voorwoord



Jeroen Windey © Stefan Dewickere.

In de loop van 2018 verschenen twee interessante rapporten die Vlaams minister voor Binnenlands Beleid, Liesbeth Homans, bestelde. Het KU Leuven Instituut voor de Overheid en de Arteveldehogeschool onderzochten de regierol van steden en gemeenten voor respectievelijk het lokale integratiebeleid en het lokale armoedebestrijdingsbeleid. Hun bevindingen mondden uit in duidelijke aanbevelingen en in een reeks studie- en inspiratiedagen.

Ongeveer gelijktijdig bundelde het Fonds Wetenschappelijk Onderzoek (FWO) 10.599 vragen van burgers over de toekomst voor de wetenschap. De Vlamingen stelden de meeste vragen over fundamentele wetenschappen, de afvalproblematiek en de grenzen van onze natuurlijke grondstoffen. Na die top drie staan verrassend vragen over bestuur, beleid en politiek. 'Hoe kunnen we het politiek bestuur verbeteren?', vragen de respondenten zich af. Of over de inclusieve samenleving: 'Hoe verklaren en vermijden we ongelijkheid en discriminatie?' Een mooi signaal uit onverwachte hoek dat Vlaanderen wel degelijk wakker ligt van uitsluiting of ongelijke kansen en streeft naar goed bestuur.

Voor ABB vormden de studies en de FWO-bundel perfecte aanknopingspunten om een nieuwe Binnenband uit te brengen over een lokaal transversaal beleid voor integratie, armoedebestrijding en gelijke kansen.

Lokaal antwoorden vinden op de complexiteit van migratie, diversiteit, armoede en uitsluiting is geen sinecure. Het vergt afstemming over verschillende beleidsdomeinen heen en voldoende betrokkenheid van organisaties en burgers. De traditionele verkokerde organisatiecultuur voldoet daarbij niet meer. Een transversaal beleid op maat van de grote uitdagingen van deze tijd lijkt meer aangewezen, maar dat vergt ingrijpende organisatorische wijzigingen en een andere bedrijfscultuur.

Wat dat precies inhoudt en hoe je dat als lokaal bestuur best aanpakt, kan je uiteraard lezen in de vermelde rapporten, maar lees je ook in deze BinnenBand. ABB zoomt in op de transitie en transformatie die lokale besturen doormaken en kijkt hoe die evolutie kan bijdragen tot een meer inclusieve samenleving in Vlaanderen en in Nederland. De regierol van lokale besturen komt ook uitgebreid aan bod. Het agentschap benadert de rol vanuit de beleidsthema's integratie, armoedebestrijding en gelijke kansen. Lokale besturen pakken dat heel verschillend aan. Ter inspiratie bezorgt ABB concrete praktijkvoorbeelden over onder meer een integraal en geïntegreerd toegankelijkheidsbeleid, intergemeentelijke samenwerking, inclusie-instrumenten en de Sustainable Development Goals (SDG's) als transversaal kader. Als afsluiter verwijst ABB naar drie pioniers die een interne reorganisatie doorvoerden om tot een meer transversaal beleid te komen. Na een lange weg plukken Mechelen, Roeselare en Dilbeek nu de vruchten van hun inspanningen.

Tot slot wil ik in het bijzonder Wivina Van der Steen van het Team Gelijke Kansen en ABB-redacteur Ignace Decancq bedanken voor het samenstellen van deze BinnenBand.

Ik wens je veel leesplezier toe en ben benieuwd naar jouw bevindingen over lokaal transversaal beleid.

Jeroen Windey  
administrateur-generaal

# In deze BinnenBand

|                                                                          |           |
|--------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Voorwoord .....                                                          | 2         |
| <b>Lokaal transversaal beleid.....</b>                                   | <b>5</b>  |
| Nood aan daadkracht en visie.....                                        | 5         |
| Inclusie en diversiteit .....                                            | 10        |
| <b>Lokale regierol bij integratie- en armoedebestrijdingsbeleid.....</b> | <b>14</b> |
| Bouwstenen voor een succesvol lokaal integratiebeleid.....               | 14        |
| Bouwstenen voor een succesvolle lokale armoedebestrijdingsbeleid .....   | 20        |
| <b>Lokaal gelijkekansenbeleid .....</b>                                  | <b>25</b> |
| Doorlichting lokaal gelijkekansenbeleid.....                             | 25        |
| Lokaal gelijkekansenbeleid: diversiteit troef .....                      | 33        |
| Gent, de eerste stad met een lokaal transgenderbeleid .....              | 36        |
| <b>Praktijkvoorbeelden .....</b>                                         | <b>40</b> |
| Lokaal integraal en geïntegreerd toegankelijkheidsbeleid.....            | 40        |
| De Hasseltse drempelmeter, toegankelijkheidsscan voor organisaties.....  | 45        |
| Harelbeke – SDG's als leidraad .....                                     | 48        |
| Geel - Een veilige haven voor kwetsbare mensen.....                      | 54        |
| Intergemeentelijk integratieproject BAM Empowerment!.....                | 58        |
| <b>Interne organisatie op maat van transversale thema's.....</b>         | <b>62</b> |
| Mechelen gaat voor een inclusief diversiteitsbeleid .....                | 62        |
| Roeselare, op veel vlakken een buitenbeentje .....                       | 65        |
| Dilbeek - Een eenvoudige organisatie met complexere jobs.....            | 70        |

## Colofon

BinnenBand is een publicatie van het Agentschap Binnenlands Bestuur

v.u. Jeroen Windey, administrateur-generaal

Havenlaan 88 bus 70, 1000 Brussel

Coverfoto: De ontmanteling van een sociale woonblok onthult een veelvoud aan kleuren (Rabot, Gent) © Peter Lozie.

# Lokaal transversaal beleid

Het aantreden van nieuwe lokale besturen is het moment om na te denken over de verkokering van de (lokale) administratie. Het Vlaamse beleid streeft naar meer inclusie en meer transversaal beleid. Zijn onze steden en gemeenten klaar om die transitie te maken? De terminologie is niet nieuw. In Nederland experimenteren ze daar al langer mee en geven ze een ruime invulling aan een inclusieve samenleving. Hoog tijd om letterlijk over de grenzen te kijken.



Mieck Vos © VVSG.

## Nood aan daadkracht en visie

Transversaal lokaal beleid is een mond vol. Waar staat het voor en waarom leggen we daar zo de klemtoon op? En wat als je het begrip combineert of toepast op het lokale armoedebestrijdings-, integratie- en gelijkekansenbeleid? Mieck Vos, algemeen directeur van de koepelorganisatie VVSG, schetst de context en loodst ons doorheen de lokale realiteit zonder mogelijke valkuilen uit het oog te verliezen.

**Bestuurskundigen hebben de mond vol over transitie als uitdaging voor de nieuwe lokale besturen. Maar wat bedoelen ze daar nu mee?**

**Mieck Vos:** “Als samenleving staan we oog in oog met complexe problemen die we niet meer

vanuit één beleidsdomein kunnen benaderen. Vanuit verschillende beleidsdomeinen moeten we zoeken naar duurzame oplossingen. Lokale besturen kunnen het best die vruchtbare context garanderen omdat alle beleidsdomeinen daar net samenkomen op een beheersbare schaalgrootte. In steden en gemeenten kunnen mensen maximaal samenwerken aan een positief veranderings- of transitieverhaal en dat in gang zetten.”

## Welke factoren werken dat in de hand?

**Vos:** “De nood aan een vernieuwde bestuurlijke organisatie is groot. In ons VVSG-memorandum benadrukken we dat heel sterk. Niemand kan de problemen alleen oplossen omdat alles aan elkaar vasthangt. De burger staat erg kritisch tegenover het gebruik van overheidsmiddelen, omdat de middelen beperkt zijn. Hij wil dat de lokale besturen snel en effectief resultaten boeken. Daardoor moeten steden en gemeenten hun efficiëntie en effectiviteit overstijgen door sterk en resultaatgericht samen te werken over de beleidsniveaus heen. Het zogenoemde interbestuurlijk samenwerken. Door het decreet lokaal bestuur en het decreet lokaal sociaal beleid realiseren gemeenten al een maximale samenwerking of ze zijn er minstens al mee bezig. Vooral in de aanpak van grote en complexe problemen zoals armoede en integratie steken voldoende bouwstenen om meer transversaal beleid met bestaande lokale actoren uit te rollen.”

---

“We moeten het *agile* werken binnenbrengen in een interbestuurlijk model.”

Mieck Vos

---

**De volgende uitdaging lijkt nu de opstap naar een gezamenlijke aanpak met de andere overheidsniveaus om nog effectievere en snellere oplossingen uit te werken. Hoe denk je dat te realiseren?**

**Vos:** “We moeten het *agile* werken binnenbrengen in een interbestuurlijk model. Dat vereist wel een aantal hefbomen. Een professionalisering van de besturen kan maar renderen als we het lokaal bestuur aanspreken op zijn regierol. Dat is volgens mij de inzet van de volgende zes jaar. Als we slagen in ons opzet, moeten we in staat zijn om het vertrouwen in de lokale overheid te vergroten. Dat kan de democratische legitimiteit van het lokale niveau opnieuw een boost geven. In combinatie met participatie en meer netwerkgericht werken (quadrupe helixmodel) kan dat de burger hoop geven op een gezonde omgeving en een gelukkige samenleving.”

**Dat vergt allicht totaal andere structuren, methodieken, instrumenten en bedrijfscultuur. Hoe zie je dat concreet?**

**Vos:** “We hebben nood aan een ander type van ambtenaar. Een die dichter staat bij de politiek én bij de burger. Een ambtenaar die minder werkt vanuit een opgebouwde expertise in een bepaald beleidsdomein, maar vanuit een urgentiebesef samen met anderen op zoek gaat naar co-creatieve oplossingen en durft te experimenteren. Dat vereist een innovatieve focus in de gemeentelijke organisatie en veel communicatie bij elke ondernomen stap om de burger opnieuw dicht bij het beleid te krijgen.”

**Kortom, we hebben nood aan samenwerkende ambtenaren in plaats van ambtenaren die uitgaan van het eigen grote verstand.**

**Vos:** “Juist. Enkel zo kunnen we de competenties en inzichten van burgers en bedrijven verenigen om complexe oplossingen te bedenken voor ingewikkelde uitdagingen. Vroeger betekende informatie macht. Nu stellen we informatie open voor iedereen om er samen oplossingsgericht mee aan de slag te kunnen. We kunnen zo feedback verzamelen en daaruit leren. Dat besef is morgen het gat in de spreekwoordelijke overheidsmarkt.”

**Binnen het transitieverhaal wint het transversaal beleid als strategisch en organisatorisch uitgangspunt aan belang. Het biedt opportuniteiten voor complexe en transversale thema's zoals armoedebestrijding, integratie en gelijke kansen. Ben je het daarmee eens?**

**Vos:** "Volmondig. Politici moeten meer dan ooit tijd vrijmaken om strategisch te werken en een sterke visie te ontwikkelen. Enkel zo kunnen ze een daadkrachtig beleid uitwerken en realiseren in co-creatie of coproductie met de burger en het bedrijfsleven. Als je armoede wil aanpakken, dan kan je werken vanuit de invalshoek kinderen (met brugfiguren in het onderwijs), vanuit de sportclubs, vanuit cultuur en academie of conservatorium, vanuit wonen, vanuit werken of vanuit participatieprocessen die creatief kinderen betrekken bij een breed en transversaal beleid. Je kan het vergelijken met de aanpak van radicalisering. In de Lokale Integratie Veiligheidscellen (LIVC) leggen actoren vanuit diverse beleidsdomeinen verbindingen om de juiste signalen op de juiste wijze te capteren en daarvoor gepast beleid te ontwikkelen met alle betrokkenen op het terrein."

**Aan welke randvoorwaarden moeten we daarvoor voldoen?**

**Vos:** "*Multilevel-governance* of interbestuurlijke samenwerking zijn cruciaal. Het lokale niveau kan bijvoorbeeld nooit alleen de integratie-uitdaging aanpakken. Armoede en integratie zijn maatschappelijke uitdagingen waarvoor overheden op verschillende beleidsdomeinen en op verschillende beleidsniveaus een bijdrage moeten leveren, in partnerschap en in coherentie."

**"We hebben nood aan een ander type van ambtenaar."**

Mieck Vos

**Is dat alles?**

**Vos:** "Uiteraard niet. Monitoring is even belangrijk. We moeten de specifieke acties en doelgroepen goed opvolgen. Dat vergt een uniform evaluatie- en monitoringsysteem dat periodiek de effecten van de beleidsinspanningen meet. Het woord uniform voeg ik er bewust aan toe. We hanteren nog altijd niet dezelfde doelgroepdefinities op de verschillende overheidsniveaus."

**Aan het begin van je betoog, nam je even de term 'agile' werken in de mond. Kan je dat nog toelichten?**

**Vos:** "Het *agile* werken veronderstelt een sterke focus op het resultaat en het experiment. Het werkt pas goed als je snel kan capteren wat er leeft, welke effecten het beleid veroorzaakt of welke hefbomen opduiken. Daarom moet je monitoren om vervolgens de experimenten die succesvol zijn, op te schalen."

**Met welke valkuilen moeten we nog rekening houden, los van de randvoorwaarden?**

**Vos:** "Vandaag hebben we nood aan daadkracht en visie. Lokale politici laten zich teveel leiden door media en andere oppervlakkige tendensen. Terwijl we vandaag meer dan ooit durf en diepgang nodig hebben om die transitie te realiseren in de samenleving."

**Transversaal beleid onderscheiden we van verticaal beleid, doelgroepenbeleid, sectoraal beleid of categoriaal beleid. Want we sommen transversaal beleid vaak in één adem op als horizontaal beleid, inclusief beleid of geïntegreerd beleid. Maar klopt dat wel? Zijn dat allemaal synoniemen?**

**Vos:** "Je moet dat toch wat nuanceren. We spreken over een horizontaal beleid als alle beleidsdomeinen hun verantwoordelijkheid nemen om het beleid af te stemmen op bijvoorbeeld de armoede en diversiteit in de samenleving en dat doorheen het hele beleidsvoeringsproces (voorbereiding, besluitvorming, uitvoering en evaluatie). Maar gebeurt dat? Wie controleert? Wie is verantwoordelijk? De verantwoordelijkheid ligt voorlopig nog bij de beleidsdomeinen, een echte eindverantwoordelijke is er niet. Vandaar de eerder aangehaalde nood aan een uniform evaluatie- en monitoringsysteem."



Mieck Vos © VVSG.

### **Dat punt heb je gemaakt. Inclusief beleid? Waar ligt de nuance?**

**Vos:** “Het uitgangspunt moet zoveel mogelijk inclusief zijn. Lees: doelgroepsspecifiek maar gericht naar iedere burger. Toch merken we dat een doelgroepsgerichte aanpak ook aanvullend nodig is. Dat laatste vergeten we te gauw. Sommige groepen of personen in onze samenleving vergen een specifieke aanpak. Dat moeten we erkennen, want vooral op lokaal niveau voel je dat. Europees onderzoek toont aan dat een eenzijdige focus op een algemene beleidsaanpak, zonder verdere inbedding van integratieprioriteiten of monitoring van uitkomsten van het integratiebeleid (migratiediversiteit), leidt tot verwatering van integratie als beleidsprioriteit en ook tot het verdwijnen van de bijhorende financiële middelen. Lokaal voelen we dat. Middenstromen verdwijnen en worden niet aangevuld bij de algemene middelen terwijl de grote uitdagingen blijven (bijvoorbeeld de sectorale inkanteling van integratiemiddelen, subsidies voor Roma-stewards, ...). We pleiten daarom voor een duaal systeem van inclusief beleid waar mogelijk, maar ook in combinatie met specifiek beleid als het onontbeerlijk is om resultaten te behalen. Dat kan in alle transparantie gebeuren.”

### **Sectoraal beleid blijft dus nodig.**

**Vos:** “Het is er nog steeds. Zowel op Vlaams als op lokaal niveau. Het blijft de uitdaging voor iedereen om daarop te blijven inzetten, ook al leerden we dat wat af. Maar beleidsdomeinen met elkaar laten samenwerken en projecten samen realiseren nodigt uit tot een gezamenlijke communicatie over de beleidsdomeinen heen. Of het nu transversaal of verticaal beleid is, het bepalen van strategische doelen en uitwerken van acties of projecten voor complexe thema's staat niet op zich. De verschillende beleidsdomeinen hebben meer raakvlakken dan we soms denken. Idealiter is er een strategische sturing binnen de organisatie vanuit de gezamenlijke programma's. Ook voor kleinere steden en gemeenten kan het doelstellingenkader gemeenschappelijk zijn, bijvoorbeeld vanuit de duurzame ontwikkelingsdoelstellingen.”

### **Maar lokale bestuursakkoorden zetten steeds meer in op transversale thema's en gezamenlijke doelstellingen.**

**Vos:** "Helemaal terecht. Ze bewaken die doelen met het college van burgemeester en schepenen, de doelstellingenregisseurs en de programmacoördinatoren. De Beleids- en Beheerscyclus (BBC) gebruiken ze als model om transversaal middelen te genereren. De duurzame ontwikkelingsdoelstellingen (SDG's) bieden een heldere kapstok en sterke handvaten voor het aanpakken van bijvoorbeeld klimaat, waterbeheer, gezondheid, armoede- en integratiethema's."

### **Waarom?**

**Vos:** "Omdat de SDG's concreet vertaald worden in universele thema's. VVSG heeft 50 pilootprojecten lopen in steden en gemeenten. Zij gebruiken de SDG's als kapstok. We merken op dat schaalgrootte geen drempel vormt, wel de bestuurskracht van het lokale beleid."

### **Waarom vermeld je in al je voorbeelden nooit gelijke kansen? Focust VVSG niet op dat thema?**

**Vos:** "Toch wel, het inclusief werken betekent even goed het inzetten op gelijke kansen of gender. Het blijft meer dan ooit noodzakelijk om hier te blijven op inzetten."

### **Welk advies kan je nog meegeven aan lokale besturen om de noodgedwongen transitie tot een goed einde te brengen?**

**Vos:** "Durf experimenteren met sterke en uitdagende visies op lokaal niveau die maximaal inspelen op lokale en regionale troeven en uitdagingen. Durf samen te werken. Wissel informatie uit met andere lokale besturen en met ons, zodat we die informatie snel bij iedereen kunnen krijgen. Als organisatie willen we een echte makelaar zijn in dit proces van interbestuurlijke samenwerking, want we staan dicht bij alle spelers." ■

## Inclusie en diversiteit



Els Meijssen © Movisie.

De begrippen ‘transitie, inclusief en transversaal beleid’ komen niet uit de lucht vallen en zijn al helemaal niet uniek voor Vlaanderen. In Nederland is het kennisinstituut Movisie actief. Zij hebben al jaren ervaring met het behandelen van sociale vraagstukken. Els Meijssen, adviseur inclusie en diversiteit van Movisie, was zo vriendelijk de Nederlandse visie te duiden voor ons.

**In Vlaanderen kennen we Movisie niet zo goed. Waarvoor staan jullie?**

**Els Meijssen:** “Movisie is in Nederland het landelijk kennisinstituut voor een samenhangende aanpak van sociale vraagstukken. We ontwikkelen kennis over wat echt goed werkt en passen die toe in de praktijk. Tot onze doelgroep behoren de gemeenten, hun bestuurders en hun beleidsprofessionals die zich bezighouden met sociale vraagstukken en het beleid daarrond. Maar daarnaast richten we ons ook tot maatschappelijke organisaties

zoals zorg- en welzijnsorganisaties, cliëntenorganisaties of organisaties van migranten, LHBTI-groepen en vrijwilligersorganisaties. De unieke rol van Movisie is het versnellen van leerprocessen.”

**Wat moeten we ons daarbij voorstellen?**

**Meijssen:** “Dat kan bijvoorbeeld betekenen dat we goede voorbeelden uit gemeenten beschrijven en op onze website, in publicaties of op andere platforms toegankelijk maken voor andere gemeenten zodat die er versneld van kunnen leren. Dikwijls werkt Movisie samen met partnerorganisaties, want we zijn alleen tevreden als we een duurzame, positieve verandering realiseren voor mensen in een kwetsbare positie.”

**Dus als ik het goed begrijp verspreiden jullie goede praktijkvoorbeelden en toetsen jullie die bij de kansengroepen.**

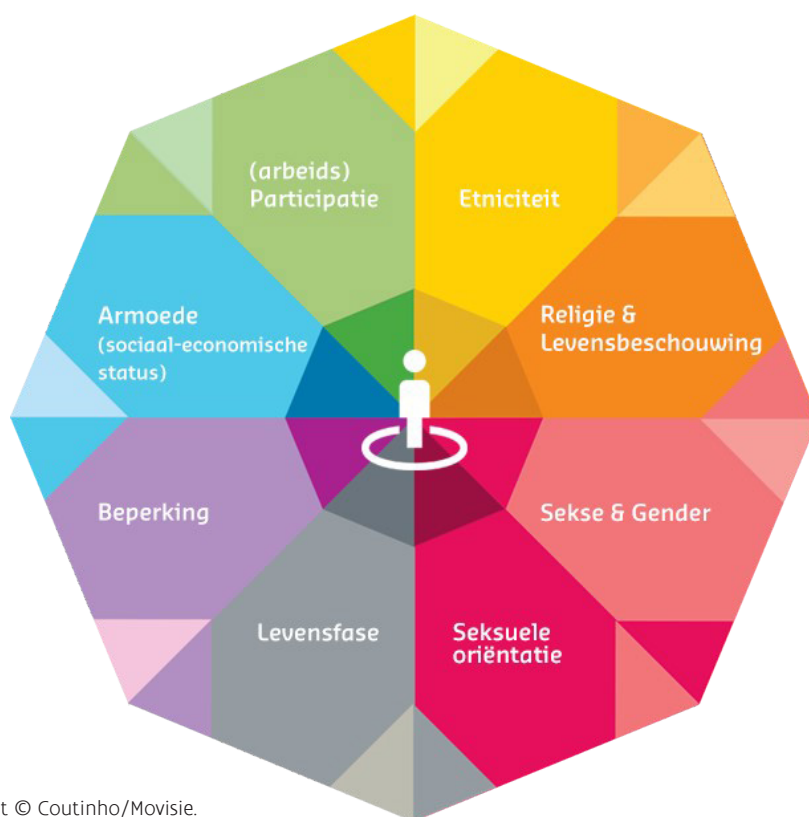
**Meijssen:** “Dat klopt, maar we doen meer dan dat. Het sociaal domein verandert voortdurend. Dat zorgt voor andere verhoudingen tussen overheid, professionals en burgers. Zij hebben behoefte aan kennis die werkt in een veranderende samenleving. Samen met onze partners uit het sociaal domein bieden wij praktijkgerichte onderzoeken en oplossingen aan. Dat maakt onze adviezen beproefd en toegesneden op de praktijk.”

**In Nederland hebben jullie het voortdurend over transitie en transformatie van lokale besturen. Tegen welke achtergrond moeten we dat bekijken en wat bedoelen jullie met die termen?**

**Meijsen:** “Met het woord transitie verwijzen we naar een stelselwijziging in de wetgeving en in het beleid. Dat startte in 2015. Drie nieuwe wetten liggen aan de basis daarvan: de Wmo (Wet maatschappelijke ondersteuning), de Jeugdwet en de Participatiewet. De wijziging staat in het teken van decentralisatie. De zeggenschap over beleid migreerde van de centrale overheid naar de gemeenten omdat die veel dichterbij de burger staan. Met de transformatie wordt de cultuuromslag bedoeld die de stelselwijziging met zich meebrengt. De verhouding tussen overheid, professionals en burgers is veranderd. Nederland stapte over van een (onbetaalbare) verzorgingsstaat naar een participatiesamenleving. In Nederland verwachten we nu meer van de burger. We vragen de burger wat hij zelf kan doen. Maar, tegelijk brengen die nieuwe verhoudingen zorgen met zich mee. Hoe kunnen mensen in een kwetsbare positie zich staande houden en welk vangnet is er voor hen? Dat leidt nu tot grote discussies. Meer achtergrondinformatie kan je vinden op de [website van de transitiecommissie sociaal domein](#). De taak van die commissie zit er inmiddels op maar ze werd speciaal in het leven geroepen om op gezette tijden de transitie in kaart te brengen.”

**Eén van de thema's van Movisie is 'inclusie en diversiteit'. Vanwaar die combinatie?**

**Meijsen:** “Wij bestrijken zo het volledige spectrum van inclusie. Want het valt ons op dat je inclusie op verschillende manieren kan interpreteren. Soms worden alleen mensen met een beperking daaronder gerekend. Wij mikken op het volledige spectrum zoals je in de inclusiediamant kan zien. Dus ook met aandacht voor armoede, etniciteit, sekse en gender, seksuele oriëntatie, arbeidsparticipatie, levensfasen en levensbeschouwing, enzovoort.”



Inclusiediamant © Coutinho/Movisie.

**Op de website vinden we zes richtlijnen voor een lokaal inclusief beleid opgesteld door Wil Verschoor. Eén daarvan vermeldt inclusie als onderdeel van transities. Dat vergt wat uitleg.**

**Meijsen:** “Inclusief beleid is een onderdeel van de transities. Je kan het niet los daarvan organiseren. Maar misschien is het voor de volledigheid beter dat ik de richtlijnen hier beknopt toelicht.”

**Ga je gang.**

**Meijsen:** “De eerste richtlijn heb je net aangehaald: inclusie als onderdeel van de transities. Iedereen doet mee. Dat is één van de motto’s van de transities. Daar past een inclusieve werkwijze uitstekend bij. Maar let wel, inclusief beleid is geen doelgroepen-beleid. Inclusief beleid is zorgen dat niemand uit de boot valt.”

**De tweede richtlijn bepaalt ‘algemeen waar mogelijk, specifiek waar nodig’.**

**Meijsen:** “Een inclusieve samenleving is een samenleving waarin reguliere oplossingen juist de voorkeur krijgen boven oplossingen voor specifieke doelgroepen. Maar die oplossingen moeten wel toegankelijk zijn voor iedereen. Zolang bepaalde groepen specifiek beleid vergen, behouden we dat aanbod.”

---

“We zijn alleen tevreden als we een duurzame, positieve verandering realiseren voor mensen in een kwetsbare positie.”

Els Meijsen

---

**De derde richtlijn stelt dat inclusief beleid rekening moet houden met alle uitsluitingsgronden.**

**Meijsen:** “Inclusief beleid houdt idealiter rekening met alle uitsluitingsgronden: leeftijd, gender, seksuele oriëntatie, beperking, etniciteit en religie. Het is als gemeente de kunst is om al die gronden mee te nemen en zo impliciete en expliciete uitsluiting te voorkomen voor alle burgers.”

**De vierde richtlijn roept op om samen te werken met verschillende groepen burgers.**

**Meijsen:** “Dat is een belangrijke voorwaarde bij de ontwikkeling, uitvoering en toetsing van (inclusief) beleid. Voor gemeenten ligt de uitdaging in het zoeken naar nieuwe en creatieve vormen die alle burgers actief betrekken. Dat kan bijvoorbeeld door bepaalde groepen in hun eigen omgeving op te zoeken.”

**De vijfde richtlijn vraagt aandacht voor de invalshoek tussen gemeente en burger.**

**Meijsen:** “Lokaal inclusief beleid kan je vanuit twee perspectieven bekijken. Vanuit de gemeente, die de lokale samenleving toegankelijker moet maken. Maar ook vanuit de burger om te participeren en mee te doen naar eigen vermogen. Van gemeenten verwachten we dat ze met een inclusiebril kijken en de burger ondersteunt. De burger ontvangt niet alleen. Van hem verwachten we dat hij of zij ook iets teruggeeft aan de samenleving. Het is een wederkerige relatie met het lokale bestuur. Lokaal inclusief beleid besteedt aandacht aan die twee invalshoeken.”

## De zesde richtlijn focust op de inclusiebril om naar de lokale samenleving te kijken.

**Meijsen:** “Vooral als het gaat om etnische diversiteit, spelen verschillen in normen, waarden, omgangsvormen en taalvaardigheden een grote rol. Het bereiken, betrekken en het activeren van die burgers vraagt om deskundigheid van lokale professionals. Zoals interculturele communicatievaardigheden, inzicht in eigen waarden en normen evenals inlevingsvermogen. Ook het faciliteren van *outreaching* werken - samenwerking met bijvoorbeeld vluchtelingen- en migrantenorganisaties, sleutelfiguren en sociale ondernemers - kan hier aan bijdragen. Dat geldt overigens ook in meer of mindere mate voor de andere uitsluitingsgronden. Uiteindelijk is een gemeente gebaat bij lokale professionals die deskundig zijn op het brede vlak van inclusie en weten hoe zij met een ‘inclusiebril’ op kunnen en moeten kijken naar de lokale samenleving.”

**Els, je bent expert voor dit domein, waar hecht je het meest belang aan?**

**Meijsen:** “Richtlijn vier. Ga met bewoners en belanghebbenden in gesprek. Organiseer bijeenkomsten. Zij weten waar hun behoeften liggen en kunnen een prima partner zijn bij de uitvoering van het beleid.”

**Een tip die we meenemen voor de Vlaamse gemeenten. Nederland staat ondertussen verder in het transitie- en decentralisatieverhaal dan Vlaanderen. Hoe evalueer je de nieuwe aanpak als je het bekijkt vanuit sociale thema's als armoede, integratie en gelijke kansen?**

**Meijsen:** “De bewustwording wordt groter. Dat is positief, maar we zijn er nog niet. Er blijft nog veel te doen. Dat blijkt duidelijk uit verschillende rapporten van het [Sociaal en Cultureel Planbureau](https://www.sociaalencultureelplanbureau.nl/) (website ‘[scp.nl/recente\\_publicaties](https://www.sociaalencultureelplanbureau.nl/)’).” ■

---

“Inclusief beleid is geen doelgroepenbeleid. Inclusief beleid is zorgen dat niemand uit de boot valt.”

Els Meijsen

---

# Lokale regierol bij integratie- en armoedebestrijdingsbeleid

In de loop van 2018 verschenen twee interessante rapporten over de lokale regierol van steden en gemeenten. Het KU Leuven Instituut voor de Overheid en de Arteveldehogeschool onderzochten respectievelijk de regierol voor het lokale integratiebeleid en de regierol voor het lokale armoedebestrijdingsbeleid. We overlopen beknopt hun bevindingen en aanbevelingen aan de Vlaamse overheid en de lokale besturen.

## Bouwstenen voor een succesvol lokaal integratiebeleid

Het team van Prof. Dr. Annie Hondeghe, Dra. Ine Deprez en Dr. Eva Platteau van het KU Leuven Instituut voor de Overheid voerde in 2017-2018 een onderzoek uit over de invulling van de lokale regierol van steden en gemeenten om integratie te bevorderen. Dat gebeurde in opdracht van Vlaams minister van Binnenlands Bestuur, Liesbeth Homans. Hun bevindingen en beleidsaanbevelingen vatten ze beknopt samen.



V.l.n.r. Prof. Dr. Annie Hondeghe, Dra. Ine Deprez en Dr. Eva Platteau van het KU Leuven Instituut voor de Overheid.

## Situering

Lokale besturen zijn prioritaire partners van het Vlaamse integratiebeleid en hebben een regierol voor integratiebeleid. De onderzoekers gingen na hoe lokale besturen hun regierol vormgeven en hoe ze die rol kunnen versterken.

De studie bestaat uit vier delen:

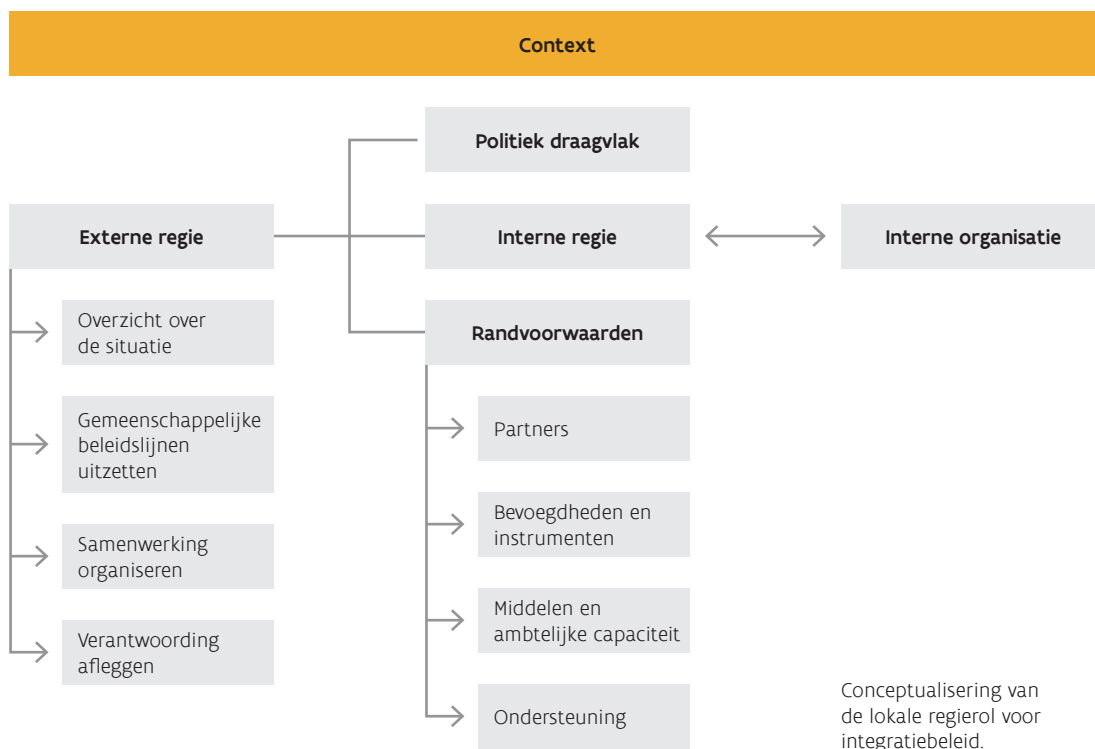
- een analyse van de Databank Digitale Rapportering, waarin de financiële en beleidsmatige BBC-informatie van de lokale besturen staat;
- verkennende interviews in zes lokale besturen;
- een websurvey, uitgestuurd naar alle Vlaamse gemeenten;
- casestudies in drie besturen.

## De voornaamste bevindingen

In de studie onderzocht het KU Leuven Instituut voor de Overheid de mate van externe regie aan de hand van drie regiecomponenten van Pröpper et al. (2004):

1. het hebben van een overzicht over de situatie;
2. het uitzetten van gemeenschappelijke beleidslijnen tussen de gemeente en de partners;
3. het organiseren van de samenwerking tussen de relevante actoren.

De onderzoekers stonden ook stil bij de interne organisatie en interne regie, het politiek draagvlak voor integratiebeleid en enkele stimulansen en barrières om de regierol op te nemen, vermits die componenten een impact kunnen hebben op hoe de lokale besturen hun externe regierol opnemen.



Bij de **externe regie** stelden ze een verscheidenheid in bestuurspraktijken vast tussen de lokale besturen. Niet alle besturen hebben een integratiebeleid, waardoor de regierol niet overal opgenomen wordt. Bovendien verschilt de onderlinge grootte van het netwerk en de beleidsdomeinen waarbinnen de partners van het integratiebeleid actief zijn. De grootte van de lokale besturen hangt samen met de mate waarin ze de regierol opnemen. Toch zijn de ingezette beleidsinstrumenten gelijkaardig. Het onderzoek toonde aan dat de lokale besturen geen doorzettingsmacht hebben. Ze kunnen bijvoorbeeld de externe partners niet dwingen om het lokale integratiebeleid mee te helpen realiseren. Om die reden zetten de lokale besturen vooral communicatief-rationele instrumenten (overleg, sensibilisering) en financiële instrumenten (subsidies, samenwerkingsovereenkomsten) in om samen te werken met partners aan het integratiebeleid.

Ook de **interne organisatie** van het integratiebeleid verschilt tussen de lokale besturen. Waar het zwaartepunt van het beleid in sommige besturen bij het OCMW ligt, voert de gemeente het beleid uit in andere besturen. De integratiedienst opereert in sommige gemeenten grotendeels afzonderlijk van de andere gemeentelijke diensten en werkt in andere besturen ondersteunend voor de andere diensten. In nog andere besturen wordt het integratiebeleid intergemeentelijk ingericht. De interne organisatie heeft een impact op de interne en externe regierol.

De studie toonde aan dat veel lokale besturen nog worstelen met de **interne regie**. Een transversaal integratiebeleid impliceert dat alle medewerkers van de gemeente de doelstellingen van het integratiebeleid helpen realiseren. Daarvoor moeten de medewerkers:

1. op de hoogte en overtuigd zijn van het gemeentelijke integratiebeleid;
2. op de hoogte zijn van de rol die ze zelf kunnen spelen binnen het integratiebeleid;
3. verantwoordelijkheden opnemen om het integratiebeleid uit te voeren binnen hun eigen beleidsdomein en voor hun eigen netwerk.

De mate waarin de lokale besturen aan die voorwaarden voldeden, verschilde onderling. De onderzoekers stelden wel een correlatie vast tussen het voeren van interne en externe regie en tussen het inwonersaantal van de besturen en de mate van interne regie.

Het **politiek draagvlak** voor integratiebeleid blijkt de motor voor het lokale integratiebeleid te zijn. Zonder dat draagvlak kan een integratiebeleid niet ontstaan, in stand gehouden of uitgebouwd worden. Het politieke draagvlak verschilt sterk tussen de lokale besturen. In sommige gemeenten bestaat een dergelijk draagvlak niet, waardoor er geen integratiebeleid is. In andere gemeenten is vooral de integratieschepen overtuigd van het belang van een integratiebeleid en in nog andere besturen wordt het beleid door het voltallige schepencollege gedragen. Dit heeft ook een impact op hoe transversaal het beleid georganiseerd wordt en op de uitoefening van de interne en externe regierol. Lokale besturen noemen subsidies het vaakst als aanleiding voor de opstart van een integratiebeleid. Maar een voldoende groot politiek draagvlak in de gemeente is cruciaal als subsidies voor het integratiebeleid wegvallen. Het politiek draagvlak bepaalt of het lokale bestuur het integratiebeleid verderzet met reguliere middelen of afbouwt.

De **overige stimulansen en barrières** om de regierol op te nemen, zijn:

1. het hebben van voldoende (constructieve) partners voor het beleid;
2. voldoende bevoegdheden en instrumenten om de regierol op te nemen;
3. voldoende middelen en ambtelijke capaciteit;
4. het krijgen van voldoende ondersteuning.

Bij het vervullen van die voorwaarden verschillen de lokale besturen onderling sterk. Dat hangt onder meer samen met het inwonersaantal van de gemeenten, het al dan niet voeren van een integratiebeleid en of de gemeente voor 2016 een lokale integratiesubsidie ontving (voor de inkanteling in het Gemeentefonds). Globaal genomen, beoordelen de lokale besturen het aantal partners, hun aard en de bevoegdheden positief. De middelen en ambtelijke capaciteit krijgen in het algemeen een “onvoldoende” in de survey. De ondersteuning van het Agentschap Integratie en Inburgering (AgII) onthalen de gemeenten en steden positief, maar niet alle besturen kennen het.

Op basis van de bovenstaande resultaten formuleerden de onderzoekers de verschillende beleidsaanbevelingen aan de lokale besturen, de Vlaamse overheid en het AgII.

## Scriptieprijs Binnenlands Bestuur

### Guido Decoster

Een andere interessante studie die hierbij aansluit is het masterproefonderzoek van Elien Diels (KU Leuven) naar de ‘regierol van de stad Mechelen in het lokaal integratiebeleid’. Ze onderzocht hoe de regierol in het lokaal integratiebeleid vorm krijgt in de stad Mechelen. Hierbij ging ze na hoe de interne en externe regie ingebed zit in de structuur en werking van de stad, welke instrumenten de stad inzet voor haar regierol, wie de centrale actoren/partners zijn en hoe zij zich verhouden tot de stad en tot elkaar.

Elien Diels nam met haar masterproef deel aan de eerste editie van de ‘Scriptieprijs Binnenlands Bestuur Guido Decoster’. Ze werd tweede laureaat. Het Agentschap Binnenlands Bestuur (ABB) reikte op 29 november 2018 voor de eerste keer een prijs uit voor de beste masterproef over binnenlands bestuur of lokale democratie. Het agentschap wil zo de band met de onderzoekswereld versterken, wetenschappelijk onderzoek over binnenlands bestuur en lokale democratie stimuleren en zich verder ontwikkelen als kennisorganisatie. Wetenschappelijk kwalitatief onderzoek dat beleidsmatig relevant en origineel is, verdient de aandacht van een breder publiek. De scriptieprijs dragen we op aan Guido Decoster, die van 1997 aan het hoofd stond van de administratie Binnenlandse Aangelegenheden en van 2006 tot 2016 administrateur-generaal was van het Agentschap Binnenlands Bestuur.

Je kan het onderzoek van Elien Diels, maar ook de andere ingezonden masterproeven raadplegen op [de website 'lokaalbestuur.vlaanderen.be'](http://lokaalbestuur.vlaanderen.be) (zoekterm: Scriptieprijs).

## Beleidsaanbevelingen

1. De **lokale besturen** moeten inzetten op elk van de drie regiecomponenten:
  - i. zorgen voor een overzicht van de uitdagingen en partners voor het integratiebeleid;
  - ii. realiseren van gemeenschappelijke beleidslijnen tussen de gemeente en de externe partners;
  - iii. organiseren van samenwerking tussen de integratie-actoren.

Daarnaast vragen de onderzoekers om in te zetten op het voeren van interne regie en een bewuste keuze te maken over de plaats van het integratiebeleid in het organogram, want dat kan een impact hebben op de mate en de aard van de externe en interne regie. Ze raden ook aan om zich bewust te zijn van de belangrijke rol dat het politieke draagvlak voor integratiebeleid speelt in de regierol van de steden en gemeenten.

2. De Vlaamse overheid en het AgII zijn cruciale **partners** voor de lokale besturen om een integratiebeleid te voeren. Het is noodzakelijk om het concept 'regie' te verduidelijken voor de lokale besturen omdat er conceptuele onduidelijkheid heerst over wat de term precies inhoudt. Het is ook van belang om de stimulerende rol van financiële middelen vanuit de Vlaamse overheid te erkennen.
3. Een meerderheid van de lokale besturen kent het **Agentschap Integratie en Inburgering** en de samenwerking beoordelen ze in het algemeen positief. Toch kan het agentschap nog bijkomende inspanningen doen om het ondersteuningsaanbod kenbaar te maken aan alle lokale besturen, want verschillende (kleine) besturen waren daar nog niet van op de hoogte. De onderzoekers bevelen ook aan om het ondersteuningsaanbod te optimaliseren door bijvoorbeeld de lokale besturen te vragen welk ondersteuningstype voor hen zinvol kan zijn. Ze raden eveneens aan om het ondersteuningsaanbod te uniformiseren, omdat de ondersteuning van het agentschap kan verschillen van bestuur tot bestuur. Het agentschap moet bovendien rekening blijven houden met de diverse context en uiteenlopende noden van steden en gemeenten. Ten slotte pleiten ze ook voor ervaringsuitwisseling en het delen van goede praktijken om de lokale regierol verder te optimaliseren.

Je kan het [volledige rapport \(pdf\)](#) raadplegen op [de website 'integratiebeleid.vlaanderen.be'](http://de.website.integratiebeleid.vlaanderen.be). ■

# Agentschap Integratie & Inburgering

## Krijg hulp bij je regierol lokaal integratiebeleid

Migratie heeft een impact op de hele samenleving. Op mensen en buurten, op organisaties en besturen. Het Agentschap Integratie en Inburgering verzorgt dienstverlening rond inburgering, integratie, sociaal tolken & vertalen en Nederlands leren. Het agentschap geeft ook juridisch advies over vreemdelingenrecht en internationaal familierecht.

## Integratieprofessionals delen hun kennis met lokale besturen

De kern van integratie is dat iedereen zich in een gemeente of stad thuisvoelt, nieuwkomers maar ook zij die hier al waren. Die twee met elkaar verbinden, *sense of belonging* en actief burgerschap creëren, is een hele uitdaging. Vanuit onze expertenrol inspireren en ondersteunen we lokale besturen. We informeren ze en helpen hen op weg met cijfers én met onze relevante terreinervaring.

## Ontdek hoe je omgaat met superdiversiteit

Interesse in een kennismakingsgesprek, in ons ondersteuningsaanbod? Op de website '[integratie-inburgering.be](https://integratie-inburgering.be)' vind je meer informatie over onze werking en een aantal concrete tools om met superdiversiteit in grotere steden aan de slag te gaan. Doe de gratis omgevingsanalyse en ontdek de communicatiewaaier boordevol praktische tips.

## Contacteer ons voor een kennismakingsgesprek:

Agentschap Integratie en Inburgering  
Tour & Taxis - Koninklijk Pakhuis  
Havenlaan 86C – bus 212  
1000 Brussel  
T 02 205 00 50

# Bouwstenen voor een succesvolle lokale armoedebestrijdingsbeleid

**Veerle Opstaele, Sofie Vanassche en Marian Van der Sypt, onderzoekers aan de Arteveldehogeschool in Gent, onderzochten de lokale regierol van steden en gemeenten om armoede te bestrijden. Hun bevindingen en beleidsaanbevelingen vatten ze beknopt samen.**



V.l.n.r. Veerle Opstaele, Sofie Vanassche en Marian Van der Sypt.

## Situering

De voorbije maanden voerden medewerkers van de Arteveldehogeschool beleidsrelevant wetenschappelijk onderzoek uit naar de regierol van lokale besturen bij het bestrijden van armoede. Vlaams minister Liesbeth Homans schreef de opdracht uit om tot handvaten te komen.

De doelstelling van het onderzoek was tweeledig:

- beleidsaanbevelingen formuleren voor lokale besturen zodat ze een efficiënter (kinder) armoedebestrijdingsbeleid kunnen voeren;
- beleidsaanbevelingen formuleren voor de Vlaamse overheid, zodat die de lokale besturen kan ondersteunen in hun werking.

## Aanpak en participatie

In een eerste, verkennende fase namen de onderzoekers 33 beleidsplannen door en spraken ze met verschillende actoren uit het lokaal armoedebestrijdingsbeleid.

In een tweede stap verzonden ze een uitgebreide online-survey naar alle OCMW-secretarissen. 113 lokale besturen vulden de vragenlijst in en stuurden die terug.

In een derde, verdiepend fase organiseerden ze interviews en focusgroepen met lokale ambtenaren, politici en vertegenwoordigers van expert- en middenveldorganisaties.

Tijdens een afsluitend event toetsten ze de resultaten en de ontwerpaanbevelingen af bij diverse actoren. Doorheen het hele onderzoekstraject deelden 141 lokale besturen en 35 middenveld- en expertorganisaties hun ervaringen, noden en successen. De betrokkenheid van de verschillende actoren lag heel hoog. De lokale besturen toonden ook een grote motivatie en bereidheid om kennis te verwerven over armoedebestrijding).

De onderzoekers verwerkten de verzamelde data aan de hand van twee inhoudelijke kapstokken:

- ze keken naar de regietypes die lokale besturen opnemen tegenover externe partners. Daarbij plaatsten ze de lokale beleidsvrijheid tegenover de aansturingsmogelijkheden en doorzettingsmacht ten aanzien van lokale actoren<sup>1</sup>.
- ze onderzochten welke regiecomponenten en -instrumenten lokale besturen daarvoor inzetten.

## **Zes resultaten in de kijker**

### **1. Lokale regie krijgt verschillende betekenissen en invullingen**

De lokale regie voor armoedebestrijding gebeurt op heel diverse manieren. De invulling van het begrip 'regie' kent veel onduidelijkheden en bevat voor velen onbekende elementen. Sommige lokale besturen verwijzen bijna uitsluitend naar regie op operationeel niveau, bijvoorbeeld naar acties om de toegankelijkheid van lokale hulp- en dienstverlening te verhogen. Andere besturen wijzen heel expliciet op de noodzaak om regie te voeren op strategisch niveau om tot een breed gedragen lokaal armoedebestrijdingsbeleid te komen. Ten slotte verwijzen lokale besturen soms (louter) naar acties voor armoedebestrijding, waar het regie-element minder duidelijk is. Kortom, het concept 'lokale regie' verdient verheldering en concretisering. Het onderscheiden van de verschillende regieniveaus in het decreet lokaal sociaal beleid kan een eerste handvat bieden.

### **2. Lokale regie gaat over beleidsvrijheid en doorzettingsmacht**

Acht op de tien lokale besturen gaat akkoord met de stelling dat ze voldoende beleidsvrijheid ervaren om een eigen beleidskader vorm te geven en een eigen koers uit te stippelen voor armoedebestrijding. Onder de lokale besturen die veel beleidsvrijheid rapporteren, zegt ongeveer twee op drie over voldoende aansturingsmogelijkheden te beschikken. Maar een op drie voelt zich dus eerder beperkt in de aansturende rol. De instrumenten die de lokale besturen inzetten voor de aansturing zijn heel divers. Lokale besturen die een adviserende rol opnemen vanuit de eigen expertise, die personeelsmiddelen investeren in de regierol, die hun omgevingsanalyse of meerjarenplan inzetten als dynamisch beleidsinstrument, en die lokale actoren financieel ondersteunen, ervaren meer aansturingsmogelijkheden dan lokale besturen die deze regiecomponenten niet inzetten voor de lokale regie.

### **3. Lokale regie en rollen**

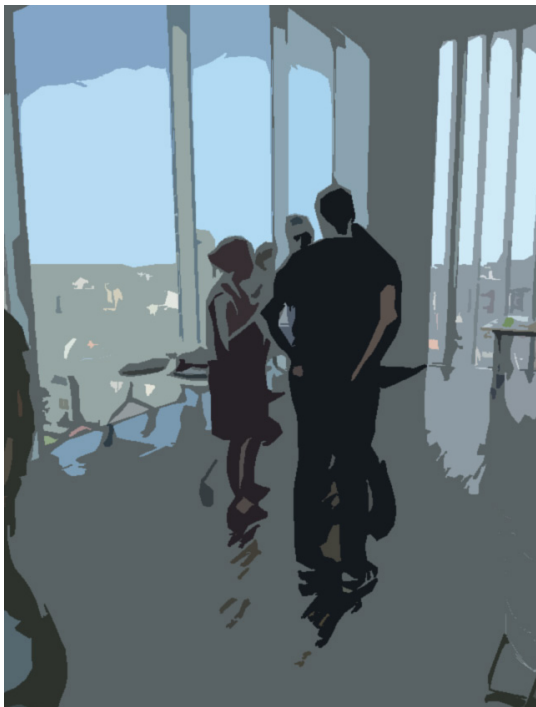
Lokale besturen nemen momenteel drie regierollen het meest op: als initiatiefnemer, als schepper van draagvlak voor samenwerking en als bruggenbouwer. Ongeveer negen op tien van de bevroegden wil in de toekomst een belangrijke rol blijven opnemen op die domeinen of de huidige rol nog uitbreiden. De rollen die ze het minst opnemen zijn die als resultaatsbewaker, fondsenwerver en criticus. Ongeveer één op twee lokale besturen vinden die rollen (eerder) beperkt. Ongeveer de helft binnen die groep vindt een beperkte rol in het voorzien van middelen en adviseren van lokale actoren ook wenselijk in de toekomst. Rond het opnemen van die twee rollen bestaat het minst consensus onder lokale besturen.

<sup>1</sup> Pröpper, I., Litjens, B. & Weststeijn, E. (2004). Lokale regie uit macht of onmacht? Onderzoek naar de optimalisering van de gemeentelijke regiefunctie. Eindrapport, Vught, april 2004, 191 p.

#### 4. Variatie in regietypes

Lokale besturen die sterk inzetten op regie op strategisch niveau geven aan dat alle regietypes<sup>2</sup> nodig zijn onder verschillende voorwaarden en dat een duidelijke visie over wanneer ze welke regierol moeten inzetten, heel belangrijk is. De visionaire regie zetten lokale besturen het vaakst bewust in vanuit overtuiging of door een gebrek aan formele doorzettingsmacht. Faciliterende regie kwam niet als prioritaire rol naar boven bij lokale besturen, maar toch benoemen enkele besturen het als een bewuste keuze onder bepaalde voorwaarden. Lokale besturen vragen wel meer bovenlokale kaders. Ze benoemen dat niet als een voorkeur voor uitvoeringsgerichte regie, maar uiten een nood aan duidelijke bevoegdheden, aan een heldere verantwoordelijkheidsverdeling tussen de verschillende overheden, aan aandacht voor de impact van bovenlokale maatregelen op lokale armoedecijfers en aan criteria voor het aftoetsen en evalueren van het gevoerde beleid. Lokale actoren vrezen een trend naar meer beheersingsgerichte regie.

#### 5. Transversaal en participatief werken



Regie vraagt inzicht in lokale armoede(bestrijding) en dat kan niet zonder het inzetten van gepaste participatiestrategieën. De meerderheid van de lokale besturen geven aan dat ze nog sterk kunnen groeien op die essentiële bouwsteen voor een succesvol armoedebestrijdingsbeleid en willen dat ook heel graag. Lokale succeservaringen groeiden vaak in samenwerking met expertorganisaties. Ook voor het organiseren van een transversaal armoedebestrijdingsbeleid liggen nog veel kansen voor het grijpen: de samenwerking met lokale actoren verschilt sterk tussen beleidsdomeinen, diverse actoren zien ze niet altijd als partners en intern zijn vaak nog uitsluitend 'klassieke' welzijnsdiensten betrokken bij het armoedebestrijdingsbeleid.

#### 6. Groot en klein

Een constante doorheen het onderzoek is de nood van kleinere lokale besturen aan meer aandacht voor hun specifieke uitdagingen. Ze

geven verschillende aanbevelingen om aan hun noden te voldoen, zoals het organiseren van uitwisseling tussen lokale besturen met gelijkaardige bevolkingsaantallen en -kenmerken, het stimuleren van intergemeentelijke samenwerkingsverbanden, bijzondere aandacht voor de ondersteuning bij projectoproepen, en aandacht voor hun noden door bovenlokale organisaties.

<sup>2</sup> Idem.

### Bouwstenen voor een succesvolle lokale regie

Op basis van de onderzoeksresultaten formuleerden de onderzoekers bouwstenen om de lokale regierol voor armoedebestrijding te versterken. Ze onderscheiden daarbij deze componenten:

- de noodzaak van expertiseopbouw en competentieontwikkeling of met andere woorden een permanente leercultuur;
- de noodzaak van het werken vanuit een visie, zowel voor armoedebestrijding als voor de regierol. Die visie vormt de basis voor een gedragen beleidsplan;
- het in kaart brengen van externe actoren en de organisatie van de samenwerking en afstemming;
- de inzet van middelen vanuit verschillende perspectieven;
- het afstemmen van het interne beleid en de ontwikkeling van de interne regie;
- de noodzaak om het opnemen van de regierol te zien en te organiseren als een procesmatig gebeuren.

Voor elk van die elementen verwoorden de onderzoekers actievoorstellen voor de verschillende actoren: het lokaal bestuur, de Vlaamse en federale overheid en andere actoren.

Die bouwstenen en de resultaten van het onderzoek komen uitgebreid aan bod in [het onderzoeksrapport](#) op de website 'armoede.vlaanderen.be', rubriek 'Onderzoek' en op de [website 'professionalisering van netwerken'](#). ■

## Departement Welzijn, Volksgezondheid en Gezin, afdeling Welzijn en Samenleving

Het Departement Welzijn, Volksgezondheid en Gezin, afdeling Welzijn en Samenleving (WVG) ondersteunt lokale besturen bij de ontwikkeling en uitvoering van het lokaal armoedebestrijdingsbeleid. Op regionaal niveau is een team van beleidsmedewerkers actief.

Deze regionale beleidsmedewerkers organiseren lerende netwerken lokale kinderarmoedebestrijding, studiedagen en vormingen. Naast dit collectieve aanbod gaan zij ook in op vragen van individuele lokale besturen. De thema's kunnen daarbij uiteenlopend zijn:

- visie op armoede(bestrijding);
- participatie aan het lokale beleid en co-creatie van mensen in armoede;
- interne en externe regie;
- lokale armoedetoets;
- ...

De afdeling Welzijn en Samenleving werkt daarvoor samen met partners zoals de VVSG en met vormingsorganisaties zoals Karel de Groote Hogeschool (Bind-Kracht), CEDES, De Link, het Netwerk tegen Armoede en Welzijnszorg.

Lokale besturen kunnen met vragen over armoedebestrijding op hun grondgebied of over beleidsparticipatie van mensen in armoede steeds contact opnemen met de regionale beleidsmedewerkers of verenigingen waar armen het woord nemen.

## De regionale beleidsmedewerkers kan je bereiken bij de afdeling Welzijn en Samenleving

Departement Welzijn, Volksgezondheid en Gezin  
Afdeling Welzijn en Samenleving  
Ellipsgebouw  
Koning Albert II-laan 35 - 1030 Schaarbeek  
T 02 553 33 30  
E [welzijnsamenleving@wvg.vlaanderen.be](mailto:welzijnsamenleving@wvg.vlaanderen.be)

# Lokaal gelijkekansenbeleid

Gelijke kansen is een beleidsthema waar elk beleidsdomein mee te maken krijgt. Lokale besturen benaderen het daarom best op een transversale manier. Maar waar staat de noemer gelijke kansen zoal voor? Het is een veelkleurig palet, met een lange historiek. Daarom duiden we uitgebreid wat het inhoudt, welke initiatieven er bestaan en bij wie je kan aankloppen voor nuttige tips.



Wivina Van der Steen © ABB.

## Doorlichting lokaal gelijkekansenbeleid

Sinds 1 januari 2018 is de bevoegdheid Gelijke Kansen overgeheveld van de provincies naar Vlaanderen. Die overdracht creëerde een opportuniteit om de verbinding tussen het lokale en het Vlaamse bestuursniveau te versterken. Om die banden aan te trekken, nam het team Gelijke Kansen van het Agentschap Binnenlands Bestuur een ervaren netwerkvergroter in dienst. We spraken met Wivina Van der Steen over de uitdagingen en kansen van een lokaal transversaal gelijkekansenbeleid.

**Wivina, je maakte de overheveling van de persoonsgebonden materies van de provincies naar Vlaanderen aan de lijve mee. Hoe verliep dat?**

Vlaams-Brabant. We hadden een sterke werking om de lokale besturen te ondersteunen bij de thema's armoede, toegankelijkheid, handicap, LGBT en gender. Vanuit de provincie onderhielden we goede contacten met lokale ambtenaren. We organiseerden regelmatig vormingen of studiedagen en hielden de vinger aan de pols bij het middenveld. We stonden letterlijk met de voeten in het werkveld. Met de afslanking van de provincies ben ik de enige provinciale gelijkekansenambtenaar die de overstap maakte. In één klap vergrootte mijn werkveld naar heel Vlaanderen."

**Wivina Van der Steen:** "Inderdaad, ik kom van de dienst kansenbeleid van de provincie

**Een vorm van opschaling, heet dat dan. Maar, je voelt je dus thuis in de wereld van de gelijke kansen. Hoe is het beleidsdomein gelijke kansen ontstaan?**

**Van der Steen:** “Gelijke kansen vindt zijn oorsprong in de vrouwenemancipatie. Op vraag van de vrouwenbeweging werd Miet Smet in 1985 de eerste federale minister bevoegd voor Gelijke Kansen. Ze streefde in haar beleid naar een evenwichtige vertegenwoordiging van vrouwen in de besluitvorming, preventieve gezondheidszorg voor vrouwen, bestrijding van geweld op vrouwen en positieve acties zowel in de privé- als openbare sector. Zij lag ook aan de basis van het gemeentelijk en provinciaal gelijkekansenbeleid en gaf de provinciale coördinatoren de taak om het lokaal gelijkekansenbeleid te coördineren. In 1995 duidde Vlaanderen ook een minister voor Gelijke Kansen aan: Anne Van Asbroeck. Haar opvolger, Mieke Vogels, bouwde de structurele samenwerking met de provincies uit in verschillende stappen. Eerst met projectsubsidies voor een jaarplan en vervolgens met een convenant. Sinds de provinciale afslanking staat Vlaanderen zelf in voor de coördinatie. De gelijkekansen thema's breidden zich gaandeweg uit, maar de participatie van vrouwen in de besluitvorming blijft lokaal nog steeds brandend actueel. Nochtans was dat één van de belangrijkste doelstellingen van het oorspronkelijk beleid.”

**Heeft 30 jaar gelijkekansenbeleid dan amper iets opgeleverd?**

**Van der Steen:** “Toch wel hoor. In 1994 bepaalde de wet Tobback-Smet dat de verkiezingslijsten tenminste voor een derde uit vrouwen moest bestaan en volgens de quotawetten van 2002 op Europees, federaal en regionaal niveau horen er evenveel vrouwen als mannen op de lijsten te staan. Bovendien moeten de eerste twee kandidaten van een verschillend geslacht zijn. Sinds 2005 moeten ook de lokale en provinciale kieslijsten in Vlaanderen evenveel vrouwen als mannen tellen. Daarbij moest oorspronkelijk één van de eerste drie plaatsen naar een vrouwelijke of mannelijke kandidaat gaan. Sinds 2011 geldt dat een man en een vrouw de eerste twee plaatsen moeten invullen. Wallonië en Brussel voerden in 2012 het volledig ritssysteem in voor de lokale verkiezingen en sinds 2018 waarborgt een Brusselse ordonnantie de evenwichtige aanwezigheid van mannen en vrouwen in de gemeentecolleges. Voortaan mag maximum twee derde van de schepenen van hetzelfde geslacht zijn.”

**Ok, dat is de theorie. Hoe ziet de praktijk eruit?**

**Van der Steen:** “Vlaanderen telde tijdens de vorige legislatuur 37% vrouwelijke gemeenteraadsleden, 34% vrouwelijke schepenen en ongeveer 15% van de burgemeesters was een vrouw. Op de definitieve cijfers van de nieuwe legislatuur blijft het nog even wachten.”

---

“We merken duidelijk een spanningsveld tussen de noodzaak aan een doelgroepenbenadering en de ultieme inclusie waarbij het reguliere beleid geen drempels meer heeft voor de doelgroep.”

Wivina Van der Steen

---



De actie 'Pee Free' klaagt het gebrek aan openbare vrouwvriendelijke toiletten aan © Ivan Put BruZZ.

### Gendergelijkheid op de lijsten levert dus niet noodzakelijk effectieve mandaten op. Kan je dat verklaren?

**Van der Steen:** “Er zijn meer mannelijke lijsttrekkers. Voorkeurstemmen gaan traditioneel nog meer naar mannen omdat zij een grotere zichtbaarheid en herkenbaarheid hebben binnen de lokale politiek. Ook de rol van het ‘old boys network’ mogen we niet onderschatten bij de zetelverdeling na de verkiezingen. Twaalf jaar geleden organiseerden we met de provincie vorming voor nieuw verkozen vrouwelijke mandatarissen over hoe zij zich konden handhaven binnen die dominante mannelijke omgeving. Maar er is meer aan de hand. Het is een mix van persoonlijke, praktische, structurele en culturele factoren die maken dat vrouwen meer drempels ondervinden om lokaal politiek actief te zijn. Een kentering kan alleen als mannen en vrouwen samenwerken aan een nieuwe cultuur en structuur die traditionele genderrollen en -normen doorbreekt. Het Vlaams gelijkekansenbeleid evolueerde ondertussen tot een genderbeleid met oog voor uitsluiting en achterstelling van zowel mannen als vrouwen. Beiden zijn slachtoffer van dezelfde mechanismen en onderhevig aan dezelfde stereotype beeldvorming en genderverwachtingen. Daarom roep ik de mannelijke mandatarissen op om hun gezin niet te verwaarlozen. Vrouwelijke mandatarissen motiveer ik om hun politieke ambities waar te maken. Een eerste stap in de goede richting vormen gezinsvriendelijke vergaderuren en dito e-mailverkeer.”

---

“Dit jaar starten we met een lerend netwerk voor gelijkekansenambtenaren en betrokken mandatarissen!”

Wivina Van der Steen

---

**Dat geeft ons meteen meer inzicht in gendermechanismen, maar ik begrijp dat gelijke kansen ook andere uitsluitingsmechanismen bekampt.**

**Van der Steen:** “Ja, doorheen drie decennia gelijkekansenbeleid vond een evolutie plaats van gelijkheidsdenken naar de erkenning van verschillen. Niet alleen de verschillen tussen mannen en vrouwen maar ook in socio-economische achtergrond, leeftijd, etnische achtergrond, seksuele geaardheid, gezondheid, handicap en ga zo maar door. Al die verschillen beïnvloeden de maatschappelijke positie en kansen van het individu. Die logica leidde tot het denken in diversiteit. Om daarop in te spelen, breidde het Vlaamse gelijkekansenbeleid zijn doelgroepen uit met holebi's, transgenders en personen met een handicap. Naast gender werden ook toegankelijkheid en het bestrijden van discriminatie specifieke beleidsthema's. De integratie van personen met een migratieachtergrond en armoedebestrijding vormen op Vlaams niveau een apart beleid. Toch hoeven we dat in de praktijk niet zo strikt te scheiden. Op lokaal niveau worden armoedebestrijding, integratie en gelijke kansen veelal samen toegewezen aan één schepen. Kijken we strikt naar de nomenclatuur van de schepenen, dan waren er in de vorige legislatuur (2012-2018) slechts 125 schepenen bevoegd voor gelijke kansen in Vlaanderen (41%). Uiteraard zegt dat cijfer niet alles. Diversiteits- of samenlevingsschepenen kunnen evengoed dezelfde lading dekken. Maar toch moeten we ervoor waken dat gemeentebesturen gelijke kansen impliciet en inclusief opnemen in hun werking. Want het hoort nu eenmaal tot hun politieke verantwoordelijkheid.”

**Uit je woorden leid ik af dat een lokaal gelijkekansenbeleid geen evidentie blijft.**

**Van der Steen:** “Zeker niet. Bij het ontbreken van een bevoegde mandataris bestaat de kans dat het thema niet op de politieke agenda komt. Los daarvan spelen omgevingsfactoren ook een rol. Een stad waar holebi-verenigingen actief zijn, zal gemakkelijker oog hebben voor die doelgroep dan een landelijke gemeente waar holebi's, al dan niet bewust, onzichtbaar blijven. De meeste centrumsteden beschikken over een gelijkekansenbeleid met een budget en een administratie. Dat schept meer mogelijkheden. Sommige steden zijn zelfs lid van internationale netwerken zoals het stedenregenboognetwerk of het Europees netwerk tegen racisme. Niet alle lokale besturen kunnen zich dat veroorloven. Met die grote verschillen tussen de centrumsteden en kleinere lokale besturen moeten we rekening houden bij onze Vlaamse ondersteuningsopdracht. Her en der moeten we gelijke kansen terug op de politieke agenda zetten.”



Regenboogoversteekzone in Hasselt © ZiZo.

**Biedt de huidige evolutie naar een meer transversale aanpak voor complexe thema's opportuniteiten?**

**Van der Steen:** “Absoluut, niet in het minst voor lokale besturen zonder schepen voor gelijke kansen. De opdeling transversaal of horizontaal beleid tegenover verticaal beleid of doelgroepenbeleid voor gelijke kansen is trouwens niet nieuw. Op Vlaams niveau kennen we die opdeling ook. We merken duidelijk een spanningsveld tussen de noodzaak aan een doelgroepenbenadering en de ultieme inclusie waarbij het reguliere

beleid geen drempels meer heeft voor de doelgroep. Dan is de maatschappelijke integratie en participatie een feit en hoeft een gelijkekansenbeleid niet meer. Voor personen met een handicap is dit zeker nog een utopie. De aanvaarding en normaliteit van homoseksualiteit is nog geen realiteit en het hoge zelfdodingscijfer bij transgenders spreekt voor zich. Geïstitutionaliseerde gendernormen leiden nog steeds tot een overwicht aan mannelijke burgemeesters. Zolang die inclusie geen feit is, blijft een doelgroepenbenadering nodig. Daarom ijveren we ervoor dat gelijke kansen een transversaal thema wordt binnen de strategische en organisatorische doelstellingen. Want dat legt de verantwoordelijkheid bij het hele gemeentebestuur. Het transversaal beleid kan de weg openen naar een inclusief beleid. Belangrijk daarbij is een goede wisselwerking tussen het strategisch en functioneel beleid en de vertaling van organisatiedoelstellingen in concrete projecten en acties.”

## Wat betekent dat voor jouw ondersteuningsopdracht?

**Van der Steen:** “Het is mijn rol om de lokale besturen te informeren, te sensibiliseren en te inspireren over de specifieke gelijkekansenthema’s en de doelgroepen van het Vlaamse gelijkekansenbeleid. Daarom starten we dit jaar met een lerend netwerk voor gelijkekansambtenaren en betrokken mandatarissen. Tijdens mijn prospectie bij een aantal centrumsteden werd die nood duidelijk. De ambtenaren willen elkaar beter leren kennen, goede praktijken uitwisselen en elkaar ondersteunen. Zo vermijden we dat iedereen het warm water opnieuw moet uitvinden. We overwegen ook een inspirerende digitale nieuwsbrief op maat zodat we toch tot in de kleinste uithoeken van Vlaanderen kunnen doordringen. Waar mogelijk probeer ik ook samen te werken met de integratie- en armoedebestrijdingscollega’s en met de partners die gemeenschappelijke thema’s behartigen zoals Inter, Unia en de VVSG. Samen met hen zoek ik uit hoe we de samenwerking kunnen optimaliseren om de ondersteuningsopdracht voor lokale besturen te versterken.”



Expo Love Beats Violence in de bibliotheek van Brugge  
© Rebus Regenbooghuis West-Vlaanderen.

## Heb je concrete tips of instrumenten waar lokale besturen mee aan de slag kunnen gaan?

**Van der Steen:** “Ik denk meteen aan een aantal Vlaamse en internationale charters of netwerken die het engagement van het volledige gemeentebestuur vragen. Die engagementsverklaringen vertalen zich in organisatiedoelstellingen voor verschillende beleidsdomeinen of sectoren. Zo kan een lokaal bestuur een charter afsluiten met Inter en samen met dit agentschap timmeren aan een betere toegankelijkheid. Meer dan de helft van de West-Vlaamse gemeenten ondertekenden in 2017 het Regenboogcharter onder impuls van Rebus, het West-Vlaams regenbooghuis, en de provincie West-Vlaanderen. In 2018 werd het Vlaams stedennetwerk tegen racisme opgericht als afdeling van de *European Coalition of Cities*

*against Racism and Discrimination* (ECCAR). Drie centrumsteden zijn lid van het *Rainbow Cities Network*. Het Europese Charter voor de gelijkheid van vrouwen en mannen in het lokale leven biedt handvaten om rekening te houden met de genderdimensie bij het uitwerken van het beleid. Zo bestaan er technieken om gender op te nemen in alle beleidslijnen (*gender mainstreaming*) en om rekening te houden met gender bij het opstellen en analyseren van de begroting (*gender budgeting*). Voor personen met een handicap verwijs ik naar het VN-verdrag voor de rechten van personen met een beperking dat België al in juli 2009 ratificeerde. Het verplicht lokale besturen om een toegankelijker en inclusievere samenleving uit te bouwen. Dat komt neer op een transversale doelstelling voor het regulier onderwijs, zelfstandig wonen, consumentenzaken, economie, personeel, toegang tot informatie, financiering, (openbare) gebouwen, openbaar vervoer, ... Tot slot denk ik ook aan de SDG's, de duurzame ontwikkelingsdoelen, als een transversaal kader waarin we de gelijkekansendoelgroepen en -thema's perfect kunnen onderbrengen. Heel wat lokale besturen gebruiken de SDG's al als basis voor de nieuwe meerjarenplanning.”

### Dat is een hele boterham. Op welke manier betreft Vlaanderen de doelgroepen zelf?

**Van der Steen:** "Team Gelijke Kansen subsidieert een aantal betrokken middenveldorganisaties om lokale besturen te ondersteunen en te inspireren. Ik denk spontaan aan cavararia, de koepel van holebi- en transgenderverenigingen, en de regionale regenbooghuizen, de Vrouwenraad en de feministische organisatie Furia. De vormingsorganisatie Kliq biedt specifieke workshops aan over seksuele oriëntatie en genderidentiteit. In aanloop naar de gemeenteraadsverkiezingen vroeg de campagne '#stemmen18' aandacht voor een lokaal regenboogbeleid. Voor elke doelgroep stelden deze middenveldorganisaties memoranda op met concrete, haalbare tips en acties voor een lokaal gelijkekansenbeleid. Op lokaal vlak spelen de adviesraden nog een belangrijke rol. Vooral de adviesraden voor personen met een handicap. Die zijn alom goed vertegenwoordigd en op Vlaams niveau staat een overkoepelende handicapraad in de steigers. Ten slotte kan een bestuur de lokale verenigingen van vrouwen, holebi's en personen met een handicap betrekken bij de uitwerking of de uitvoering van het beleid. Dat is uiteraard afhankelijk van de plaatselijke situatie en de manier waarop het lokale bestuur zijn regierol invult."

### Bestaat er een term voor mensen die we in meerdere kansengroepen kunnen onderbrengen?



De tentoonstelling Hoekstenen in een Avelgemse middelbare school © Rebus Regenbooghuis West-Vlaanderen.

**Van der Steen:** "Wanneer verschillen op elkaar inspelen en de uitsluiting nog versterken, spreken we over intersectionaliteit. Een vrouw met een migratieachtergrond en een handicap ervaart meer drempels om deel te nemen aan het maatschappelijk leven dan een doorsnee Vlaamse vrouw. Ook het armoederisico ligt dan veel hoger."

### Heb je nog een laatste boodschap aan lokale besturen?

**Van der Steen:** "Als het erop aan komt is er nog een groot verschil tussen theorie en praktijk. Visie en planning betekenen een eerste stap, maar de uitwerking en vertaling gebeurt door lokale ambtenaren, idealiter in samenwerking met betrokken organisaties en burgers. Een goede uitwisseling tussen bestuur en adminis-

tratie is dus essentieel om elkaar te inspireren. Daarom roep ik alle betrokken mandatarissen en ambtenaren op om zich in te schrijven op het Vlaams lerend netwerk voor gelijke kansen en de Vlaamse digitale nieuwsbrief rond gelijke kansen die we dit jaar lanceren." ■

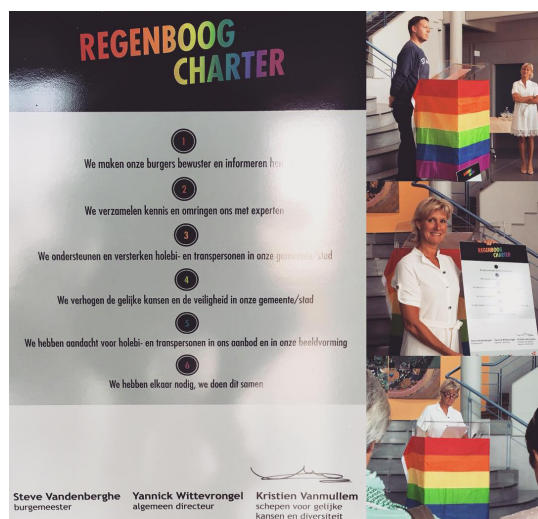
# Lokaal gelijkekansenbeleid. Wie, wat, waar en hoe?

## Ondersteuning Vlaanderen: lerend netwerk, nieuwsbrief en subsidies

Vanaf 2019 start het Team Gelijke Kansen met een lerend netwerk over gelijke kansenthema's en -doelgroepen voor ambtenaren en mandatarissen. Vorm en inhoud bepalen we samen. Daarnaast staat een digitale nieuwsbrief gelijke kansen in de steigers met tips en weetjes over lokale praktijken, vormingen, relevante partners en initiatieven. Hiermee beogen we niet alleen meer uitwisseling en bekendheid van goede praktijken, maar ook persoonlijke betrokkenheid, collegialiteit en goesting om lokaal met gelijke kansen aan de slag te gaan. Vlaanderen voorziet ten slotte subsidies voor gelijkekansenprojecten die nieuwe initiatieven een duwtje in de rug kunnen geven.

Interesse? Contacteer [wivina.vandersteen@vlaanderen.be](mailto:wivina.vandersteen@vlaanderen.be) of bezoek de website '[gelijke kansen.be/subsidies](https://gelijkekansen.be/subsidies)'.

## Charters en netwerken die een lokaal gelijkekansenbeleid stimuleren en inspireren



Voorstelling regenboogcharter in Bredene © ZIZO.

### Toegankelijkheidscharter

Bezoek de website '[inter.vlaanderen.be](https://inter.vlaanderen.be)'

Ondertekenaars: Aalter, As, Asse, Beringen, Blankenberge, Bree, Dilsen-Stokkem, Hooglede, Ieper, Jabbeke, Koekelare, Kortrijk, Lummen, Maasmechelen, Maldegem, Middelkerke, Nieuwpoort, Ninove, Roeselare, Sint-Niklaas, Sint-Truiden, Wevelgem, Wielsbeke, Zonnebeke en Zwevegem.

### Regenboogcharter

Bezoek de website '[rebuswvl.be](https://rebuswvl.be)'

Ondertekenaars in 2017: Anzegem, Avelgem, Blankenberge, Brugge, De Panne, Diksmuide, Ooglede, Houthulst, Ichtegem, Ingelmunster, Jabbeke, Knokke-Heist, Koekelare, Kortrijk, Kuurne, Menen, Mesen, Meulebeke, Middelkerke, Moorslede,

Oostende, Oostrozebeke, Oudenburg, Roeselare, Ruiselede, Staden, Torhout, Wervik, Wevelgem, Wielsbeke, Wingene, Zedelgem, Zonnebeke en Zuienkerke. Dit aantal groeit voortdurend, zelfs buiten West-Vlaanderen. Denk maar aan de gemeente Niel in de provincie Antwerpen.

### European Coalition of Cities against Racism and Discrimination

Bezoek de website '[eccar.info/en](https://eccar.info/en)'

Leden van het Vlaams stedennetwerk tegen racisme: Brugge, Denderleeuw, Genk, Gent, Hasselt, Kortrijk, Leuven, Roeselare, Turnhout, Sint-Niklaas en Oostende.

### Rainbow Cities Network

Bezoek de website '[rainbowcities.com](https://rainbowcities.com)'.

Vlaamse deelnemers: Brugge, Gent, Leuven.

### Europees Charter voor de gelijkheid van vrouwen en mannen in het lokale leven

Bezoek de website ['charter-equality.eu'](http://charter-equality.eu).

De gemeente Schaarbeek staat model voor *'gender mainstreaming'* en *'gender budgeting'*. Lees meer op ['schaarbeek.be'](http://schaarbeek.be), rubriek *'Samenleven en Diversiteit'*. Klik op *'Gelijke kansen'* > *'Gelijkheid mannen en vrouwen'* en ten slotte *'Gender mainstreaming'*.

### Verkiezingsmemoranda en campagnes met focus op gelijke kansen, concrete tips en acties

#### Çavaria en de regionale regenbooghuizen

Lees meer op de websites ['stemmen2018.be'](http://stemmen2018.be) en ['cavaria.be/verkiezingen2018'](http://cavaria.be/verkiezingen2018).

Vormingsorganisatie Kliq met aanbod voor lokale besturen: [kliqvzw.be/nl/lokaal-beleid](http://kliqvzw.be/nl/lokaal-beleid).

#### Vrouwenraad

Memorandum voor een goed lokaal gelijkekansenbeleid m/v (pdf). Nationale Vrouwenraad, 2017 (website ['vrouwenraad.be'](http://vrouwenraad.be), zoekterm *'memorandum'*).

In de loop van maart 2019 lanceert de Nederlandstalige Vrouwenraad (NVR) de website ['gelijkekansengemeente.be'](http://gelijkekansengemeente.be).



Een visuele beperking hoeft geen arbeidshandicap te zijn  
© Vlaamse overheid.

#### Furia

Furia-memorandum gemeenteraadsverkiezingen 2018: [Gelijkheid V/m/x: Maak er ook lokaal werk van!](#)

#### KVG, Katholieke Vereniging Gehandicapten

[KVG-memorandum gemeenteraadsverkiezingen 2018](#).

#### Brailleliga

Brailleliga-memorandum 2018: [In uw gemeente: zeven stappen naar meer inclusie voor personen met een visuele handicap](#).

### Partners en websites voor een lokaal gelijkekansenbeleid

#### Inter, Vlaams Agentschap voor Toegankelijkheid

Inter-memorandum lokale verkiezingen 2018: [Samenwerken aan een toegankelijke gemeente](#)  
Ondersteuningsaanbod voor lokale besturen: contacteer [info@inter.vlaanderen](mailto:info@inter.vlaanderen).

#### UNIA, Interfederaal Gelijkekansencentrum

Ondersteuning en begeleiding op maat. Lokale besturen kunnen samenwerken met de Lokale contactpunten (ga naar ['unia.be'](http://unia.be) en klik *'Contact'*).

Website Kies Gelijke Kansen over en voor lokale besturen met tal van goede praktijken: ['kiesgelijkekansen.be'](http://kiesgelijkekansen.be).

#### VVSG, Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten

Ondersteuning voor SDG's en met aandacht voor gelijke kansenthema's. Ga naar ['vvsg.be'](http://vvsg.be) en zoek op het trefwoord *'SDG's'*.

#### Diversity, samenwerkingsverband VVSG en drie overheidsvakbonden.

Samen met lokale besturen werken aan een divers personeelsbeleid: ['diverscity.be'](http://diverscity.be).

## Lokaal gelijkekansenbeleid: diversiteit troef

De invulling van een lokaal gelijkekansenbeleid hangt af van diverse factoren:

- de territoriale grootte van de stad of gemeente;
- het aantal inwoners;
- het landelijk of stedelijk karakter;
- de (super)diversiteit van de bevolking;
- het lokale verenigingsleven;
- de historie van het lokaal bestuur;
- de gedrevenheid;
- de persoonlijke betrokkenheid van de bevoegde schepen;
- het mandaat van de betrokken ambtenaar;
- de ondersteuning van een hoger bestuursniveau;
- ...

Daardoor varieert de focus die de lokale besturen leggen op het Gelijkekansenthema. De grotere steden kunnen zich gemakkelijker veroorloven om een specifiek beleid uit te stippelen, gedragen door een bevoegde schepen en een eigen administratie. Kleinere gemeenten benoemen Gelijke Kansen niet altijd als dusdanig. Maar ze kunnen verrassend uit de hoek komen met kleine, maar niettemin betekenisvolle acties. De kleinschaligheid biedt daar net kansen voor een organisch gegroeid inclusief beleid.

### Inspirerende voorbeelden

Losstaande acties over een gelijkekansenthema of voor een kansengroep maken nog niet het beleid. Daarvoor is een overkoepelende visie en engagement nodig. Achterstelling en uitsluiting vertalen zich in verschillende beleidsdomeinen en vragen een geïntegreerde aanpak. Er is dus nog werk aan de winkel, zowel voor grote als kleine besturen. Voor die uitdaging moet elk bestuur vertrekken vanuit de eigen lokale realiteit. Een realiteit waar diversiteit troef is.

Een domein waar elk lokaal bestuur kan op inzetten is het personeelsbeleid. Een divers personeel verhoogt de kans op een inclusief beleid omdat de aandacht en de betrokkenheid voor specifieke thema's en doelgroepen dan inherent aanwezig zijn. Dat geldt zeker voor personen met een handicap en personen met een migratieachtergrond, maar ook voor LGBT en een evenwichtige vertegenwoordiging van mannen en vrouwen op alle niveaus. Toch blijkt uit een rondvraag dat lokale besturen niet altijd de link leggen tussen gelijke kansen en personeelsbeleid. Gelijke kansen associëren ze structureel met onder meer diversiteit, samenleven, welzijn, integratie of preventie.

We polsten bij een aantal lokale besturen en stelden vragen over de politieke eindverantwoordelijke, de positie binnen het organogram, de werking en de omschrijving van het gelijkekansenbeleid als transversaal, inclusief of doelgroepspecifiek.

### **Eeklo**

Ina Quintyn, stafmedewerkster diversiteit, integratie en gelijke kansen

*"Ik ben de enige stafmedewerkster diversiteit, integratie en gelijke kansen en behoor tot de dienst Welzijn. De stad stelt ook een coördinator lokaal sociaal beleid (LSB) en projectmedewerkers te werk die een lokaal gelijkekansenbeleid uitbouwen. In het stadsbestuur zetelt een schepen voor welzijn en gelijke kansen. De eindverantwoordelijkheid voor het gelijkekansenbeleid ligt bij het hele bestuur. Ik word ook niet aangestuurd door het diensthoofd welzijn, maar rechtstreeks door de algemeen directeur. Ik richt me voornamelijk tot holebi's, personen met een beperking, personen van een andere origine en andere kwetsbare groepen. De coördinator LSB richt zich meer op rechtendetectie en -realisatie en op de participatie van kwetsbare groepen. We werken allemaal volgens de methodiek van de 7 B's ([meer info op de website 'integratie-inburgering.be'](#)) voor de doorlichting van de toegankelijkheid en volgens de principes van het [proportioneel universalisme](#) ([meer info op de website 'expoo.be/proportioneel-universalisme'](#)). Met ons participatietraject 'Sociaal huis van de toekomst' brengen we het breed geïntegreerd onthaal in de praktijk. Zowel de coördinator LSB als ikzelf proberen zoveel mogelijk horizontaal samen te werken met andere interne en externe diensten. De coördinator LSB maakt ook deel uit van de algemene (horizontale) beleidscel. Stad Eeklo voert een inclusief en doelgroepgericht beleid."*

### **Boortmeerbeek**

Johan Smits, algemeen directeur

*"We zijn een klein bestuur en hebben geen specifiek beleidsprogramma voor gelijke kansen uitgeschreven. We beschikken wel over een schepen bevoegd voor gelijke kansen maar beleidsmatig behandelen we het item collectief. We hebben oog voor personen met een handicap, holebi's en vluchtelingen in de LOI (lokale opvang initiatieven). We hangen de regenboogvlag uit op 17 mei, voorzien in aangepaste parkeerplaatsen en geven steun aan de cyclocross paralympics. Gelijke kansen nemen we als transversaal thema mee op strategisch niveau. Niet met zoveel grote woorden, maar we bespreken het samen binnen het bestuur. Ook de regierol is zo een modewoord. We nemen die op volgens onze mogelijkheden, maar soms zijn we niet de best geplaatste partij. Als klein bestuur werken we samen met andere gemeenten binnen IGO. (dienstverlenende intergemeentelijke vereniging), CAW (Centrum Algemeen Welzijnswerk) en LOK (Lokaal Overleg Kinderopvang)."*

### **Sint-Niklaas**

Stefan Verhaeghe, stafmedewerkster cluster welzijn

*"Wij hebben een bevoegde schepen. Gelijke kansen valt onder de dienst diversiteit, samenleving en preventie van de afdeling mens en samenleving uit de cluster welzijn. We hebben een diversiteitsplan, een lokaal armoedeplan, een ouderenplan en een doelgroepenbeleid voor personen met een beperking, etnisch-culturele minderheden en LGBT. We werken ook aan de toegankelijkheid in de brede zin van het woord. Enkele voorbeelden van acties: diversiteitskoffers voor het onderwijs; een toegankelijk taalbeleid; bellende vlakken: horecazaken installeren een gesubsidieerd hellend vlak met een bel als toegang voor rolstoelgebruikers; een intercultureel forum om kwaliteitsvolle inspraak te voorzien voor etnisch-culturele minderheden; promotiecampagne om blindengeleidehonden toe te laten in openbare en andere diensten. Het huidige beleid is een combinatie van inclusief beleid en doelgroepenbeleid."*

## Leuven

Kristel Wildiers, gelijkekansenconsulent

*"Gelijke kansen zit ingebed in de directie samenleving en valt onder de bevoegdheid van de schepen voor gelijke kansen. Tot onze doelgroepen behoren personen met een beperking, LHTBIQ (Lesbisch, Homo, Transgender, Biseksueel, Interseksueel, Queer). We werken vooral rond de thema's aangepast vervoer, toegankelijkheid, gender, intrafamiliaal geweld en seksueel grensoverschrijdend gedrag. Enkele voorbeelden van acties: de organisatie van de tentoonstelling 'gender@war', activiteiten en tentoonstelling over LHTBIQ senioren in de zorg in samenwerking met de Lokale Dienstencentra en het Holebihuis Vlaams-Brabant, en een jaarlijks event naar aanleiding van de Internationale Vrouwendag op 8 maart. Stad Leuven neemt gelijke kansen mee op strategisch niveau als een transversaal thema dat de beleidsadviseur gelijke kansen aanstuurt. Het is een combinatie van een inclusief beleid en een doelgroepenbeleid waarbij de stad perfect een regierol kan opnemen. Als suggestie geef ik mee dat Vlaanderen tweejaarlijks in overleg met relevante partners een Vlaams thema kan kiezen waaraan alle geïnteresseerde gemeenten kunnen werken. Dit zou de zichtbaarheid van gelijke kansen kunnen verhogen en een stimulans betekenen om actief rond dit thema te werken. Een lerend netwerk van gelijkekansenambtenaren biedt zeker een meerwaarde."*

## Genk

Jessie Van den Heuvel, diensthoofd diversiteit en gelijke kansen

*"Wij beschikken over een cel gelijke kansen binnen de dienst diversiteit en gelijke kansen onder de afdeling sociale zaken. We hebben een bevoegde schepen en een specifiek gelijkekansenbeleid met als speerpunten: vrouwen, LGBT en intern gelijkekansenbeleid (onder andere divers personeelsbeleid, Eccar en Unia). Stad Genk heeft een Vrouwencentrum waar vrouwen hun talenten kunnen ontdekken of versterken. We werken participatief samen met de lokale vrouwenverenigingen en organiseren samen acties naar aanleiding van onder meer de Internationale Vrouwendag, de Nationale Vrouwendag en Orange the World. Voor het holebi- en transgenderbeleid werken we samen met OGWA, een lokale holebi- en transgendergroep, met het Regenbooghuis Limburg en met çavaria. We organiseren veel vormingen op scholen rond seksuele- en genderdiversiteit en zetten acties op voor onder andere de IDAHOT (Internationale Dag tegen Holebifobie en Transfobie). Sinds oktober 2017 zijn we lid van Eccar (European Coalition of Cities Against Racisme and Discrimination). Genk onderschrijft het 10-puntenplan met acties binnen diverse beleidsdomeinen zoals onderwijs en jeugd, communicatie, vorming, politie en huisvesting. We werken samen met de lokale antenne van Unia acties uit voor onder meer 21 maart, de Internationale Dag tegen Racisme en Discriminatie. Gelijke kansen en diversiteit bespreken we op strategisch niveau binnen het managementteam. Het transversaal beleid groeide organisch doordat voormalige diversiteitsmedewerkers een beleidsfunctie opnamen. Genk wordt als superdiverse stad al lang geconfronteerd met kruispunten tussen gender en etniciteit en sinds kort ook tussen LGBT en etniciteit. Het diensthoofd diversiteit en gelijke kansen screent beleidsvoorstellen van alle beleidsdomeinen en onderhoudt heel veel bilaterale contacten. We zijn geïnteresseerd in goede praktijken binnen een superdiverse context." ■*

## Gent, de eerste stad met een lokaal transgenderbeleid

Gent is een grootstad met een superdiverse bevolking van 295.000 inwoners. De stad kent heel wat uitdagingen rond integratie, armoedebestrijding en gelijke kansen. Gent beschikt over een uitgebreide administratie. Het team Gelijke Kansen situeert zich binnen de Dienst Welzijn en Gelijke Kansen onder het Departement Samenleven, Welzijn en Gezondheid. De Dienst telt vier teams, waaronder het team gelijke kansen met 19 personeelsleden. De schepen voor gelijke kansen is ook bevoegd voor welzijn, participatie, buurtwerk en openbaar groen. We trokken met onze vragenlijst naar Kris Duchateau, coördinator-expert van het team gelijke kansen.

**Dag Kris, jouw team maakt deel uit van de Dienst Welzijn en Gelijke Kansen. Waar staat die voor?**

**Kris Duchateau:** “De Dienst Welzijn en Gelijke Kansen bestaat sinds 2016 en is het resultaat van een denkoefening over de kernopdrachten van de stad. Verschillende doelgroepdiensten stelden hetzelfde soort vragen. Daardoor werd het voor ons duidelijk dat we meer moesten clusteren vanuit een gezamenlijk uitgangspunt. Het uitgangspunt of de missie van onze dienst is het welzijn en de emancipatie van alle Gentenaarts. We concentreren ons op structurele drempels die dit belemmeren. De stad voert een beleid om de zelfredzaamheid van burgers te bevorderen, discriminatie te bestrijden en neemt initiatieven om de gelijke kansen, integrale toegankelijkheid en participatie aan de samenleving te verhogen. We stemmen verschillende welzijnsactoren onderling af en ontwikkelen en registreren doelgroepgerichte initiatieven.”

**Kan je dat een transversaal beleid noemen?**

**Duchateau:** “We stemmen het beleid en de lopende projecten over de regie van samenleven en welzijn stadsbreed af en soms coördineren we die. Gent zet ook in op de begeleiding van het personeel zodat er aandacht komt voor diversiteit en gelijke kansen in alle diensten. Systematisch zet de stad het diversiteits- en gelijkekansenbeleid en de integrale toegankelijkheid in de kijker. Maar een transversaal gelijkekansenbeleid op strategisch-organisatorisch niveau, zou ik het nog niet noemen.”

**Welke rol speelt het team gelijke kansen binnen dat geheel?**

**Duchateau:** “Het team gelijke kansen focust op drie sporen om de sociale grondrechten en het welzijn van elke Gentenaar te garanderen: structurele drempels wegwerken, inspraak en participatie verhogen en een doelgroepspecifiek beleid.”

## TEAM GELIJKE KANSEN



Drie sporen om de sociale grondrechten te garanderen © Stad Gent.

### En wat houdt dat concreet in?

**Duchateau:** “Samen met Unia organiseren we acties en experimenten zoals het bestrijden van discriminatie op de huisvestingsmarkt en het invoeren van een anti-discriminatieclausule bij overheidsopdrachten. Unia ondersteunt ons ook bij de uitvoering van ons antidiscriminatie-actieplan. We beschikken over een gelijkekansenmethodiek voor de begeleiding van stadsdiensten naar inclusie van armoede, diversiteit en gelijke kansen. Dat mondt uit in actieplannen op maat, waarvan elke dienst eigenaar is.”

### Doen jullie nog meer?

**Duchateau:** “Ja. We streven ook naar integrale en geïntegreerde toegankelijkheid. Daarbij begeleidt Inter ons voor de doorlichting van alle mogelijke processen die impact hebben op de toegankelijkheid voor mensen met een beperking. Onze toegankelijkheidsambtenaar moet daarvoor veel meer op beleidsniveau werken dan vroeger. Ook ons taalbeleid is gericht op toegankelijkheid en het wegwerken van drempels onder meer door helder en eenvoudig taalgebruik. In Gent zijn ook adviesraden actief die de participatie stimuleren. Los daarvan werken we nog samen met erkende verenigingen. We geven subsidies aan doelgroepverenigingen en projectsubsidies voor geïntegreerde initiatieven. In de toekomst willen we nog meer inzetten op de participatie van de individuele burger en op burgerinitiatieven. Ten slotte beschikken we over een specifiek doelgroepenbeleid voor migratie, LGBT en handicap. Zo zijn we de eerste stad met een lokaal transgenderbeleid dat zich baseert op een behoefteanalyse van het Transgender Infopunt. Uit onderzoek blijkt dat 7 op 1.000 Vlamingen zich ‘transvrouw’ en 6 op 1.000 zich ‘transman’ voelen. Als je dat extrapoleert naar Gent, zouden er dan ongeveer 6.750 inwoners onder de noemer ‘transgender’ kunnen vallen. Dat is een bijzonder kwetsbare groep die nog veel discriminatie ervaart in de het dagelijks leven.”



Brochure transgenders © Stad Gent.

**Kunnen we besluiten dat het Gentse gelijk-kansenbeleid inclusief beleid combineert met doelgroepenspecifiek beleid?**

**Duchateau:** “Ja, in co-creatie met andere diensten en de burger. Dat is onze regierol. De collega’s van het Team sociale regie, dat ook onder de Dienst Welzijn en Gelijke Kansen valt, zijn daarbij belangrijke partners. Zij stippelen een lokaal welzijnsbeleid uit op wijkniveau en regisseren het.”

### **Welke verwachtingen koester je tegenover de ondersteuning van Vlaanderen?**

**Duchateau:** “We staan volledig achter een lerend netwerk voor gelijkekansenambtenaren als de Vlaamse overheid voldoende diepgang kan creëren voor de specifieke situatie van superdiverse grootsteden zoals Gent. Het proces dat andere lokale besturen doorlopen om de interne reorganisatie en herstructurering aan te pakken, interesseert ons uitermate. Niet alleen als gevolg van het nieuw Decreet Lokaal Bestuur, maar ook om een organisatiebreed transversaal gelijkekansenbeleid uit te bouwen. Want op dat vlak hebben we nog een weg af te leggen.” ■

## Unia helpt gemeenten te werken aan gelijke kansen

**Bij Unia zoeken ze onder andere uit of er sprake is van discriminatie wanneer mensen dit melden. Wist je dat de lokale contactpunten van Unia ook openstaan voor vragen van gemeenten en steden zelf?**

De lokale contactpunten vind je terug in de dertien centrumsteden en hun omliggende gemeenten. Iedereen kan er terecht met vragen over discriminatie of gelijke kansen. Ook steden en gemeenten zelf. Als je een actie rond gelijke kansen wilt opzetten in je gemeente of je zoekt inspiratie om gelijke kansen te bevorderen, zijn de lokale contactpunten er voor jou. Als smaakmaker bundelt Unia al een resem sterke voorbeelden van lokale overheden en adviezen van Unia [op de website 'kiesgelijkekansen.be'](http://kiesgelijkekansen.be).

### Opgebouwde expertise

Unia verzamelde de afgelopen jaren heel wat expertise. Die wordt omgezet om anderen te inspireren. Zo klopt je er aan als je het interne diversiteitsbeleid wilt hertekenen, maar niet goed weet waar te beginnen. Het uitgangspunt van een divers personeelsbeleid is de inclusieve gedachte. Unia betreft medewerkers zoveel mogelijk, waardoor het draagvlak groter wordt.

### Mensenrechten en wetgeving

Daarnaast biedt Unia steden en gemeenten een workshop of cursus over diversiteit aan waarin onder meer mensenrechten, de wetgeving en meer dan 150 voorbeeldsituaties aan bod komen. Dat is een vraag die steeds vaker voorkomt. Daarom zet Unia volop in op [eDiv, een gratis onlinecursus over de antidiscriminatie- en antiracismewet](#). De lokale medewerkers geven graag meer info.

Omdat Unia lokale contactpunten heeft, kan het beter inspelen op de plaatselijke omstandigheden en een aangepaste strategie voorstellen. Zoeken gemeenten en steden cijfers of informatie over gelijke kansen, discriminatie, *hate crime*, ... dan kunnen ze zeker aankloppen bij het lokale Unia-contactpunt.

### Unia helpt

Unia houdt de vinger aan de pols en weet heel goed wat er leeft. Dat de kijk op discriminatie van stad tot stad en van regio tot regio verschilt, is vanzelfsprekend. Voor sommige steden zal een gezamenlijke sensibiliseringsactie volstaan, terwijl voor anderen het overleg en de maatregelen veel verder moeten gaan. Dat is de reden waarom de Unia-contactpunten jou kunnen helpen. Ze denken en werken lokaal.

## Contacteer ons:

Unia - Interfederaal Gelijkekansencentrum  
Koningsstraat 138 - 1000 Brussel  
T 02 212 30 00  
E: [info@unia.be](mailto:info@unia.be)  
U: [www.unia.be](http://www.unia.be)

# Praktijkvoorbeelden

Een inclusief en transversaal lokaal beleid. Hoe geef je daar concreet invulling aan? Hoe neem je de regie op voor brede beleidsthema's zoals armoedebestrijding, integratie en gelijke kansen? Welke instrumenten kunnen je daarbij helpen? Met enkele goede praktijkvoorbeelden bieden we inspiratie voor andere besturen.

## Lokaal integraal en geïntegreerd toegankelijkheidsbeleid

Het Vlaamse agentschap Inter wil de toegankelijkheid van onder andere gebouwen, vervoersmiddelen, events, weginfrastructuur, pleinen, teksten en websites verbeteren. Het is ieders taak om drempels weg te werken. Algemeen directeur van Inter, Wendy Metten, vertelt ons hoe ze lokale overheden, organisaties en particulieren meenemen in dat verbindende verhaal.



Wendy Metten (centraal) tijdens de lancering van toegankelijkheidscharter in Kortrijk op 28 september 2017 © Inter.

### Wendy, je bent algemeen directeur van Inter. Kan je even uitleggen waar Inter voor staat?

**Wendy Metten:** “Inter is het expertisecentrum toegankelijkheid en Universal Design. We streven naar een toegankelijk en inclusief Vlaanderen waar iedereen, met of zonder handicap, gelijkwaardig en onafhankelijk aan kan deelnemen. Mensen hebben een handicap als de omgeving niet is aangepast aan hun mogelijkheden. Inter biedt daarom ondersteuning aan professionals, overheden en gebruikers om de omgeving bereikbaar, betreedbaar, bruikbaar en begrijpelijk te maken voor iedereen. Als aan deze kwaliteitsvoorwaarden voldaan is, spreken we over integrale toegankelijkheid.”

### Inter ondersteunt ook lokale besturen. Hoe moeten we dat begrijpen?

**Metten:** “We begeleiden lokale besturen om een integraal toegankelijke gemeente te worden, dat wil zeggen comfort en gebruiksgemak voor alle inwoners volgens een Universal Design-aanpak.”

### Kan je dat meer uitleggen?

**Metten:** “Universal Design streeft naar doordachte ontwerpen en realisaties die niet alleen rekening houden met personen met een beperking, maar alle gebruikers ten goede komen. Denk bijvoorbeeld aan brede toegangsdeuren: die zijn niet alleen voor een persoon in een rolstoel handig, maar ook voor elke mama en papa met een kinderwagen. Je kan dat toepassen op infrastructuur, het vervoersaanbod, de dienstverlening of gebruiksvoorwerpen. Maar evengoed op documenten of websites door bijvoorbeeld een groter lettertype of contrasterende kleuren te gebruiken voor slechtzienden, oudere mensen of kleurenblinden.”

### Waarom moeten gemeenten in het bijzonder aandacht besteden?

**Metten:** “Iedere burger heeft recht op comfortabel en kwaliteitsvol wonen, leren, werken of gewoonweg leven. Dat geldt zowel voor inwoners met een zichtbare of onzichtbare beperking. Daarom is het belangrijk om de keten van toegankelijkheid te respecteren. Dit betekent dat er naast de toegankelijkheid van gebouwen en publieke ruimte ook een systematische reflex is voor de toegankelijkheid van communicatie en dienstverlening.”



Cover publicatie 'Naar een toegankelijke gemeente' © Inter.

**Dat is duidelijk. De gemeenten die structureel met jullie samenwerken, sluiten een convenant af. Welke baat hebben ze daarbij?**

**Metten:** “Convenantgemeenten kunnen tegen interessante voorwaarden gebruik maken van onze technische en inhoudelijke expertise zowel bij het ontwikkelen van hun toegankelijkheidsbeleid, als bij het uitwerken van stedelijke projecten of bij het nazicht van de Vlaamse stedenbouwkundige verordening. Daarnaast zijn er gemeenten die het charter 'naar een toegankelijke gemeente' ondertekenen en zich engageren voor een groeitraject naar een kwaliteitsvol toegankelijkheidsbeleid. Zij krijgen van ons een intensieve begeleiding.”

Het charter gaat dus nog een stuk verder dan de convenant.

**Metten:** “Klopt. We ontwikkelden een referentiekader voor een integraal en geïntegreerd gemeentelijk toegankelijkheidsbeleid als beleidsinstrument voor evaluatie, planning, verbetering en kwaliteitsmanagement. Het is een overzichtelijk kader en bevat elementen over leiderschap, medewerkers, beleid en strategie, partnerschappen, middelen en processen. De processen beschrijven alle inspanningen die op het terrein nodig zijn. Deze integrale aanpak is nodig voor een sterk en duurzaam toegankelijkheidsbeleid. Lokale besturen kunnen het ook altijd bijsturen. Het is een dynamisch model voor een beleid dat voortdurend evolueert.”

**Jullie begeleiden een aantal lokale besturen om zo te werken? Hoe gebeurt dat?**

**Metten:** “We beginnen altijd met een zelfevaluatie. Tijdens een eerste sessie gaan medewerkers, adviesraden en schepenen in dialoog en scoren ze elke factor van het huidige toegankelijkheidsbeleid. Bij de tweede ontmoeting bepalen ze waar ze vooruitgang willen boeken. Daarop volgt een brainstormsessie over de noodzakelijke acties om de ambities te halen. De verbeteracties verschillen van gemeente tot gemeente afhankelijk van de grootte van de gemeente, de stedelijke of landelijke aard, de organisatie, de verwachtingen van hun inwoners of de beschikbare middelen. Zo bepaalt elke gemeente een groeitraject op maat. Daarna begint het echte werk: beleidsplannen opmaken, processen en procedures in gang zetten of bijsturen. Op die manier evolueren gemeenten van een probleemoplossend naar een proactief en geïntegreerd toegankelijkheidsbeleid.”

“Zalig, met een buggy het openbaar vervoer nemen!”

ZEGT GEEN ENKELE OUDER OOI

UNIVERSAL DESIGN  
Slim ontwerpen voor iedereen

Ervaar het zelf tijdens de Week van het Universal Design, van 7 tot 14 oktober.

### Welke lokale besturen werkten mee aan het referentiekader?

**Metten:** “Asse, Beringen, Kortrijk, Maldegem en Sint-Niklaas pionierden met het referentiekader. Met die ervaringen op zak, sleutelde Inter de methodiek bij. Aalter, Dilsen-Stokkem, Hooglede, Koekelare, Roeselare, Sint-Truiden, Wevelgem en Wielsbeke gingen actief aan de slag met de methodiek in 2018.”

### Wat zijn jullie ervaringen in de praktijk?

**Metten:** “Onze ervaringen zijn heel positief. We stellen vast dat deze aanpak nieuwe dynamieken en meer samenwerking tussen diensten teweegbrengt. Het maakt schepenen en medewerkers meer bewust van de thematiek. Waar adviesraden voor personen met een handicap betrokken worden, ontstaat een leerzame wisselwerking tussen medewerkers en inwoners. De meeste chartergemeenten stellen vast dat er al veel gebeurt rond toegankelijkheid maar geven toe dat het meestal ad hoc ingrepen zijn die afhangen van het persoonlijke engagement van een schepen, een medewerker of een adviesraad. Gemeenten stellen bijna altijd vast dat het hen aan visie en een gestructureerde aanpak ontbreekt. Daar maken ze dan de daaropvolgende jaren werk van.”

### Zie je pluspunten?

**Metten:** “Zeker. We werken sterk op maat van de gemeenten en merken dat de methodiek ook toe te passen is op andere reorganisatie- of kwaliteitsprocessen. Zowel grotere steden als kleine gemeenten kunnen het model gebruiken. Niet onbelangrijk: de betrokken gemeenten waarderen ook de netwerkmomenten die we organiseren. Ze leren veel van elkaar.”

### En minpunten?

**Metten:** “Het chartertraject vergt een aanzienlijke inzet van medewerkers. Gemeenten moeten een ambtenaar aanduiden die het proces intern trekt en alle diensten moeten actief mee in bad. Nog niet alle gemeenten die het charter ondertekenden, slaagden erin om effectief te starten in 2018. Sommige gemeenten stellen het uit tot de nieuwe bestuursploeg in 2019 begint om de nieuwe schepenen in het verhaal te betrekken. Een kritische succesfactor is trouwens het leiderschap.”

### Waarom moet een lokaal bestuur werk maken van een lokaal integraal en geïntegreerd toegankelijkheidsbeleid?

**Metten:** “Lokale besturen hebben veel invloed op het leven van hun inwoners. Logisch ook, want ze hebben een eigen infrastructuur, verlenen diensten en organiseren veel activiteiten. Bovendien zien ze toe of de omgevingsvergunningen de toegankelijkheidsregelgeving naleven. Ze bepalen mee de ruimtelijke planning en spelen een rol bij het vervoersaanbod. Kortom, lokale besturen hebben heel veel sleutels in handen om aan een betere toegankelijkheid te werken voor hun inwoners.” ■

## Naar een toegankelijke gemeente (2019)

Inter publiceerde recent het boek 'Naar een toegankelijk gemeente (2019). (website [inter.vlaanderen/naar-een-toegankelijke-gemeente](https://www.inter.vlaanderen/naar-een-toegankelijke-gemeente)) over integrale en geïntegreerde toegankelijkheid samen met VVSG en Politeia. Enkele getuigenissen uit steden en gemeenten over de toegankelijkheidstrajecten van Inter:

### 1. Kimberley Van Luchem, beleidsmedewerker strategische cel in Roeselare:

"In Roeselare volgden we het traject met een team van 16 medewerkers uit verschillende beleidsdomeinen. Zo brachten we een brede visie op toegankelijkheid tot stand. Dat resulteerde in vijf speerpunten die we in 2019 verder uitwerken binnen het programma Toegankelijkheid. Om de organisatiebrede kijk te houden en aan te wakkeren, stelden we een programmateam samen. Een lid van



Medewerkers van stad Roeselare aan het werk tijdens de eerste sessie © Inter.

onze strategische cel is programmaregisseur. Het team bestaat uit vertegenwoordigers van de verschillende directies. Het programma bepaalt de grote krijtlijnen voor de nieuwe legislatuur. Concrete acties werken we uit in projectteams."

### 2. Jessy Salenbien, schepen bevoegd voor personen met een handicap, ouderen en gelijke kansen in Koekelare:

"We maakten een evaluatieoefening over het toegankelijkheidsbeleid in onze gemeente om de resterende drempels weg te werken. Het rapport dat daaruit voortvloeide, willen we stapsgewijs realiseren tijdens de volgende legislatuur. Inter is de ideale partner om gemeenten en steden daarbij te begeleiden."

### 3. Mia Vandebeeck, voorzitter STAR (Sint-Truidense Adviesraad voor personen met een beperking):

"De trajectsessies en de vrij grote opkomst van medewerkers waren een positief signaal. Alle aanwezigen (ambtenaren, kaderpersoneel en vrijwilligers) vonden het een positieve ervaring om te werken met het referentiekader. De methodiek gaf elke deelnemer de mogelijkheid om zijn eigen mening te geven. Meestal vonden de personeelsmedewerkers en vrijwilligers elkaar inhoudelijk. De oefening leverde verschillende aandachts- en actiepunten op voor de toekomst. De leden van de adviesraad ervoeren het opzet als een erkenning van hun engagement. Het traject zorgt ervoor dat elke betrokkene zich positief opstelt om van Sint-Truiden een inclusieve welzijnsstad te maken."

## Contacteer ons:

Inter – Vlaams Agentschap Toegankelijkheid  
Katelijnepoort Business Center - Gebouw 7 - Flexbox  
Baron Ruzettelaan 7/0 - 8310 Brugge  
T 050 60 20 75  
E [info@inter.vlaanderen](mailto:info@inter.vlaanderen)  
U [www.inter.vlaanderen](http://www.inter.vlaanderen)

## De Hasseltse drempelmeter, toegankelijkheidsscan voor organisaties



Ellen Renson © Stad Hasselt.

Sinds 2016 beschikt stad Hasselt over een drempelmeter. Dat is een instrument om te meten of een organisatie zijn doelpubliek bereikt of niet. Ellen Renson, diensthoofd Wijkmanagement van de stad Hasselt licht toe waarom ze dat instrument ontwikkelden en hoe ze het in de toekomst nog willen verbeteren.

**Een nieuw instrument komt niet zomaar uit de lucht vallen. Wat was de aanleiding om een drempelmeter uit te werken?**

**Ellen Renson:** “Toen de stad in 2014 subsidies aanvraag om kinderarmoede te bestrijden, zaten we samen met een 70tal partners waaronder armoedeorganisaties en ervaringsdeskundigen. We stelden vast dat we de inwoners uit kansengroepen onvoldoende bereikten. Niet omdat die geen interesse hadden, maar wel omdat ze hun weg niet vonden doordat er teveel drempels waren. Dat inzicht motiveerde ons om de drempelmeter te ontwikkelen.”

### Hoe zit die in elkaar?

**Renson:** “De [drempelmeter \(hasselt.be/drempelmeter\)](https://hasselt.be/drempelmeter) is een digitaal instrument dat peilt naar de toegankelijkheid van de dienstverlening van je organisatie. Het is een vrij complex instrument. Daarom voorzien we een begeleider en een ervaringsdeskundige die de organisatie bijstaan bij het invullen van de tool. De complexiteit heeft te maken met de diepgang van het instrument. Hoe groter en diverser de doelgroep, hoe meer drempels om rekening mee te houden. Denk maar aan de toegankelijkheid voor personen met een handicap of de etnisch-culturele diversiteit onder het doelpubliek. Veel organisaties landen in het lange traject waarbij we ze ook wegwijs maken in de materialenbox met allerlei tips, methodieken, literatuur en praktijkvoorbeelden. In een langer begeleidingstraject krijgt de organisatie ook feedback van een focusgroep en wordt meestal samengewerkt met andere organisaties. Dat levert interessante netwerken op. Het is belangrijk dat organisaties de drempelmeter bekijken als de start van een structureel participatieverhaal.”

### Welke voordelen levert een drempelmeter op?

**Renson:** “Met de drempelmeter krijg je als stad of gemeente voeling met wat er leeft aan de basis. De drempelmeter is ook toe te passen op de eigen diensten en voorzieningen. Het invullen van het instrument is een opportuniteit om in gesprek te treden met diverse doelgroepen die het risico lopen om uitgesloten te worden. Deze uitwisseling leidt zonder meer tot inspraak en participatie. De drempelmeter is dus een uitgesproken instrument voor de uitvoering van een lokaal transversaal beleid voor armoede, integratie en gelijke kansen. Daarom namen we het op in ons ECCAR-engagement en in het Hasseltse traject voor de SDG's en in het bijzonder voor de tiende doelstelling: het verminderen van de ongelijkheid. De uiteindelijke doelstelling is een aanbod in Hasselt voor iedereen.”

**Als ik het goed begrijp, beperkt de drempelmeter zich niet tot armoedeorganisaties. Hoeveel en vooral welke organisaties stapten al mee in dat verhaal?**

**Renson:** "Sedert 2016 doorliepen al 26 organisaties het traject. Het is een heel diverse mix aan organisaties zoals een museum, een wijkcomité, een kinderdagverblijf, een basisschool, een ziekenhuisdienst, een jeugdhuis, zorgstad Hasselt, het OCMW, dienstencentra, buurt- en vrijetijdsverenigingen en Vorming Plus."

**Wat is hun feedback?**

**Renson:** "De ervaringsdeskundigen vormen ontegensprekelijk een belangrijke meerwaarde. Dat kan een kansarm persoon zijn, een persoon met een handicap, iemand met een migratieachtergrond of iemand met meerdere problematieken. Zij bezorgen inzichten waar organisaties voordien nooit bij stil stonden. Een eenvoudig voorbeeld: voorzie karaffen water op de tafel zodat het niet noodzakelijk is om drank te kopen in de bar. Het is een detail met een groot psychologisch effect. Zo confronteer je mensen niet met hun armoede, waardoor ze zich beter thuis en betrokken voelen. Als minpunt geven deelnemende organisaties aan dat het meettraject heel arbeidsintensief is. Ze vragen om de drempelmeter te vereenvoudigen."

---

"Het is belangrijk dat organisaties de drempelmeter bekijken als de start van een structureel participatieverhaal."

Ellen Renson

---



Zorgstad Hasselt aan de slag tijdens een begeleidingssessie © Zorgstad Hasselt.

**Deel je hun mening?**

**Renson:** "Volmondig ja. De drempelmeter is een werkinstrument om mee aan de slag te gaan. We kijken nu volop uit naar de ontwikkeling van een drempelmeter 2.0 waarin we rekening zullen houden met de bemerkingen van de organisaties. Daarvoor kregen we een Vlaamse projectsubsidie van het Team Gelijke Kansen. Met die middelen schakelen we de Universitaire Campus Leuven-Limburg (UCLL) in om het instrument te evalueren en te optimaliseren, maar ook om het te verspreiden en te implementeren in andere steden en gemeenten."

### Denk je dat andere gemeenten een voorbeeld kunnen nemen aan de drempelmeter?

**Renson:** “Daarvan ben ik overtuigd. Ze mogen altijd komen kijken hoe wij het in Hasselt aanpakken. Omdat we op dit moment maar over één personeelslid beschikken, missen we wel de slagkracht om uitgebreide samenwerkingen aan te gaan met andere gemeenten. Tongeren vormt hierop een uitzondering. Met hen wisselen we wel informatie uit, maar dat komt omdat onze ervaringsdeskundige die de drempelmeter hielp ontwikkelen nu in Tongeren aan de slag is. Voor de vertaalslag naar andere gemeenten, zoeken we nog een geëngageerde partner zoals VVSG of ABB om ons professioneel te begeleiden. Het opstarten van een intergemeentelijke samenwerking (IGS) is een mogelijke piste, maar die onderzochten we nog onvoldoende.”

---

“De stad leerde ook dat een éénvormig aanbod voor iedereen niet pakt. Veel mensen vallen daardoor uit de boot. Maatwerk is altijd de beste optie.”

Ellen Renson

---

### Wat heeft stad Hasselt zelf geleerd uit de begeleidingstrajecten?

**Renson:** “De impact van de psychologische drempels hebben we altijd onderschat. De stad leerde ook dat een éénvormig aanbod voor iedereen niet pakt. Veel mensen vallen daardoor uit de boot. Maatwerk is altijd de beste optie. We hebben nog bijzonder veel werk aan de winkel.”

### Tot slot graag nog een verduidelijking. Je bent diensthoofd Wijkmanagement, maar tegelijk trek je de drempelmeter. Hoe verklaar je dat?

**Renson:** “Het wijkmanagement start vanuit een gebiedsgerichte werking. We versterken de participatie van de mondige burgers en ondersteunen de kwetsbare stadsgenoten. Dat is de link.” ■

## Harelbeke – SDG's als leidraad

Harelbeke is een volkse stad langs de Leie die samen met de landelijke deelgebieden Stasegem, Bavikhove en Hulste 27.800 inwoners telt. Maar vergis je niet, ondanks de kleine schaalgrootte mag Harelbeke fier zijn op zijn sociaal beleid. De *Sustainable Development Goals* (SDG's) vormen hun richtsnoer. Directeur sociaal beleid, Micheline Decuypere en welzijnsmedewerkster Bren De Rycke leggen uit hoe ze dat aanpakken en welke consequenties dat heeft voor het beleid.



Links Micheline Decuypere en rechts Bren De Rycke © Klaas Verdru voor Stad Harelbeke.

### Kan je even uitleggen waar de SDG's voor staan?

**Bren De Rycke:** “De SDG's zijn 17 duurzame ontwikkelingsdoelstellingen die de Verenigde Naties in 2015 vastlegden. Daarmee wil de VN armoede en ongelijkheid uit de wereld helpen tegen 2030. Bovendien wil ze dat we op een duurzame manier omgaan met onze planeet. De doelstellingen zijn universeel en op iedereen toepasbaar. Ze gelden dus ook voor lokale besturen. Zo stelt SDG 11: maak steden en menselijke nederzettingen inclusief, veilig, veerkrachtig en duurzaam.”

### Hoe kwamen de SDG's bij jullie terecht?

**De Rycke:** “Ik startte in Harelbeke als Noord-Zuid-ambtenaar en was vertrouwd met de Millenniumdoelstellingen, de voorlopers van de SDG's die nog uitgingen van een klassieke Noord-Zuid indeling. In 2017 deed de VVSG een oproep bij de lokale besturen om met de SDG's aan de slag te gaan. Omdat er zoveel kandidaten waren, selecteerde VVSG 20 gemeenten voor een pilootproject. Dertig besturen konden een minder intensief traject afleggen. Wij waren bij de eersten en kregen begeleiding op maat om uit te zoeken hoe we de SDG's konden integreren in het gemeentelijk beleid. Zo waren we in staat om een traject uit te schrijven waar ook anderen mee aan de slag kunnen.

## Hoe gingen jullie aan de slag?

**De Rycke:** “De 17 SDG’s kan je onderbrengen onder 5 P’s: *People, Planet, Prosperity, Peace en Partnership*. Wij groepeerden onze ideeën vooral onder de eerst drie omdat vrede en partnerschappen voorwaarden zijn om ideeën te kunnen uitwerken. We werkten gelijktijdig op twee sporen. In de namiddag van 22 februari 2018 startte het eerste spoor. We hielden een kick-off voor de personeelsleden van de stad, OCMW, Politiezone en Zorgbedrijf. Cifal Flanders, het trainingscentrum van de Verenigde Naties, bracht daar het SDG-verhaal aan deze diverse groep. Een vluchteling nam het woord om de belangrijke vredesvoorwaarde te benadrukken. Na die sessie volgden nog drie namiddagen waarbij we op verschillende locaties (zoals bijvoorbeeld in het natuurgebied De Gavers) en met gemengde groepen werkten rond *People, Planet en Prosperity*. Die goede mix van werkachtergronden zorgde voor een perfecte kruisbestuiving. De adviesraden vormden het tweede spoor. Hen dompelden we de avond van 22 februari onder in de SDG’s. Die oefening leidde tot een krachtenbundeling en een gezamenlijk SDG-memorandum. De resultaten van beide sporen bundelden we in een inspiratienota voor het stadsbestuur.”

---

“De SDG’s helpen je inzicht te krijgen in waar je goed op inzet en waar nog niet”

Micheline Decuypere

---

## Het traject loopt nog tot 2019. Zullen jullie de meerjarenplanning ook aan de SDG’s ophangen?

**Micheline Decuypere:** “Dat is de bedoeling. De SDG’s helpen je inzicht te krijgen in waar je goed op inzet en waar nog niet. Het laat je toe de impact van het beleid te meten. Dus waarom zouden we de SDG’s niet koppelen aan het meerjarenplan? Maar veel hangt uiteraard af van de klemtonen die het nieuwe bestuur wil leggen.”

## Dus het nieuwe stadsbestuur krijgt de inspiratienota zeker op haar bord. Wat met de burger?

**De Rycke:** “Bij onze kick-off konden we tevreden vaststellen dat de sociale dienst voltallig aanwezig was, maar onze gemeentearbeiders, poetsvrouwen en verpleegkundigen bereikten we moeilijk tot niet. Dat is een leerpunt. We moeten het uitvoerend personeel beter betrekken, zodat het draagvlak beter kan groeien. Veel ideeën die onze medewerkers aanreikten, deden we in de praktijk al, maar de collega’s wisten het vaak niet. Die wijsheid moeten we ook meenemen naar onze communicatie met de burger. De stad doet veel op sociaal vlak, maar we communiceren er te weinig over. Een goede les vooraleer we onze ronde naar de burger starten.”



© Klaas Verdrui voor Stad Harelbeke.

## Hoe evalueren jullie de SDG’s als instrument?

**Decuypere:** “Heel positief. Het stimuleert de samenwerking tussen de overheidsdiensten, zowel verticaal als horizontaal en bevordert een helikopterzicht. Daardoor ontdek je nieuwe invalshoeken. Het is een goed instrument voor

een transversaal beleid. Elke schepen kan zijn verantwoordelijkheid opnemen voor de deelaspecten die tot zijn bevoegdheid behoren. De doelstellingen zijn ook ambitieus en bevorderen het lange-termijndenken. Dat laatste is politiek niet zo evident, maar ook daar zien we toch een positieve kentering. Een stad als Harelbeke, die aansluit op de verstedelijkte kern van Kortrijk, trekt beleidsuitdagingen aan die je niet met een kortetermijnvisie kan oplossen.”

## Beschikken jullie over voldoende cijfergegevens om de beleidskeuzes te onderbouwen?

**De Rycke:** “Aan cijfermateriaal geen gebrek. Dat merk je wel in het jaarverslag. We maken gebruik van de stads-en gemeentemonitor ([gemeente-en-stadsmonitor.vlaanderen.be](http://gemeente-en-stadsmonitor.vlaanderen.be)), eigen cijfermateriaal en kunnen ook beroep doen op externe partners.”

**Decuypere:** “Maar daar moeten we opmerken dat cijfers en cijfers twee zijn. Je kan niet alle gegevensreeksen met elkaar vergelijken omdat de kwaliteit of de uitgangspunten vaak verschillen. Bovendien is niet alles uit de sociale sector even meetbaar.”

**De Rycke:** “Los van de cijfers is het vooral belangrijk om goede trekkers in de rangen te hebben. In Harelbeke is het niet enkel de welzijnsambtenaar die trekt. Ook de omgevingsambtenaar, de communicatieverantwoordelijke en de strategisch planner zetten zich in om de SDG's ingang te doen vinden in alle gelederen.”

## Hoe loopt de samenwerking met andere gemeenten?

**Decuypere:** “We werken samen met verschillende OCMW's in Zuid-West-Vlaanderen en met het plaatselijke CAW. Het is een soort intergemeentelijke samenwerking van Menen tot Waregem, dat we W13 noemen ([website 'welzijn13.be'](http://website.welzijn13.be)). In de schoot van dit samenwerkingsverband komen de diensthoofden maandelijks bijeen om het sociaal beleid regionaal af te stemmen. Met respect voor de eigenheid van alle spelers in de regio neemt W13 de rol op als regisseur binnen het sociaal, welzijns-en zorglandschap van Zuid-West-Vlaanderen. W13 ondersteunt het lokale beleid op vlak van sociale economie, armoede, zorg, wonen en energie. Zo ontwikkelden we bovenlokale initiatieven zoals bijvoorbeeld Kracht.Wonen ([website 'welzijn13.be/krachtwonen'](http://website.welzijn13.be/krachtwonen)) of Food Act ([website 'welzijn13.be/food-act-13'](http://website.welzijn13.be/food-act-13)) en werkten we samen met Solentra vzw ([website 'welzijn13.be/integratie'](http://website.welzijn13.be/integratie)) rond de traumaverwerking bij vluchtelingen.”

## Wat vinden jullie van de afschaffing van de sectorale subsidies?

**Decuypere:** “Het biedt meer mogelijkheden om eigen keuzes te maken. Maar het zorgt ook voor stress bij de start van een nieuwe legislatuur, want elke beleidsploeg legt zijn eigen accenten. Dat kan voor- en nadelen hebben. Zeker als je uit de boot valt. Daarom zijn we in Harelbeke blij dat we een schepen van welzijn krijgen in de volgende legislatuur.”



Het Huis van Welzijn © Klaas Verdrú voor Stad Harelbeke.

**We bevinden ons hier in een pas gerenoveerd pand met een klinkende naam: het Huis van Welzijn. Welke diensten zetelen in dit mooie gebouw vlak achter de imposante, neoklassieke Sint-Salvatorkerk?**

**Decuypere:** “Door plaatsgebrek verhuisden de ondersteunende diensten van de sociale dienst naar het gebouw van het nieuwe woon- en zorgcentrum, dat in 1 januari 2018 een zorgbedrijf werd. De oprichting van het zorgbedrijf en de inkanteling van de sociale dienst in de stad bracht alle dienstverlening Welzijn samen. Sinds juni 2018 zitten we samen in het Huis van Welzijn. Dat is een goede zaak.”

“Met respect voor de eigenheid van alle spelers in de regio neemt W13 de rol op als regisseur binnen het sociaal, welzijns-en zorglandschap van Zuid-West-Vlaanderen.”

Micheline Decuypere

### **Daar hoort de gelijkekansenadministratie ook bij?**

**De Rycke:** "Vanaf 2019 krijgt Harelbeke een schepen van emancipatie en gelijke kansen. Tot nu toe had de stad Harelbeke geen apart gelijkekansenbeleid, geen schepen van gelijke kansen en evenmin een adviesraad voor gelijke kansen. Dat impliceerde niet dat we daar geen aandacht voor hadden. Het stadsbestuur en de stadsdiensten stonden wel degelijk open voor bijvoorbeeld de Noord-Zuid-problematiek, LGBT, gender of de toegankelijkheid van gebouwen. Maar we integreerden gelijke kansen gewoon in onze algemene werking. Stad Harelbeke benadert iedereen op een gelijkaardige manier, los van herkomst of kansengroep."

### **Hoe zit het met de man-vrouwverhouding in het stadsbestuur?**

**Decuypere:** "In de huidige legislatuur is dat één vrouw op acht schepenen (burgemeester inclus). Vanaf 2019 wordt dat twee vrouwen op zeven schepenen en halfweg de nieuwe bestuursperiode zal dat oplopen tot drie op zeven. Bijna de helft dus. Maar de burgemeester blijft een man." ■

## VVSG helpt SDG's vertalen naar het lokale niveau

Op de [SDG-portaalsite van de VVSG](#) vind je wat die ondersteuning inhoudt:

- goede praktijken;
- handleidingen en draaiboeken voor een omgevingsanalyse en voor de integratie van de SDG's in het bestuursakkoord;
- sjablonen en SDG-promotiemateriaal;
- bronnen;
- voorbeelden van toepassingen bij ander overheden en organisaties;
- ...

Maar liefst 74 lokale besturen in Vlaanderen ondertekenden de SDG-engagementsverklaring ([website 'vvsg.be, zoeken naar SDG-engagementsverklaring'](#)) '*global goals, local focus*' die VVSG in 2016 lanceerde. Die lokale besturen erkennen dat de SDG's raken aan lokale bevoegdheden zoals armoedebestrijding, welzijn, gendergelijkheid enzovoort. Zij delen het uitgangspunt dat ongelijkheid aan de grondslag ligt van armoede en onrecht en dat iedereen dezelfde rechten en opportuniteiten moet krijgen. Zij onderschrijven een sectoroverschrijdende visie met een transversale, integrale en multidisciplinaire aanpak en pleiten voor intergemeentelijke verbanden en lerende netwerken. Zij erkennen dat de SDG de mogelijkheid bieden voor een coherent gemeentelijk beleid en dat lokale besturen een regierol hebben naar lokale actoren zoals het middenveld, de private sector en de burgers. Zij zien lokale besturen als voortrekkers van een multistakeholder aanpak van duurzame ontwikkeling.

Twintig steden en gemeenten volgden daarnaast een intensief piloottraject: Roeselare, Oostkamp, Oostende, Harelbeke, Diksmuide, Gent, Evergem, Herzele, Nazareth, Edegem, Hoogstraten, Berlaar, Balen, Halle, Tienen, Herent, Genk, Leopoldsburg, Hamont-Achel en Sint-Truiden.

### **Tips voor een lokale vertaalslag voor integratie, armoedebestrijding en gelijke kansen**

De VVSG-brochure "[Lokale schouders voor mondiale uitdagingen](#)" (pdf) vertaalt de 17 doelstellingen in concrete acties en praktijken voor lokale besturen. Armoedebestrijding komt aan bod onder SDG 1: "beëindig armoede overal en in al zijn vormen" met [toepassingen binnen verschillende andere SDG's](#).

Gendergelijkheid valt onder SDG 5: "bereik gendergelijkheid en empowerment voor alle vrouwen en meisjes". SDG 10 "dring ongelijkheid in en tussen landen terug" is toepasbaar op verschillende doelgroepen zoals personen met een handicap of personen met een migratieachtergrond. Toegankelijkheid is van toepassing bij verschillende SDG's, evenals seksuele oriëntatie en genderidentiteit. De brochure 'Leave no one behind. SDG's en LGBT+ inclusie' (pdf) illustreert dat mooi. Om tegemoet te komen aan SDG 6 "schoon water en sanitair" kunnen gemeenten voldoende openbare en toegankelijke toiletten voorzien, voor SDG 16 "Vrede, veiligheid en sterke publieke diensten" kunnen ze zorgen voor veilige en toegankelijke openbare ruimten om geweld tegen vrouwen en holebi's te voorkomen.

**VVSG begeleidt lokale besturen op maat en organiseert workshops voor onder meer ambtenaren, het schepencollege of het managementteam.**

## Contacteer ons:

VVSG  
Huis Madou  
Bischoffsheimlaan 1-8  
1000 Brussel  
T 02 211 55 00  
E [internationaal@vvsg.be](mailto:internationaal@vvsg.be)

## Geel - Een veilige haven voor kwetsbare mensen

Stad Geel beschikt over een sterke dienst Gelijke Kansen. Heel veelzijdig, met de voeten in de zandgrond en met een fijne radar om mensen in kwetsbare situaties te detecteren. In Geel ligt de focus op mensen in armoede en personen met een migratieachtergrond. Sepp Van der Veken, diensthoofd Gelijke Kansen neemt geen blad voor de mond. Hij pleit voor nabijheid en een krachtgerichte werking van onderuit.



Sepp Van der Veken © ID/Jeff Matthee voor Sociaal.net.

**Sepp, je studeerde politieke en sociale wetenschappen en maakte je eindwerk over een conflict in de Westelijke Sahara. Toen je afstudeerde had je wellicht zelf niet verwacht dat je je later met armoedebestrijding in eigen land zou bezighouden. Hoe ben je op je huidige stoel beland?**

**Sepp Van der Veken:** “Ik kwam in contact met OCMW Geel toen ik nog student was. Ze zochten dringend een begeleider voor de leertewerkstelling in het groenonderhoud. Na deze vervangingsopdracht, ging ik aan het werk als jeugdwerker in de Geelse buurtwerking. In 2005 vroeg de burgemeester ons om polshoogte te nemen in het stadspark na klachten over het gedrag van Marokkaanse jongeren. Ik startte een dialoog met die jongeren en leerde hun leefwereld kennen. Het bleek dat Geel op zoek moest naar manieren om met haar groeiende diversiteit om te gaan. Door de toenmalige projectoproep ‘Managers van diversiteit’ van de Vlaamse overheid kon ik aan de slag in Geel. Ik mocht voor het eerst formeel werken met groepen die zelf niet gemakkelijk opkomen voor hun rechten. Sinds 2013 ben ik diensthoofd van de lokale dienst Gelijke Kansen.”

### Een knap parcours. Hoe zou je de stad Geel omschrijven?

**Van der Veken:** “Geel is een Kempisch stadje met 40.000 inwoners dat sterk groeit. Die groei situeert zich vooral in het centrum van de stad. Zo krijg je een sterke tweedeling tussen de stad en de landelijke deeldorpen. In het centrum is bijvoorbeeld de diversiteit in de basisscholen heel groot, elders een pak minder.”

### Daarnet verwees je naar Marokkaanse jongeren. Is dat de grootste etnische groep?

**Van der Veken:** “Vroeger wel, nu niet meer. De instroom van nieuwkomers is heel divers. Dé allochtoon vind je ook hier in Geel niet. We kunnen de laatste jaren wel spreken van een superdiverse samenleving.”

### De stad telt veel armoede en kwetsbare doelgroepen. Waar komt dat vandaan?

**Van der Veken:** “De diversiteit speelt daar zeker een rol in. Geel telt verschillende zorginstellingen zoals een Openbaar Psychiatrisch Ziekenhuis, een voorziening voor Bijzondere Jeugdzorg, een lokaal opvanginitiatief voor 17 niet-begeleide buitenlandse minderjarigen, een opvang van CAW De Kempen, een Medisch Pedagogisch Instituut, ... Zo komen we met heel diverse problematieken in aanraking.”

### Hoe ziet het gelijkekansenbeleid eruit in Geel?

**Van der Veken:** “Wat ons anders maakt dan veel andere steden en gemeenten is onze expliciete keuze voor basiswerk. Nabijheid is belangrijk. We tellen veel initiatieven om contacten te leggen met kwetsbare Gelenaars. Ik noem het deuren om bij ons aan te kloppen en dat komt goed van pas. Niet elk contact is er meteen ‘boenk’ op. Daarom is het goed om meerdere toegangspoorten te hebben.”

### De voordelen lijken me duidelijk. Heeft de aanpak ook nadelen?

**Van der Veken:** “We zijn de microfoon van de kwetsbare Gelenaar en behartigen de belangen van de kwetsbaren. Voor het lokaal bestuur is dat niet altijd evident. Dat zorgt al eens voor loyaliteitsdiscussies met collega’s en het stadsbestuur. Onze maatschappelijke opdracht primeert echter. En die ligt in het creëren van solidariteit met en van gelijke kansen voor de kwetsbare Gelenaar. Dat vereist uiteraard dialoog binnen de organisatie over de maatschappelijke opdracht en het mandaat.”

---

“Niet elk contact is er meteen ‘boenk’ op. Daarom is het goed om meerdere toegangspoorten te hebben.”

Sepp Van der Veken

---

### Dat is gedurfd. Hoe transversaal werken jullie?

**Van der Veken:** “Dat is een grote uitdaging. Kwetsbaarheid is niet de taak van gelijkekansen alleen. Het vergt een breed gedragen transversaal beleid binnen de stadsdiensten én eigenaarschap over de eigen opdracht. We willen collega’s hard ondersteunen om hun werk te doen in een steeds complexer wordende samenleving. Maar we kunnen en willen niet tussenkomen bij elk moeilijk contact.”



Circustechnieken: een impulsproject rond positief samenleven © Stad Geel.

### De stad heeft een managementlaag toegevoegd aan het organogram om beter te kunnen samenwerken. Een juiste keuze?

**Van der Veken:** “Hoe goed bedoeld ook, voor de Dienst Gelijke Kansen is het moeilijk om met die nieuwe organisatielaag om te gaan. Het vergroot de afstand tussen het veldwerk en het stadsbestuur. Terwijl wij het net zo belangrijk vinden dat de kwetsbare Gelenaar en het stadsbestuur met elkaar in dialoog kunnen treden. Pas op. Ik ben niet tegen een organisatiebrede kijk en generieke processen, maar in het sociaal werk moet de nadruk meer liggen op het leggen van professionele contacten met mensen. Die relaties zijn immers ons werkinstrument én heel contextafhankelijk. Maatwerk dus, afhankelijk van de toegangspoort dat ons doelpubliek uitkiest om naar ons te komen. Met de indeling in sectoren, heb ik vaak het gevoel dat er binnen de sectoren beter wordt samen gewerkt, maar tussen de sectoren minder.”

### Dat klinkt niet echt positief.

**Van der Veken:** “Ja en nee. We zouden graag weten waar de stad naartoe wil met zijn gelijkekansenbeleid. Het vorige meerjarenplan was een leerproces. De opmaak van het nieuwe meerjarenplan verplicht iedereen om te zoeken naar raakvlakken en verbindingen te maken. Dat kan een meer transversale aanpak enkel ten goede komen. Het meerjarenplan biedt het kader om gelijke kansen met een ruimere blik te bekijken en doelstellingen transparant te vergelijken met elkaar. Ik ben voorstander om de *Sustainable Development Goals* (SDG's) te gebruiken als kapstok. Dus op termijn ben ik wel hoopvol. Wij hebben de voeling met de doelgroep en het is onze taak om de bredere organisatie vanuit de praktijk duidelijk te maken waar het inhoudelijk op aankomt voor gelijke kansen.”

## Welke visie zal je het management meegeven?

**Van der Veken:** “In een ideale wereld zou gelijke kansen best onder de bevoegdheid van de algemene directeur vallen. Vanuit onze dienst versterken we kwetsbare mensen, werken we aan maatschappelijke structuren om uitsluitingsmechanismen weg te nemen en bewerkstelligen we de sociale cohesie ondanks of dankzij de brede diversiteit.”

**Jullie focus ligt hoofdzakelijk op de kwetsbaarheid van mensen in armoede of met een migratieachtergrond. Gelijke Kansen strekt uiteraard veel verder dan die twee doelgroepen. Hoe benaderen jullie andere kansengroepen?**

“Ik vergelijk ons soms met kanariepietjes in een koolmijn.”

Sepp Van der Veken

**Van der Veken:** “Voor personen met een handicap hebben we binnen onze dienst geen specifiek aanbod. Maar Geel heeft een behoorlijk mooie traditie voor vrijetijdsparticipatie voor mensen met een beperking. Een echte holebiwerking vind je hier niet, maar het holebithema brengen we dit jaar onder de aandacht met een holebifilm- en cultuurfestival. Dit is voor ons een manier om signalen op te vangen over mensen die moeilijkheden ondervinden om in Geel vrij hun seksualiteit te beleven. Op dit moment krijgen we die signalen niet. De genderthematiek komt bovendien binnen het basiswerk. Zo is dit een gesprekstema tijdens het ondersteuningsproces om een lokaal Islamitisch centrum te ontwikkelen. Ik hoop wel meer aansluiting te vinden met deze gelijkekansenthema's in het nieuwe meerjarenplan. Toegankelijkheid zou een organisatiedoelstelling moeten worden. Het is onze uitdaging om dergelijke transversale thema's te verbinden met een inclusieve aanpak.”

## Wat kunnen lokale besturen opsteken van het Geelse gelijkekansenbeleid?

**Van der Veken:** “Onze dienst Gelijke Kansen komt in aanraking met mensen over de maatschappelijke breuklijnen heen. Het probeert daarom in een vroeg stadium ongenoegen of problemen te detecteren in de stad. Ik vergelijk ons soms met kanariepietjes in een koolmijn. We investeren sterk in de presentie bij mensen die geen gelijke kansen krijgen of ervaren.”

## En hoe wil je dat de Gelenaar kijkt naar de dienst Gelijke Kansen?

**Van der Veken:** “Gelijke Kansen wil een veilige haven zijn, waar mensen mogen zijn, de kracht vinden om op ontdekking te gaan en altijd welkom blijven.” ■

## Intergemeentelijk integratieproject BAM Empowerment!

Om projecten financieel haalbaar te houden voor kleinere gemeenten, kan een intergemeentelijke samenwerking soelaas bieden. BAM Empowerment! is zo een voorbeeld. Projectverantwoordelijke Maaïke Jakobsen geeft uitleg bij de inhoud, de aanpak en de resultaten van deze samenwerking tussen drie Antwerpse gemeenten.

**Jullie startten het project BAM Empowerment! op in Borsbeek, Aartselaar en Mortsel. Wat is de aanleiding om net daar te beginnen?**

**Maaïke Jakobsen:** “Een projectoproep. Die specificeerde dat de subsidieaanvraag moest uitgaan van minstens drie gemeenten waarvan maximum twee al een integratiesubsidie ontvingen. Mortsel was meteen geïnteresseerd. Mortsel had ook voldoende draagvlak om een intergemeentelijke samenwerking op te zetten met partners die hun integratiewerking nog moesten ontwikkelen. Borsbeek had nog geen integratiesubsidie. Toen de Vlaamse overheid in 2015 de oproep lanceerde voor intergemeentelijke samenwerkingsprojecten om personen van buitenlandse herkomst te onthalen, stelde Borsbeek zich meteen kandidaat.”



V.l.n.r. Oksana Odnolko, Maaïke Jakobsen en Fitim Sheremeti © BAM Empowerment!

## Hoe kwamen ze uit bij Aartselaar?

**Jakobsen:** “Beide gemeenten zochten onafhankelijk van elkaar een partner voor de intergemeentelijke samenwerking. Ze contacteerden Fitim Sheremeti, integratieconsulent van het Agentschap Integratie en Inburgering (AgII), die al nauw samenwerkte met de integratieambtenaar van Mortsel. In 2015 had hij voor de gemeente Aartselaar een bevraging van de doelgroep georganiseerd. Hij heeft de drie gemeenten bij elkaar gebracht. Fitim benaderde nog andere gemeenten, maar Borsbeek, Mortsel en Aartselaar waren het meest enthousiast en konden zich snel vinden in dezelfde visie.”

## Dat is al een goed uitgangspunt. Waar staat het project BAM Empowerment! juist voor?

**Jakobsen:** “BAM staat voor Borsbeek, Aartselaar en Mortsel. Empowerment! verwijst naar de versterking en verzelfstandiging van de verschillende betrokkenen bij het project. Wie zijn dat? In de eerste plaats de inwoners met buitenlandse *roots*. We leren ze netwerken om hun professionele doelen te bereiken. Dat gebeurt met vrijwillige mentors en met een onthaalmap die hen in heldere taal wegwijs maakt in het aanbod van hun gemeente. De tweede groep betrokkenen zijn gemeentemedewerkers en vrijwilligers van het project netwerken. Door samen te werken rond diversiteit leren ze van elkaar hun sterktes en zwaktes kennen. Borsbeek en Aartselaar konden sneller stappen zetten in hun diversiteits- en integratiewerking door de expertise, ruime ervaring en goede praktijken van de integratiedienst van Mortsel. Empowerment! staat dus ook voor lerende netwerken, uitwisseling van expertise en borging van kennis. Het uitroepteken zet de term ‘empowerment’ kracht bij.”

## Op welke wijze hebben jullie de maatschappelijke uitdagingen en contexten van de drie gemeenten in kaart gebracht?

**Jakobsen:** “Het Agentschap Integratie en Inburgering voerde in 2012 een uitgebreide omgevingsanalyse uit voor Mortsel. Zo kreeg de startende integratieambtenaar Oksana Odnolko meteen zicht op de noden van de Mortselse inwoners van vreemde herkomst. Regelmatig presenteert zij de cijfer-rapporten van het agentschap over de doelgroep aan de gemeenteraad. Daardoor was het vrij snel duidelijk dat Mortsel nood had aan een project zoals ‘netwerken’, waarbij de inburgeraars zo snel mogelijk een toeleiding op maat krijgen naar de reguliere arbeidsmarkt.”

---

“Voor het project ‘netwerken’ ontwikkelen we een draaiboek zodat de kennis en werkwijze niet verloren gaan en we het verder kunnen verspreiden naar andere gemeenten.”

Maaïke Jakobsen

---

## Verloopt het op dezelfde manier in Aartselaar en Borsbeek?

**Jakobsen:** “Min of meer. De schepen voor diversiteit van Aartselaar en de integratieconsulent van het AgII, Fitim Sheremeti, bevroegen de doelgroep al in 2015. In Borsbeek gebeurde dat pas in 2016, na het opstarten van BAM Empowerment! Daar ging het initiatief uit van Fitim en mezelf. Voor alle drie de lokale besturen bracht AgII in 2018 een Couleur Locale of een publicatie uit die de etnisch-culturele minderheden en nieuwkomers in kaart brengt. Die presenteerden ze vervolgens aan de gemeenteraden.”

## Hoe zijn jullie aan de slag gegaan om draagvlak te creëren in die gemeenten?



Tijdens de eerste groepsontmoeting van het project netwerken, konden mentees speeddaten met verschillende mentors. Zo konden ze hun geschikte begeleider kiezen om gemakkelijker hun professionele doelen te bereiken  
© BAM Empowerment!

**Jakobsen:** “De projectaanvraag moest heel snel gebeuren. Gelukkig beschikten de drie gemeentebesturen al over voldoende draagkracht om de projectaanvraag tijdig goed te keuren en in te dienen. Vooraf stelden ze de stuurgroep en de raad van bestuur al samen. Daarin zetelen de integratieconsulent van AgII, politieke mandatarissen en ambtenaren van elke gemeente. De schepenen, ambtenaren en ikzelf namen allemaal onze verantwoordelijkheid om het draagvlak te vergroten.”

## Welke acties wisten jullie te realiseren?

**Jakobsen:** “Het lerend netwerk is actief. De gemeenten ontwikkelen een taaltoegankelijke onthaalmap met infofiches over het

gemeentelijke aanbod. De map bevat nuttige informatie voor alle nieuwe inwoners van de drie gemeenten. We organiseerden vormingen voor inwoners van buitenlandse herkomst, vrijwilligers en medewerkers. Bovendien konden we al verschillende inwoners van buitenlandse origine ondersteunen om hun professionele doelstellingen te bereiken. We zijn dus goed op weg om alle doelen te halen. De drie gemeenten willen diversiteit en integratie trouwens op de agenda zetten van de toekomstige BBC (beleids- en beheerscyclus).”

## Krijgt het project een vervolg?

**Jakobsen:** “Ze willen het graag verderzetten. Voor het project ‘netwerken’ ontwikkelen we een draaiboek zodat de kennis en werkwijze niet verloren gaan en we het verder kunnen verspreiden naar andere gemeenten. De onthaalmap willen de gemeenten jaarlijks updaten en uitbreiden. Daarnaast proberen we ook andere initiatieven te verankeren die naast het BAM Empowerment!-project ontstonden, zoals bijvoorbeeld oefenkansen Nederlands voor anderstaligen in Borsbeek.”

## Worden acties toegankelijker als we ze op een intergemeentelijk niveau organiseren?

**Jakobsen:** “Niet noodzakelijk. Soms is het net omgekeerd. Als we een vorming organiseren in één van de gemeenten, moeten deelnemers uit de andere gemeenten zich verder verplaatsen. Dat kan een drempel vormen. Maar zonder de intergemeentelijke samenwerking hadden die acties überhaupt niet plaats gevonden. De intergemeentelijke schaal zorgt ook voor uitwisseling van kennis en ervaringen tussen deelnemers van verschillende gemeenten. Dat kunnen we bezwaarlijk negatief noemen.”

## Leidde de aanpak tot een opstartend integratiebeleid in Borsbeek en Aartselaar?

**Jakobsen:** “Naast BAM Empowerment! startte Aartselaar ook een project rond oefenkansen Nederlands op. Met die twee initiatieven maakte Aartselaar een mooie start. Op dit moment onderzoekt Aartselaar hoe ze na het einde van de subsidieperiode verder kunnen werken aan integratie en diversiteit. Een samenwerking binnen de Rupelstreek hoort tot de mogelijkheden. Borsbeek wilde wel rond diversiteit en integratie werken, maar had voorheen de middelen niet. Dankzij BAM Empowerment! werd dat mogelijk. Borsbeek zal het project zeker verderzetten. Ondertussen maakte de gemeente zelfs middelen vrij om oefenkansen Nederlands te organiseren voor anders-taligen. Een acute nood die tijdens de bevraging aan het licht kwam.”

### Wat is het belang van de zelflerende netwerken voor de lokale ambtenaren?

**Jakobsen:** “De zelflerende netwerken helpen om ervaring en expertise te delen op bovengemeen-  
telijk niveau. De stuurgroep en raad van bestuur zijn zulke zelflerende netwerken. De leden van  
de stuurgroep wisselen geregeld informatie uit en leren van elkaars aanpak, maar ze vormen  
ook een belangrijke ondersteuning voor mezelf om de  
verschillende onderdelen van het project in elke gemeente  
goed uit te voeren. Dezelfde logica geldt eveneens voor de  
werkgroepen en de mentors. Ook zij leren van elkaar.”

### Wat zijn de randvoorwaarden om die samenwerking tot een goed einde te brengen?

**Jakobsen:** “Een gedeelde visie is onontbeerlijk, net als  
het vertrouwen en een goede verstandhouding tussen  
de gemeenten, de leden van de stuurgroepen en de raad  
van bestuur. Flexibiliteit (vooral van de projectverant-  
woordelijke) vormt ook een belangrijk element, want elke  
gemeente of dienst vergt een andere aanpak. Tijdens de projectperiode betekent de ondersteuning  
en de expertise van het AgII een grote meerwaarde. Bij de samenstelling van de stuurgroep en de  
raad van bestuur kun je er best voor zorgen dat de gekozen schepenen en ambtenaren een grote  
betrokkenheid voelen bij het thema en dat ze binnen hun gemeente genoeg ‘gewicht’ in de schaal  
kunnen leggen. Ten slotte is zoals bij elk project een goede communicatie en een goede samen-  
werking tussen de betrokken partijen één van de belangrijkste zaken om het project te doen  
slagen. Binnen BAM Empowerment! mogen we van geluk spreken dat al deze factoren aanwezig  
zijn.”

---

“Een gedeelde visie is onontbeerlijk,  
net als het vertrouwen en een  
goede verstandhouding tussen  
de gemeenten, de leden van de  
stuurgroepen en de raad van bestuur.”

Maaïke Jakobsen

---

### Hoe ziet de toekomst eruit van deze intergemeentelijke samenwerking?

**Jakobsen:** “We zoeken actief naar middelen en mogelijkheden om het project in deze of in  
een andere vorm voort te zetten, want ook andere gemeenten tonen interesse. De kans is  
niet onbestaande dat we doorgaan in de Rupelstreek rond Aartselaar en in de Zuidrand van  
Antwerpen.” ■

# Interne organisatie op maat van transversale thema's

Om beleidsthema's als diversiteit en gelijke kansen op te tillen naar een meer strategisch niveau, moeten lokale besturen de klassieke, verkokerde benadering vanuit aparte beleidsdomeinen verlaten. Mechelen, Roeselare en Dilbeek begrepen dat vrij snel en voerden een grondige reorganisatie van de eigen diensten door. Hun klemtoon ligt nu vooral op inclusief, transversaal beleid.



Corinne Huybers © Stad Mechelen.

## Mechelen gaat voor een inclusief diversiteitsbeleid

Mechelen was de eerste stad die een grondige herstructurering doorvoerde om oplossingen te bieden voor de nieuwe maatschappelijke uitdagingen. Ze zochten uit hoe ze hun beleid beter konden afstemmen op de groeiende verscheidenheid als gevolg van de migratiestromen, vergrijzing, emancipatie van vrouwen en holebi's, economische en ecologische globalisering. Stafmedewerker diversiteit Corinne Huybers getuigt over de Mechelse transitie van een doelgroepenbeleid naar een inclusief diversiteitsbeleid.

### Corinne, kan je kort schetsen vanwaar jullie komen en waar jullie nu staan?

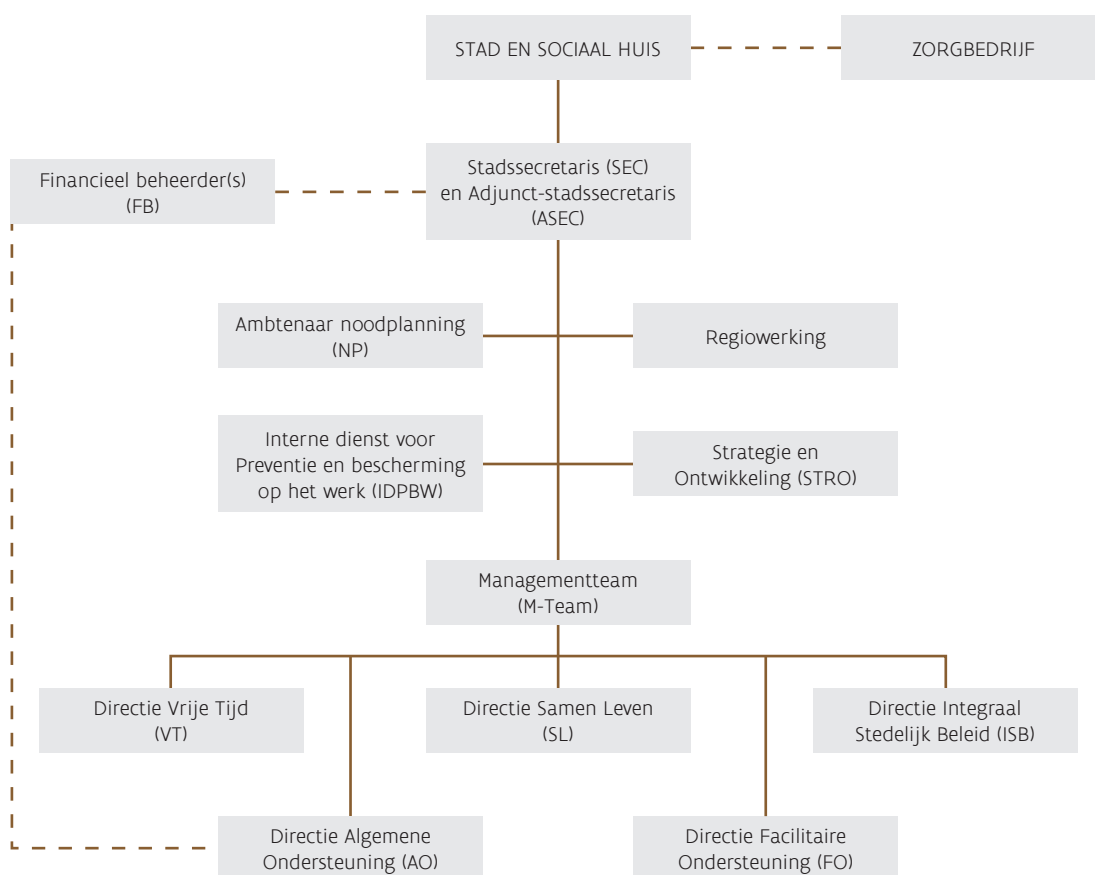
**Corinne Huybers:** "Het verhaal begint in 1998 met de oprichting van een integratiedienst die we al in 2000 omvormden tot een diversiteitsdienst met daarin de traditionele thema's zoals gelijke kansen, integratie, senioren, meldpunten racisme en tolkdienst. In 2012 koos de nieuwe bestuursploeg voor een radicale herstructurering met een horizontale aanpak en vijf organisatie-doelstellingen: Mechelen wil een inclusieve, kindvriendelijke, klantvriendelijke en slimme stad zijn. Na een bevraging bij de bevolking kwam er nog een zesde doelstelling bij: Mechelen winkelstad. Oorspronkelijk zaten deze thema's verspreid binnen de verschillende departementen, maar ook

daaraan kwam in juli 2016 verandering in door de inbedding van de zes organisatiedoelstellingen in de afdeling Strategie & Ontwikkeling. Die strategische cel staat rechtstreeks onder leiding van de algemeen directeur. Binnen die strategische cel volg ik het thema inclusieve stad op met de focus op toegankelijkheid, taalstimulering en taalpromotie en samenleven in Mechelen.”

**Jullie bewaken dus het transversaal beleid voor de zes organisatiedoelstellingen. Wie voert het beleid uit en wie is de politieke eindverantwoordelijke?**

**Huybers:** “Elke strategische beleidsmedewerker werkt inhoudelijk samen met een ‘brondienst’. In mijn geval is dat de directie samenleven/afdeling sociaal beleid, waar een projectmedewerker diversiteit actief is. Het transversaal beleid werken we uit in projecten die de traditionele beleidsdomeinen overschrijden. De stuurgroep ‘samenleven in diversiteit’ volgt die op. In die stuurgroep zetelen vertegenwoordigers van de administratie, politiek en leden van het managementteam. Politiek blijft de schepen voor gelijke kansen en diversiteit bevoegd, maar aangezien meerdere beleidsdomeinen betrokken partij zijn, bepalen de schepenen onderling op welke agenda een dossier komt.”

## ALGEMEEN ORGANOGRAM STAD EN SOCIAAL HUIS



## **Betekent die transversale aanpak het einde van een categoriale aanpak voor diversiteit en gelijke kansen?**

**Huybers:** “Neen, het ene sluit het andere niet uit. We blijven gevoelig voor achterstellingsmechanismen die bepaalde doelgroepen belemmeren waardoor ze niet kunnen participeren aan het inclusief beleid. Vorig jaar richtten we daarom de afdeling sociaal beleid op binnen de directie samenleven. Zij focussen onder andere op sociale cohesie en sociaal kwetsbare groepen.”

## **Diversiteit is een containerbegrip dat zich al dan niet beperkt tot etnisch-culturele diversiteit. Hoe breed gaat het inclusief diversiteitsbeleid van de stad Mechelen?**

**Huybers:** “Het klopt dat we sterk de focus leggen op etnisch-culturele diversiteit, gezien de grote aanwezigheid van personen met een migratieachtergrond in de stad (32%). Maar deze deelgemeenschappen zijn allesbehalve een homogene groepen. Daarom zetten we heel sterk in op dialoog en de gemeenschappelijke identiteit als Mechelaar die alle verschillen overbrugt. Verschillen mogen er zijn als iedereen een aantal grondrechten respecteert. Dialoog en ontmoeting zijn onontbeerlijk om wederzijds respect te krijgen en samen te leven in diversiteit.”

## **Wat met andere gelijkekansenthema's als handicap, gender, seksuele geaardheid en genderidentiteit?**

**Huybers:** “Voorlopig pakken we die eerder projectmatig aan zoals bij de regenboogacties naar aanleiding van de Internationale Dag tegen Homofobie en Transfobie op 17 mei. Maar in het memorandum dat we vanuit de administratie hebben voorbereid voor de volgende legislatuur, pleiten we voor een inclusieve en solidaire samenleving met een bredere invulling van het huidige inclusieve diversiteitsbeleid. We mikken ook op de aanstelling van een toegankelijkheidsambtenaar omdat toegankelijkheid een transversaal thema is. Veel beleidsdomeinen komen ermee in aanraking, bovendien groeit de doelgroep snel door onder andere de vergrijzing van de bevolking.”

---

“De grootste verandering die we zelf binnen de administratie ervaren is de transversale reflex. Die is goed ingeburgerd binnen de directies, afdelingen en diensten.”

Corinne Huybers

---

## **De huidige BBC (Beheers- en Bestuurscyclus) kwam tot stand voor het bestaan van de overkoepelende strategische cel. Hoe implementeren jullie de strategische en inclusieve aanpak in de BBC van de volgende legislatuur?**

**Huybers:** “Het is de taak van de strategische cel om de nieuwe beleidsdocumenten en -voorstellen te screenen op de organisatiedoelstellingen. Wij bewaken de integratie van transversale thema's in de nieuwe BBC. Dat kan door het stimuleren van projecten en dankzij het afschaffen van de sectorale subsidies. Daardoor komt er budget vrij voor beleidsdomeinoverschrijdende initiatieven en die namen we al op in het memorandum.”

## **Door de toenemende complexiteit voelen veel lokale besturen de nood om te evolueren naar een meer transversaal beleid. Welk advies kan je vanuit de Mechelse ervaring geven?**

**Huybers:** “Heb vooreerst geduld. Een dergelijke structurele organisatorische ingreep vraagt tijd. In Mechelen dateert de grote herstructurering van zes jaar geleden en het is pas de laatste twee jaar dat we de vruchten beginnen te plukken. Daarom is het ook belangrijk om tijdens die overgangperiode te streven naar kleinere projecten met *quick wins*. Het draagvlak in de politiek, de administratie en de bevolking is doorslaggevend voor de slaagkans. Daarom was de publieke bevraging die we in het begin van de legislatuur organiseerden over de organisatiedoelstellingen heel inspirerend. Maar de grootste verandering die we zelf binnen de administratie ervaren is de transversale reflex. Die is goed ingeburgerd binnen de directies, afdelingen en diensten. Terwijl we vroeger met allerlei tips en initiatieven naar de diensten moesten stappen, leggen zij nu zelf de onderliggende verbanden. Ze komen nu zelf met voorstellen naar ons.” ■

## Roeselare, op veel vlakken een buitenbeentje

Wie Roeselare zegt, denkt spontaan aan Rodenbach, volleybal en de REO Veiling. Maar Roeselare is ook een centrumstad die de laatste 10 jaar uitgroeide tot een regionaal economisch centrum. Dat uit zich niet alleen in een mooie prestigieuze winkelstraat en dito bouwprojecten, maar ook in een toenemende diversiteit en complexiteit. De stad en zijn administratie konden niet achterop blijven en zetten enkele jaren geleden een grote stap in het ongewisse, maar met succes. Algemeen directeur Geert Sintobin en coördinator van de strategische cel Sarah Malfait leggen uit hoe ze de transformatie aanpakten. Beleidsmedewerker Greet Claeyls duidt de positieve gevolgen voor de beleidsthema's armoede, integratie en gelijke kansen.



V.l.n.r. Sarah Malfait, Greet Claeyls en Geert Sintobin © Stad Roeselare.

### Roeselare reorganiseerde de administratie grondig in 2015. Wat ligt er aan de grondslag van die beslissing?

**Geert Sintobin:** “Het momentum zat mee door een samenloop van omstandigheden. Ik onderscheid vier triggers. De eerste was de fusie tussen het (openbaar) Stedelijk Ziekenhuis en het (privaat) Heilig Hart Ziekenhuis. Vanuit financieel perspectief gezien leek die operatie misschien niet nodig omdat het Stedelijk Ziekenhuis elk jaar 5% winst maakte, maar op langere termijn leek een schaalvergroting verstandiger. De ziekenhuisfusie noodzaakte een reorganisatie van de OCMW-structuur. De verzelfstandiging van de andere marktgerichte OCMW-activiteiten vormde de tweede aanleiding.”

“De nieuwe structuur maakt het ook gemakkelijker om transversaal te werken, waardoor we meer maatwerk kunnen afleveren.”

Sarah Malfait

### Wat bedoel je daarmee?

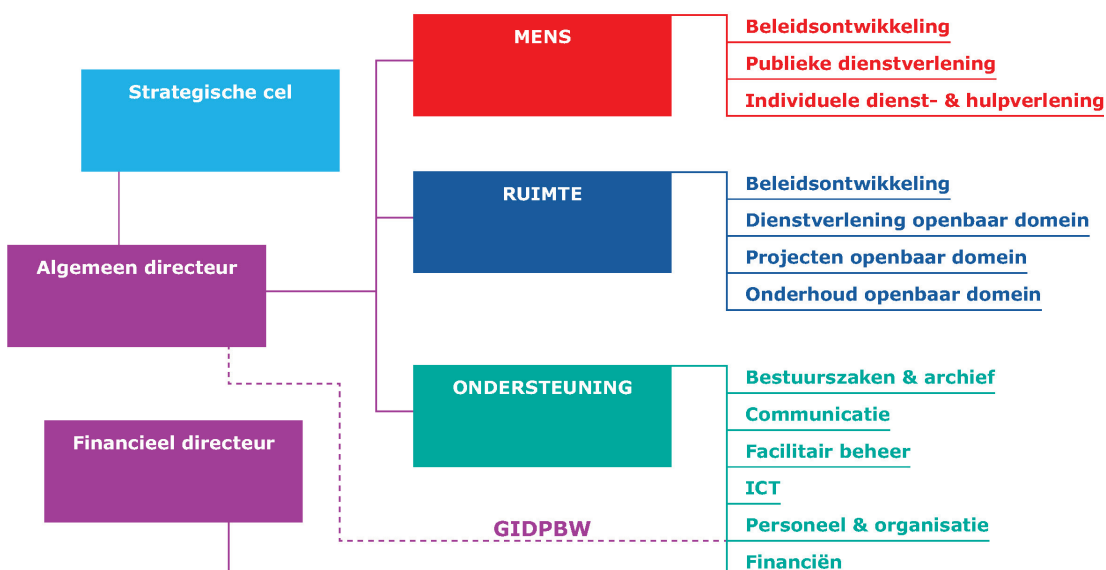
**Sintobin:** “Onder marktgerichte OCMW-activiteiten verstaan we diensten die de private markt eveneens aanbiedt. Denk maar aan kinderopvang, woonzorgcentra of thuiszorg. Na Antwerpen was Roeselare de tweede stad die een eigen Zorgbedrijf oprichtte. Nu verplicht het Decreet Lokaal Bestuur (DLB) de inkanteling van OCMW-activiteiten in de stadsdiensten. Onder andere daardoor schieten de zorgbedrijven nu als paddenstoelen uit de grond. Wij waren daar vijf jaar geleden al mee bezig. Door die operatie daalt de stadstoelage aan het Zorgbedrijf elk jaar met 150.000 euro. Drie jaar na de oprichting zitten we zo op jaarbasis al aan 550.000 euro minuitgaven, terwijl het Zorgbedrijf nochtans zijn dienstverlening verder uitbouwde. Ons financieel referentiepunt is de private non-profitsector zonder dat we winst hoeven te boeken. Sinds de ziekenhuisfusie en oprichting van het Zorgbedrijf vermindert het personeelsbestand van het OCMW van 1.800 tot 100 medewerkers.”

### De derde en vierde aanleiding?

**Sintobin:** “De derde aanleiding was het vrijkomen van een secretarisfunctie. Nog voor het DLB dat verplichtte, besloten het stads- en OCMW-bestuur de taken van de stadssecretaris en die van de OCMW-secretaris toe te wijzen aan één persoon. Dat gebeurde om de afstand tussen die twee structuren te verkleinen en de samenwerking te vergroten. De vierde oorzaak van de reorganisatie is eerder van persoonlijke aard. Het klikte goed tussen de leidinggevende van de sociale dienst van het OCMW en de persoon die de Welzijnsdiensten van de stad leidde. Ook op politiek niveau vonden de bevoegde schepenen elkaar. Al die factoren droegen ertoe bij dat een versmelting van stad en OCMW tot één nieuwe organisatie de logica zelve bleken. Het vloeiende gewoon voort uit de ontstane dynamiek.”

**De aanleiding is duidelijk, maar begin er maar aan. Het is een huzarenstuk om een transformatie van die omvang in goede banen te leiden. Wat is jullie geheim wapen?**

**Sintobin:** “Hard werken en veel communiceren. We lieten ons ook begeleiden door een extern organisatieadviesbureau. Met hen vertrokken we van een wit blad. Alle personeelsleden mochten voorstellen indienen. Volstreekte inspraak dus. De rol van het adviesbureau was essentieel om de dynamiek en de focus in het veranderingsproces te houden. Wij zorgden voor de inhoud en zij hielpen dat structureren zodat stad en OCMW geen eigen capaciteit daarvoor moesten vrij maken.”



Het nieuwe organogram van Stad Roeselare © Stad Roeselare.

## Hoe ziet de nieuwe structuur er nu uit? Wat is er veranderd tegenover vroeger?

**Sarah Malfait:** “Voor 2015 zag je een sterke verkokering. Stad Roeselare telde tien sectorale departementen met zowel een projectdirecteur als inhoudelijke leidinggevendenden aan het hoofd. Dat waren extern en intern gerichte departementen naast elkaar, elk met een eigen manier van werken en dynamiek. Nu kan je de macrostructuur van het organogram gemakkelijk op een halve pagina weergeven. Er is ook een duidelijker onderscheid tussen externe dienstverlening en interne ondersteuning. Alle diensten brachten we onder in drie grote pijlers: de directie Mens, de directie Ruimte en de directie Ondersteuning. In die drie clusters maken we een onderscheid tussen zij die werken voor de politieke organen, en zij die basisdienstverlening aan de burger aanbieden. Zo konden we loskomen van de klassieke beleidsthema's en ons richten op het soort werk dat onze medewerkers verrichten. Die logica maakt dat we nu over een performantere, minder hiërarchische structuur beschikken, met onderscheid tussen beleidsvoorbereidende en beleidsuitvoerende diensten. Dat laatste was ook nodig omdat wij als enige centrumstad geen politieke kabinetten kennen. Tot slot richtten we ook een strategische cel op, die een aantal transversale opdrachten uitvoert.”

## Beschikken jullie ook over een managementorgaan?

**Sintobin:** “Dat is het Managementteam (MaT), een vijfkoppige formatie, waarin ikzelf, de financieel directeur en de directeurs Mens, Ruimte en Ondersteuning zetelen. Sarah fungeert als coördinator van de Strategische Cel als secretaris, en bereidt de meeste dossiers inhoudelijk voor samen met de diensten. Wij hebben als team een andere focus dan bijvoorbeeld de medewerkers in de beleidsdepartementen. Wij werken niet zozeer inhoudelijk, maar proberen ervoor te zorgen dat het apparaat goed draait en bewaken de afstemming tussen diensten. Die focus is trouwens ook de reden waarom de burgemeester, die uiteraard ook tot het MaT behoort, zich meestal laat verontschuldigen. Hij staat er wel op om minstens één keer per maand aanwezig te zijn, waarbij we dan wel een aantal inhoudelijke dossiers met elkaar afstemmen.”

---

“Transversaal werken vereist andere competenties dan vroeger. De ene persoon kan daar al beter mee overweg dan de andere.”

Geert Sintobin

---

## Hoe verloopt de samenwerking met het politieke niveau?

**Sintobin:** “Die verloopt zeker goed. Roeselare telt acht schepenen en één voorzitter van het Bijzonder Comité voor de Sociale Dienst, die zich voltijds inzetten voor die job. Ze beschikken zoals gezegd niet over kabinetten in tegenstelling tot andere centrumsteden en moeten dus inhoudelijk beroep doen op ons. Zo krijg je een intense en goede wisselwerking. De politici hebben een sterke antennefunctie en kennen de stad en haar stakeholders door en door. Zij horen veel en weten wat er leeft bij de bevolking. De administratie beschikt aanvullend dan nog over de juridische en inhoudelijke kennis. We hebben elkaar nodig waardoor het wederzijdse respect heel hoog is.”

## Wat zijn de voordelen van de nieuwe structuur?

**Malfait:** “Eerst en vooral de eenvoud en duidelijkheid. We kunnen nu beter het onderscheid maken tussen regulier beleid zoals de uitgifte van identiteitskaarten of het verhuren van sportaccommodatie, en het verbeteren van ons beleid. De nieuwe structuur maakt het ook gemakkelijker om transversaal te werken, waardoor we meer maatwerk kunnen afleveren. In de strategische cel komen diverse thema's samen. Het is daar dat we de transversale verbanden leggen. Daaruit groeien allerhande organisatiebrede trajecten en projecten, al dan niet gebundeld binnen programma's in het meerjarenplan. We werken vooral met horizontale enveloppes, maar elk project en programma heeft zijn ambtelijke en politieke 'sponsor'. Dat maakt het voor de buitenwereld gemakkelijker om met ons te communiceren.”



Memorandum 2018 van Stad Roeselare © Stad Roeselare.

**Greet Claey**s: “Transversaler werken, dwingt meer tot dialoog. Stadsmedewerkers leren elkaar nu beter kennen dan vroeger toen iedereen in zijn koker zat. Ik geef een voorbeeld. Vroeger zaten de jeugddienst en de senioren-dienst apart. Nu werken we meer samen en krijgen we een veel genuanceerder beeld over elkaar en onze doelgroepen.”

**Kan je nog enkele voorbeelden geven van organisatiebrede trajecten?**

**Malfait**: “Spontaan denk ik aan dienstverlening, toegankelijkheid, de ruimtebeleving en stads-ontwikkeling, duurzame ontwikkeling, *smart city*, enzovoort. Die thema's krijgen invulling en toepassing in diverse beleidsdomeinen.”

**Roeselare doorloopt een intensief VVSG-traject om de SDG's op een coherente en structurele manier te verankeren in de nieuwe beleidsplannen. Werpt dat vruchten af?**

**Sintobin**: “Volmondig ja. De administratie heeft een memorandum opgesteld voor de volgende legislatuur. Dat hangen we integraal op aan de SDG's. We werken themagewijs maar geven bij

elk project of actiepoint aan bij welke ontwikkelingsdoelstelling het aanleunt. We doen dat met icoontjes. Voor de argumentatie doen we beroep op omgevingsanalyses en de stadsmonitor. Heel wat thema's toetsen we later ook nog af bij onze stakeholders: adviesraden, bedrijven (*captains of society*) en ambassadeurs. Zo weten we vrij goed of er voldoende draagvlak bestaat voor de beleidsvoorstellen.”

**We hadden het al even over de voordelen van de nieuwe structuur, maar zijn er ook nadelen verbonden aan de nieuwe aanpak?**

**Sintobin**: “Uiteraard. Het was voor veel mensen wennen. Zeker omdat een groot stuk van de hiërarchie verdween en de verwachtingen wijzigden. Bovendien krijgen een aantal medewerkers het moeilijk met de snelle opeenvolging van veranderingen en de gewijzigde maatschappelijke verwachtingen. De intrede van sociale media bijvoorbeeld in de communicatie met de overheid is een enorme uitdaging. Daar botsen we op onze grenzen. We evolueren naar een hyperindividualistische maatschappij, waarin je tijdens of na een participatietraject onmiddellijk geconfronteerd wordt met sociale mediaberichten van mensen die in het traject passief bleven. Al dan niet terechte kritiek verspreidt zich zo snel dat je het amper kan pareren. Het is ook moeilijk om *fake news* te weerleggen.”

**Hoe bedoel je?**

**Sintobin**: “De maatschappij is complexer en harder geworden. Een loketfunctie is tegenwoordig geen pretje meer omdat de burger veel mondiger en agressiever uit de hoek kan komen. Uit de psychosociale risicoanalyse blijkt ook dat veel collega's nog worstelen met de structuur en dat de werklast te hoog is. Transversaal werken vereist andere competenties dan vroeger. De ene persoon kan daar al beter mee overweg dan de andere.”



Stadhuis en grote markt van Roeselare © Stad Roeselare.

### Greet, waar vallen de thema's gelijke kansen, armoedebestrijding en integratie onder?

**Claeys:** "Die thema's benoemen we niet altijd expliciet, maar hoofdzakelijk is het de cluster Mens die zich met gelijke kansen, armoedebestrijding en integratie inlaat. Maar bij bijvoorbeeld de toegankelijkheidsproblematiek, bestaat er uiteraard ook overlap met de pijler Ruimte als het over het inrichten van de publieke ruimte gaat."

### Wordt Roeselare vaak met die topics geconfronteerd?

**Claeys:** "De klemtoon ligt bij ons op de armoedetoets en diversiteit. Roeselare telt heel veel mensen hoofdzakelijk uit Roemenië en andere EU landen, maar als je alles optelt komen we amper op 7,6% van de bevolking uit. Gender en LGBT komt minder uitgesproken aan bod in onze werking omdat we hier geen verenigingen of aanspreekpunten hebben voor die thematieken. Maar dat neemt niet weg dat we opkomen voor alle kwetsbare groepen, want we willen net een heel inclusief beleid voeren. De nieuwe structuur en het transversaal werken kunnen dat enkel ten goede komen."

### Waar moeten steden en gemeenten die een voorbeeld willen nemen aan Roeselare vooral op letten?

**Sintobin:** "Wij investeerden heel veel in communicatie. Dat werpt zijn vruchten af, maar het is nooit genoeg. Ons voorbeeld zou ik niet bepaald klonen, want elke stad of gemeente is anders. Ik zou vooral aanraden om te proberen, met vallen en opstaan, trial and error. Onze aanpak vergt een ander denkkader en heel veel openheid. Dat vereist specifieke arbeidsprofielen, die er niet altijd zijn. Daarom is het goed om voldoende tijd te voorzien om een reorganisatie door te voeren."

### Hoe ziet de toekomst eruit voor de Roeselaarse administratie?

**Sintobin:** "Nu gaan we vooral rust inbouwen. Na een reorganisatie moet je altijd voldoende tijd voorzien om terug stabiliteit te creëren. Een structuur is belangrijk, maar mogen we ook niet overroepen. Werken aan de gewenste cultuur is veel belangrijker. We zullen daarom in hoofdzaak inzetten op het versterken van de teams, onder meer via ons waardentraject." ■

## Dilbeek - Een eenvoudige organisatie met complexere jobs

Reorganiseren is geen exclusief voorrecht voor centrumsteden. Ook kleinere gemeenten kunnen gelijkaardige stappen zetten. Neem nu Dilbeek. Een gemeente met 42.000 inwoners, gelegen tussen Brussel en het Pajottenland. Daar verwacht je niet meteen een innovatieve bedrijfscultuur. Toch is net dat het geval. Algemeen directeur Marianne Vanden Houte en directeur welzijn Marianne Nijs leggen uit dat het wel degelijk anders kan, ondanks de beperktere schaalgrootte.

In de schaduw van de hoofdstad vinden we Dilbeek. Cultuurminnend Vlaanderen kent wellicht het Cultureel Centrum Westrand, soms het pittoreske plaatje dat het gemeentehuis (Kasteel de Viron) of het Bruegelkerkje in Sint-Anna-Pede bieden. Wat kenmerkt deze verborgen parel nog?

**Marianne Nijs:** “Dilbeek is de derde grootste gemeente van Vlaams-Brabant, na Leuven en Vilvoorde. Het vormt de buffer tussen Brussel en het Pajottenland en telt zes deelgemeenten. Onze identiteit is heel divers en bestaat uit tegenstellingen. Dilbeek combineert stedelijke en landelijke kenmerken. Het is een rijke gemeente met niettemin een stijgende kinderarmoede. Dilbeek kent een bloeiend verenigingsleven en is tegelijk een slaapgemeente voor mensen die in Brussel werken. Het is een Nederlandstalige gemeente met veel instroom van anderstaligen en ga zo maar door.”



Kasteel de Viron © Groep Dilbeek.

## In 2014 startte Dilbeek een hele reorganisatie van de Groep. Vanwaar die plotse omslag?

**Marianne Vanden Houte:** “Ik had het gevoel dat we onder onze mogelijkheden bezig waren, dat het anders kon. We stelden een versnippering van processen vast – ook over de verschillende juridische entiteiten (gemeente, OCMW en EVA-vzw’s) – en een heel hiërarchische schikking van bevoegdheden. Het was een onoverzichtelijk kluwen geworden, waardoor we niet snel konden schakelen voor de burgers.”

## Een ingreep om de efficiëntie en effectiviteit van de gemeentediensten te verhogen?

**Vanden Houte:** “Onder andere. Een belangrijke drijfveer was werkbaardere jobs te maken en een betere ‘work-life’-balans voor het personeel. Maar ook de veranderende context maakte een ingreep noodzakelijk: krappe budgetten, sneller wijzigende regelgeving, de bevolkingsevolutie, de mondigere burger, de vergrijzing en de vergroening. Efficiëntie en effectiviteit vormden uiteraard ook een drijfveer, maar eerder op middellange termijn. Tijdens de eerste transitieperiode konden we trouwens bezwaarlijk spreken van een verhoogde efficiëntie.”

## Frustrerend wellicht voor het gemeentebestuur.

**Vanden Houte:** “Absoluut. Veel winst in de interne werking kan de ploeg na zes jaar niet voorleggen, maar ze hebben wel het pad geëffend voor de volgende jaren. Dat is hun grote verdienste, maar wel iets dat extern nog niet echt zichtbaar is.”

## Wat hield de reorganisatie exact in?

**Vanden Houte:** “Een externe consultant bracht ons in contact met de principes van de innovatieve arbeidsorganisatie (IAO). Die principes gebruikten we als organisatiekompas, samen met de missie en de organisatiewaarden. Daarop clusterden we alle bestaande processen van Groep Dilbeek zoveel mogelijk volgens een product-klientenmatrix. We noemen dat onze “black box”-oefening. Dat bracht ons tot vier primaire stromen (openbare ruimte, burgerzaken en wonen & ondernemen, welzijn en vrijetijd) en een stroom ondersteunende diensten en specialisten, kortweg ODS (personeel, financiën, organisatie, informatiebeheer en beheer & ontwikkeling). De primaire stromen hebben de burger als klant, de stroom ODS heeft de primaire teams als klant. Dit zorgde ook voor een eenvoudiger structuur in de Groep.”

**Nijs:** “Maar de jobs werden wel complexer, want we verwachten nu dat de teams de processen van A tot Z uitvoeren. We zijn op weg naar meer zelfsturende teams met een grotere eigen regelcapaciteit.”

## Wat met de transversale thema’s?

**Vanden Houte:** “Dat is een gedeelde verantwoordelijkheid van het managementteam en het college samen. Die geven we de rol van een strategische stuurgroep, die alles wat gebeurt rond dat thema monitort en stuurt op strategisch niveau.”

## Wie maakt dan deel uit van het managementteam?

**Vanden Houte:** de algemeen directeur, de financieel directeur en de directeurs van de stromen van de Groep. In totaal zijn we met zeven, waarvan vijf vrouwen en twee mannen.”

**Nijs:** “Samen bewaken we het geheel, de missie en de waarden. Voor gelijke kansen biedt die structuur heel veel perspectieven.”



V.l.n.r. Marianne Nijs en Marianne Vanden Houte © ABB.

### Hoe vertaalt zich dat in het meerjarenplan en de beheers- en beleidscyclus (BBC)?

**Nijs:** “We werken nu vanuit organisatiedoelen, waaraan we acties koppelen. De budgetten wijzen we toe aan die acties. Aangezien onze teams veel verantwoordelijkheid krijgen, maken ze hun eigen budgetten op en verschuiven ze onderweg waar nodig.”

### Botst dat niet met het BBC-systeem?

**Vanden Houte:** “Helemaal niet. BBC is een blokkendoos die je in functie van je wensen bouwt. Dilbeek geeft meer eigenaarschap aan zijn teams en dat werkt motiverend.”

### Hoe reageerde het personeel op de omslag?

**Vanden Houte:** “De leidinggevendenden hadden we tamelijk snel mee, maar bij de overige personeelsleden merkten we in het begin wel angst en weerstand. Er was een mentale switch nodig, want sinds de omslag stellen we andere verwachtingen. Ik als algemeen directeur doorliep zelf ook die weerstandscurve. Gedeeld leiderschap is een van de principes, dus ik moest dingen loslaten en soms toegeven dat ik het in sommige gevallen ook niet meer wist.”

### Wat was de eigenlijke trigger om met het veranderingstraject te starten?

**Vanden Houte:** “Dat kwam er na de verplichte evaluatie van de decretale graden. We kozen voor een ontwikkelingsgerichte evaluatie. En daar is het zaadje gepland. Toevallig lagen de kaarten goed. Binnen het managementteam vond ik draagvlak. Iedereen had honger naar meer.”

### Jullie waren in 2014 wel voor op het Decreet Lokaal Bestuur. Remde dat niet af?

**Nijs:** “Niet echt. We waren misschien pioniers, maar we hielden wel voeling met de bestuurlijke ontwikkelingen in Vlaanderen.”

### Wat zijn de pluspunten van de nieuwe aanpak?

**Nijs:** “De nieuwe organisatie zorgt voor meer vrijheid en verantwoordelijkheid. We moedigen iedereen aan, zowel medewerkers als leidinggevendenden, om zich kwetsbaar op te stellen. Als lerende organisatie moeten we durven experimenteren en ook durven bijsturen. ‘Fouten’ maken mag. Dat bevordert de creativiteit en flexibiliteit. Daardoor trekken we ook andere profielen aan. Het bestuur ziet ondertussen ook de toegevoegde waarde die we creëren en steunt ons daarbij. Het is veel aangenamer werken zo.”

### Zijn er ook minpunten?

**Nijs:** “We proberen zoveel mogelijk collega’s te heroriënteren als ze zich niet goed voelen of hun profiel niet aansluit bij een bepaalde teamrol. We proberen in dat geval steeds te zoeken naar een win zowel voor de organisatie als voor de medewerker. In sommige gevallen gaan we over tot een herplaatsing. Maar we zijn op goede weg: 85% vond intussen wel al zijn weg binnen de nieuwe organisatie.”

**Vanden Houte:** “Voor onze eigen ondersteunende diensten is het nog wennen. Hoe sterker de primaire teams worden, hoe meer de verwachtingen ten aanzien van de ondersteuning veranderen. Voor die ondersteunende teams is er dus nog werk aan de winkel.”

**Nijs:** “Als gemeente werk je met heel veel externe partners samen. Die zijn een klassieke structuur gewoon. Voor hen is het ook aanpassen.”

#### **Je bent nu vier jaar onder weg. Zou je sommige zaken anders aanpakken?**

**Nijs:** “Op communicatief vlak lieten we wel eens steken vallen. In het begin vertrokken we teveel vanuit de theorie en na het kick-off moment lieten we een jaar lang niets meer van ons horen. Dat was fout. Een transitie is een geleidelijk proces, waarbij je iedereen nodig hebt. Je moet die hervormingsdynamiek levendig houden. Zo niet krijg je veel onrust.”

#### **Toch lijkt het erop dat jullie de tegenkanting overwinnen. Welke sleutelmomenten hebben daartoe geleid?**

**Vanden Houte:** “Binnen het jaar kregen we de volle steun van het bestuur. Dat is belangrijk want we zitten met z’n allen, bestuur en teams, samen in het bad. Belangrijker nog vond ik een oefening over interne omgevingsanalyse twee maanden geleden. Het middenkader vroeg meer in te zetten op gedeeld leiderschap. Dat is een heel positieve evolutie.”

**Nijs:** “Vooral omdat we nu echt wel medewerkers zien die helemaal openbloeien. Je ziet ze groeien in hun rol. In die mate zelfs dat ze mee optreden als bewakers en ambassadeurs van de missie, visie en waarden van de gemeente.”

#### **Wat is de volgende horde die jullie willen nemen?**

**Nijs:** “We richten nu opnieuw onze blik naar buiten. Zo willen we onder andere meer inzetten op burgerparticipatie en faciliteren van burgerinitiatieven, maar daarbij botsen we soms op de regels en procedures (onder andere de overheidsopdrachten). De drang naar kaders vanuit de financiering kan verlamdend werken voor initiatieven die nog in een experimenteerfase zitten. Maar dat is niet de enige horde. De teams staan open voor participatie, maar we missen nog *metier* en inspiratie daarvoor. We grijpen zelf nog te vaak terug naar wat voor ons duidelijk en bekend is.”

---

“Als lerende organisatie moeten we durven experimenteren en ook durven bijsturen. ‘Fouten’ maken mag. Dat bevordert de creativiteit en flexibiliteit.”

Marianne Nijs

---

#### **Hebben jullie nog tips voor andere gemeenten?**

**Vanden Houte:** “Neem vooral je tijd. Oorspronkelijk dachten we de klus te klaren in twee jaar tijd. Ondertussen staan we vier jaar verder en beseffen we dat een cultuuromslag een continu aandachtspunt blijft. We blijven zoeken en experimenteren, maar altijd met ons organisatiekompas in de hand.” ■

