

AGENTSCHAP INTEGRATIE & INBURGERING

22 SEPTEMBER 2025

SAMENWERKINGSOVEREENKOMST VO-AGII

EVALUATIE - RICHTVRAGEN

INHOUD

1	Hoofdstuk 2: Engagementen en verbintenissen van het Agentschap/stad/Huis	2
1.1	Hoe heeft het Agentschap/stad/Huis zijn decretale opdracht en kerntaken ingevuld? Welke realisaties springen eruit?	2
1.2	Voor het Agentschap/Huis: Hoe werden de bepalingen m.b.t. de opmaak en jaarlijkse actualisaties van het ondernemingsplan of het strategisch beleidsplan ervaren? Wat zit goed en wat kan beter?	2
1.3	Voor het Agentschap: Hoe werd de laagdrempelige werking gewaarborgd?	2
1.4	Hoe werd mee uitvoering gegeven aan het horizontale I&I-beleid?	3
1.5	Hoe werd de samenwerking met enerzijds ABB en anderzijds met de andere uitvoerende partners ervaren? Vertrek daarbij vanuit de rollen en verantwoordelijkheden zoals benoemd in bijgevoegd overzicht en vanuit het afsprakenkader E4 (cf. verwijzing in de SWO). Wat zit goed? Wat kan beter?	3
2	Hoofdstuk 3: Herkomst van de financiële middelen	5
2.1	Hoe werden de toegekende subsidies ingezet voor de uitvoering van de opdracht? Welke keuzes werden daarbij gemaakt?	5
2.2	Hoe werd omgegaan met bijkomende opdrachten en bijhorende middelen?	5
3	Hoofdstuk 4: Financiële betrekkingen	6
3.1	Hoe werden de bepalingen (uitbetaling toelage, opmaak begroting en budgetcontroles (voor het Agentschap), reservevorming,...) in dit hoofdstuk ervaren? Knelpunten?	6
4	Hoofdstuk 5: Toezicht op de uitvoering van de opdrachten	6
4.1	Hoe worden de bepalingen m.b.t. de jaarrapporten ervaren?	6
4.2	Voor het Agentschap: Hoe werd het toezicht door de regeringscommissaris ervaren? Werden er bezwaren of interventies geformuleerd?	6
4.3	Hoe werd het toezicht en de opvolging op de reguliere werkingstoelage door ABB ervaren?	6
5	Slotvraag	7

1 Hoofdstuk 2: Engagements en verbintenissen van het Agentschap/stad/Huis

1.1 Hoe heeft het Agentschap/stad/Huis zijn decretale opdracht en kerntaken ingevuld? Welke realisaties springen eruit?

Zie Terugblik 2020-2024

1.2 Voor het Agentschap/Huis: Hoe werden de bepalingen m.b.t. de opmaak en jaarlijkse actualisaties van het ondernemingsplan of het strategisch beleidsplan ervaren? Wat zit goed en wat kan beter?

- Een **planlastvermindering** ten opzichte van de bepalingen uit de voorgaande overeenkomst, dat omwille van het samenvallen van de indiendata van het ondernemingsplan (voorheen oktober, nu maart) en jaarverslag in maart van het lopende jaar.
- Hierdoor is er eveneens een **beter inschakeling in de beleids- en begrotingscyclus van de VR**. Er is meer ruimte voor het verwerken van beleidsopties in beleids- en begrotingstoelichtingen van de minister (september) in de actualisatie van het ondernemingsplan (voorheen oktober, nu maart).
- De invulling van **art. 7, 3°** wensen we te **herbekijken**: '[Het ondernemingsplan bevat] een geïntegreerd of een afzonderlijk hoofdstuk waarin uitvoering gegeven wordt aan de beleidsprioriteiten die betrekking hebben op **Brussel**, die kaderen in het Vlaamse integratiebeleid, en waaraan de Vlaamse Gemeenschapscommissie die ter zake over de regie beschikt goedkeuring verleent. Deze goedkeuring vormt een addendum bij het ondernemingsplan. **Voorstel van wijziging**: '...en waarvoor de Vlaamse Gemeenschapscommissie **vooraf advies heeft verleend**'.
- Gezien de terugkerende politieke vragen over onze kerntaak **juridische dienstverlening** wordt de toevoeging als bijlage bij het ondernemingsplan van de algemene principes om de onafhankelijkheid en kwaliteit van de juridische dienstverlening te waarborgen (zoals vermeld in artikel 17, tweede lid, 2°, e) van het Decreet van 7 juni 2013) als noodzakelijk ervaren. In 2022 kwam er een gemeenschappelijk kwaliteitskader voor expertise-ondersteuning over de rechtspositie van vreemdelingen in Vlaanderen (inclusief de steden Gent en Antwerpen) en Brussel ontwikkeld, dat in samenwerking met de drie betrokken uitvoerende diensten van deze decretale opdracht.
- Art. 18, §3, 6°: *Overeenkomstig artikel 23 van het Decreet van 7 juni 2013 juncto artikel III.16 van het Bestuursdecreet wordt het jaarverslag aansluitend door de Vlaamse Regering ter kennis gebracht van het Vlaams Parlement en gepubliceerd op de centrale website van de Vlaamse overheid. De jaarverslagen werden niet gepubliceerd op de centrale website van de VO, wel op de website van het AgII.*

1.3 Voor het Agentschap: Hoe werd de laagdrempelige werking gewaarborgd?

Art. 8 §2: §2. *In uitvoering van artikel 19, tweede lid, 7° van het Decreet van 7 juni 2013 waarborgt Het Agentschap een laagdrempelige werking en bekijkt welke (virtuele) vestigingsplaatsen nodig zijn voor een vlotte bereikbaarheid en aanspreekbaarheid. Het overzicht ervan is steeds raadpleegbaar via de lijst vestigingseenheden zoals vermeld op de Kruispuntbank van Ondernemingen*

- Zie Terugblik 2020-2024 – Waarborgen vlotte bereikbaarheid en aanspreekbaarheid tijdens coronacrisis.
- In 2024 startte de voorbereiding van een meerjarig intern programma dienstverleningsmodel. Een nieuw dienstverleningsmodel moet ons in staat stellen om op maat van klanten- en partnergroepen keuzes te maken in de manier waarop we onze producten en diensten organiseren. De overstap maken naar een performant agentschap vergt een hertekening van de dienstverlening en van de interne organisatie. We zetten de klant centraal in onze werking. Met het programma zetten we projecten op om die dienstverlening te herontwerpen, beheersbaar te houden en toekomstgericht te maken.

1.4 Hoe werd mee uitvoering gegeven aan het horizontale I&I-beleid?

Zie Terugblik 2020-2024 – Plan Samenleven

1.5 Hoe werd de samenwerking met enerzijds ABB en anderzijds met de andere uitvoerende partners ervaren? Vertrek daarbij vanuit de rollen en verantwoordelijkheden zoals benoemd in bijgevoegd overzicht en vanuit het afsprakenkader E4 (cf. verwijzing in de SWO). Wat zit goed? Wat kan beter?

Samenwerking met andere uitvoerende partners

• Overlegstructuur

Sedert 2015 is **periodiek overleg** tussen het AgII, Atlas, Amal en het HvNB opgestart. Dat **E4-overleg** vindt plaats op verschillende niveaus:

- tussen de algemeen directeurs (E4-overleg)
- tussen (inhoudelijk) directeurs (E4-Kerngroep Individueel en E4-Kerngroep Organisaties en Samenleving)
- tussen experts (vaste en tijdelijke E4-werkgroepen)

Tijdens de voorbije legislatuur vond op initiatief van toenmalig voogdijminister een **éénmalig overleg** plaats met de voorzitters en algemeen directeurs van alle instanties. Hier werden gezamenlijke strategische doelen en concrete opdrachten bekrachtigd.

Vanuit haar coördinerende rol neemt het **AgII** het **voorzitterschap en de organisatie** van het **E4-overleg** en de E4-Kerngroepen op zich. We doen dat in functie van:

- afstemming en gezamenlijke besluitvorming over de taken en kerntaken die door allen worden uitgevoerd
- het consulteren en informeren over de unieke taken en verantwoordelijkheden van het AgII.

De E4-overlegstructuur is de voorbije legislatuur in onderling overleg gefaseerd aangepast. Verschillende oefeningen zijn opgestart om per kerntaak te benoemen waarover de E4-partners moeten, willen en kunnen samenwerken. Het doel van deze oefeningen: klaarheid scheppen in ieders rol en verantwoordelijkheid, sneller beslissingen nemen op het juiste niveau, efficiënter vergaderen en vlotter afstemmen met het ABB en het kabinet. **De vaststelling zoals opgenomen in het eindrapport van 23 juni 2020 van de Visitatiecommissie Agentschap Integratie en Inburgering, blijft actueel: ‘de besluitvorming loopt traag omdat er onduidelijkheid is over wie finaal beslist over discussiepunten waarover de agentschappen het onderling niet eens geraken’¹.**

Oplossingen werden in eerste instantie gezocht in de bovenstroom (het inrichten, het soort governance, de verantwoordelijkheden, ...). Externe begeleiding werd ingezet om te werken aan de onderstroom (de gemeenschappelijke ambitie, de wederzijdse belangen, de onderlinge relaties). Dat leidde tot op zekere hoogte tot een beter begrip van elkaars positie en houding, een verbetering van de onderlinge relaties en van de besluitvorming. Grootste stoorzenders blijven:

- geen algemene aanvaarding van de invulling die het AgII geeft aan de coördinerende rol
- de eis van één van de instanties (Atlas) tot medebeslissingsrecht over de unieke taken van het AgII
- het ontbreken van een hiërarchische lijn tussen de partijen
- de financieringsstructuur (o.a. de verdeelsleutels) en de financiële onzekerheid
- de verhouding Vlaams beleid versus stedelijk beleid uitgevoerd met Vlaamse middelen
- de verschillende verwachtingen ten aanzien van ontzorgende taken die het AgII al dan niet voor alle partijen zou moeten opnemen en waarvoor een decretale taak en/ of een toelage ontbreekt (vb. opmaken

¹ Visitatiecommissie Agentschap Integratie en Inburgering, *Eindrapport*, 23 juni 2020, pp. 25-27

van een informatieveiligheidsplan, organiseren van een leer- en ontwikkelaanbod voor medewerkers, oprichten van een E4-Dienstencentrum voor het (door)ontwikkelen en beheren van digitale producten)

- de enorme coördinatiekosten en -inspanningen.

Het is niet aangewezen dat AgII als betrokken partij een nog verder het open gesprek over deze stoorzenders (vaak geïmporteerde conflicten) faciliteert.

- **Coördinerende rol AgII**

Binnen de E4-samenwerking is er nood aan een duidelijke invulling van de coördinerende rol van het AgII. In het kader van het digitaliseringsprogramma ontwikkelden alle instanties onder begeleiding van Digitaal Vlaanderen onderstaand RACI-model voor het beheer en onderhoud, het optimaliseren en (door)ontwikkelen van gezamenlijke digitale producten. Het geeft een duidelijke structuur aan de wijze van samenwerking en betrokkenheid, de mandaten aan bepaalde rollen en vormt het kader voor concrete werkwijzen en werkafspraken. De tabel geeft weer wie

- **Responsible/ verantwoordelijk** is voor de uitvoering van de taken
- **Accountable/ eindverantwoordelijk** is en goedkeuring geeft, beslissingen neemt
- **Consulted/ geraadpleegd** wordt voor belangrijke beslissingen of wanneer bijkomende informatie nodig is
- **Informed/ geïnformeerd** wordt over de beslissingen, de vooruitgang en de resultaten.

▼ *RACI-model digitalisering*

	Responsible	Accountable	Consulted	Informed
strategisch niveau (visie, doelen)				
visie, strategische doelen	E4	E4	E4 / stakeholders/ partnerorganisaties	E4 / stakeholders/ partnerorganisaties
operationeel / tactisch niveau (doelen operationaliseren)				
projectwerking	AGII	AGII	E4 / partnerorganisaties	E4 / partnerorganisaties
productwerking	AGII	AGII	E4 / partnerorganisaties	E4 / partnerorganisaties
ondersteunende diensten	AGII	AGII	E4 / partnerorganisaties	E4 / partnerorganisaties

Bovenstaand RACI-model werd door alle partijen, uitgezonderd Atlas goedgekeurd. Het model wordt door het AgII vanaf 2024 ruimer toegepast om via trial-and-error duidelijkheid te brengen in besluitvorming inzake:

- de decretaal uniek aan AgII toegekende taken
- de decretaal aan alle agentschappen en het HvNB toegekende taken en de coördinerende rol van AgII hierin.

Bij gebrek aan unanimiteit over de algemene toepassing van het RACI-model en bijgevolg over wie waarover finaal de knoop kan doorhakken, verloopt de onderlinge afstemming en de besluitvorming vaak moeizaam. Deze tijdrovende manier van werken brengt – niet enkel wel in grote mate voor het AgII – een hoge coördinatiekosten met zich mee.

- **Conclusie**

Om de verwachting van voogdijminister Hilde Crevits, met name dat er tussen de agentschappen een vlotte en transparante werking is (zie *Beleidsnota 2024-2029 Integratie, Inburgering en Samenleven* p. 30), te kunnen waarmaken, stelt het AgII volgende cruciale eerste stappen voor:

1. Het bekrachtigen van de invulling die het AgII geeft aan de unieke taken en de coördinerende rol door voogdijminister Hilde Crevits.
2. Het bestendigen van het RACI-model zodat dit verder kan worden uitgewerkt.
3. Het organiseren van strategisch overleg tussen de voogdijminister en de voorzitters en algemeen directeurs van alle instanties, bij belangrijke wijzigingen (vb. nieuwe regelgeving, nieuwe beleidskeuzes).

Samenwerking met ABB

- Een periodiek overleg tussen AgII en ABB werd opnieuw geïnstalleerd in 2024. Focus ligt op lopende en toekomstige taken en op informatiedoorstroom. Dat overleg wordt als positief ervaren.

2 Hoofdstuk 3: Herkomst van de financiële middelen

2.1 Hoe werden de toegekende subsidies ingezet voor de uitvoering van de opdracht? Welke keuzes werden daarbij gemaakt?

- Keuzes worden onder meer gemaakt op basis van:
 - De concretisering van de beleidsintenties opgenomen in de Beleids- en begrotingstoelichtingen, Mededelingen aan de Vlaamse Regering, wijzigingen in Vlaamse of Brusselse regelgeving. Bijvoorbeeld:
 - ▶ Voor de opdracht ‘integratiewerk’ werd gefocust op de ondersteuning van lokale besturen en VGC binnen het Plan Samenleven (0,6 VTE/ LB of intergemeentelijke samenwerking). Daarnaast werd er open dienstverlening opgezet met een aanbod waar andere lokale besturen en organisaties vrij konden op intekenen.
 - ▶ Een herverdeling van de eerstelijnsinzet inburgering naar aanleiding van de invoering van de verplichte inburgering in Brussel.
 - Maatschappelijke evoluties. Bijvoorbeeld:
 - ▶ Een herverdeling van de eerstelijnsinzet inburgering en NT2 naar aanleiding de stijging in vraag, aanbod en doorverwijzing NT2.
- Zie ook Terugblik 2020-2024.

2.2 Hoe werd omgegaan met bijkomende opdrachten en bijhorende middelen?

- Art. 12: De late goedkeuring van middelen voor bijkomende niet-decretale opdrachten (overwegend 4^{de} kwartaal van het werkjaar) bemoeilijkt de volledige besteding van het toegekende bedrag in het lopende werkjaar.
- Daarnaast bemoeilijken extra subsidies die doorheen het jaar worden toegekend – al dan niet gekoppeld aan bijkomende opdrachten – het voeren van een stabiel meerjarenbeleid. De onvoorspelbaarheid en fragmentatie van de middelen maken het moeilijk om het personeels- en ondernemingsplan structureel af te stemmen. In sommige gevallen, wanneer meerdere aanvullende middelen gelijktijdig moeten worden ingezet, kan dit een ontwrichtende invloed hebben op de uitvoering van de reguliere werkzaamheden doordat capaciteit versnipperd raakt en prioritering complexer wordt.
- Zie ook Terugblik 2020-2024.

3 Hoofdstuk 4: Financiële betrekkingen

3.1 Hoe werden de bepalingen (uitbetaling toelage, opmaak begroting en budgetcontroles (voor het Agentschap), reservevorming,..) in dit hoofdstuk ervaren? Knelpunten?

- Wat betreft reservevorming geldt dat de mogelijkheid hiertoe expliciet is opgenomen in de statuten, het decreet en de beheersovereenkomst. Toch is er onduidelijkheid over welke voorafgaandelijke afspraken met de Vlaamse Overheid gemaakt moeten worden om effectief en rechtszeker tot reservevorming over te gaan en deze reserves aan te wenden. Deze onduidelijkheid bemoeilijkt een strategische inzet van reserves en beperkt de voorspelbaarheid van het financieel beleid.
- De uitbetaling van de toelages volgt niet het schema volgens het MB, maar wordt gedreven door de nood aan cash volgens het cashpoolingsmechanisme.

4 Hoofdstuk 5: Toezicht op de uitvoering van de opdrachten

4.1 Hoe worden de bepalingen m.b.t. de jaarrapporten ervaren?

- De set van gemeenschappelijke kwantitatieve en kwalitatieve **indicatoren** wordt o.l.v. ABB aangepast in 2025. AgII is vragende partij om de jaarlijkse rapportering erover zoveel als mogelijk af te stemmen (soort grafieken en tabellen, beschrijving van de data, ...).
- De bepalingen gaven de marge om te groeien naar een beknoptere en transparantere weergave van de behaalde resultaten inzake processen en projecten.
- De financiële rapportering volgt het schema van de jaarrekening VO. Er zijn geen belemmerende factoren die voortvloeien uit de SWO.

4.2 Voor het Agentschap: Hoe werd het toezicht door de regeringscommissaris ervaren? Werden er bezwaren of interventies geformuleerd?

- Het Agentschap heeft het toezicht door de regeringscommissaris als constructief ervaren. Er werden geen formele bezwaren geformuleerd. Waar opmerkingen of suggesties werden gemaakt, zijn die meegenomen in de werking.

4.3 Hoe werd het toezicht en de opvolging op de reguliere werkingstoelage door ABB ervaren?

- *Art.9 §3. Voor de opvolging van de Overeenkomst en het ondernemingsplan, ter evaluatie van de sturings-, opvolgings- en toezichtsmechanismen en met het oog op een vlotte taakverdeling en goede informatiedoorstroming, wordt tussen het Agentschap Binnenlands Bestuur en het Agentschap op structurele wijze overleg gepleegd. Tijdens deze overlegmomenten vormen de evoluties op het veld, problemen en uitdagingen inzake beleid en nieuwe beleidsinitiatieven een vast gespreksonderwerp. Op dit overleg worden afspraken gemaakt over de onderlinge samenwerking. Dit overleg vindt tijdens de duur van de overeenkomst jaarlijks minstens drie keer plaats.*
- Een periodiek overleg tussen AgII en ABB werd opnieuw geïnstalleerd in 2024. Focus ligt op lopende en toekomstige taken en op informatiedoorstroom. AgII is vragende partij om jaarlijks (eind januari-begin februari) op dat overleg de voortgang van de meerjarige beleids- en beheersdoelstellingen uit het ondernemingsplan te bespreken (cfr. ter voorbereiding van het ondernemingsplan en ter opvolging van het jaarverslag).

5 Slotvraag

Welke concrete aanbevelingen voor de nieuwe samenwerkingsovereenkomst heeft u (en die tegemoet kunnen komen aan evt. ervaren bovenvermelde knelpunten)?

- /