



Vlaanderen
is vernieuwend bestuur

**STEUNPUNT
BESTUURLIJKE
VERNIEUWING**

SBV Seminarie 2019

**24 januari 2019
lers College, Leuven**

KU LEUVEN



M&B
Management & Bestuur
Universiteit Antwerpen

 200 JAAR
**UNIVERSITEIT
GENT**

universiteit
▶▶ **hasselt**

CORe
CENTRUM VOOR
OVERHEID EN RECHT

Agenda

- 09.30 – 10.00 Onthaal met koffie
- 10.00 – 10.15 Stand van zaken Steunpunt Bestuurlijke Vernieuwing en Toelichting traject 'Overheden in Vlaanderen in beeld'
- 10.15 – 10.45 Dieter Vanhee – Bijdrage van de Vlaamse administratie aan het regeerprogramma van de Vlaamse Regering
- 10.45 – 12.30 Workshop 1: Fiches + algemene conclusies per hoofdthema 'Overheden in Vlaanderen in beeld'
- 12.30 – 13.30 Lunch
- 13.30 – 15.30 Workshop 2: Aanbevelingen en ontbrekende indicatoren 'Overheden in Vlaanderen in beeld'
- 15.30 – 16.00 Voorstelling conclusies, aanbevelingen, en ontbrekende indicatoren 'Overheden in Vlaanderen in beeld'
- 16.00 – 17.00 Receptie
- 16.30 – 17.00 Dagelijks Bestuur



Vlaanderen
is vernieuwend bestuur

STEUNPUNT
BESTUURLIJKE
VERNIUWING

Stand van zaken

Onderzoekslijn 1: Toekomstverkenningen: hoe omgaan met disrupties?

Thema 1: Transitie en nudging voor een duurzaam Vlaams overheidsbeleid

Project 1: Onderzoek naar het verankeren van gedragsinzichten als hefboom voor effectiever beleid

Promotor(en): Prof. dr. Marleen Brans (KU Leuven)

Onderzoeker(s): Pieter Raymaekers (KU Leuven)

Project 2: Onderzoek naar de rol van disruptieve veranderingen voor transitie en hun aansturing

Promotor(en): Prof. dr. Thomas Block (UGent)

Onderzoeker(s): Dr. Erik Paredis (UGent)

Thema 2: Ondersteuning van algemene omgevingsanalyse en agendabepaling voor nieuwe legislatuur

Project: Overheden in Vlaanderen in beeld

Algemene coördinatie: Prof. dr. Geert Bouckaert (KU Leuven)

Samenwerking tussen onderzoeksinstituten SBV-consortium: KU Leuven, UAntwerpen, UGent en UHasselt

Onderzoekslijn 2: Naar een resultaat- en klantgerichte Vlaamse overheid

Thema 1: Wendbare organisatie van de overheid

Project: Wendbare organisatie van de overheid

Promotor(en): Prof. dr. Koen Verhoest (UAntwerpen)

Onderzoeker(s): Emmanuel Dockx (UAntwerpen)

Thema 2: Onderbouwd HR-beleid

Project 1: Ambtenaren en overheidscontractanten: samen één ten dienste van de overheid

Promotor(en): Prof. dr. Ria Janvier (UAntwerpen)

Onderzoeker(s): Sarah Palinckx (UAntwerpen) (m.m.v. Inger De Wilde, UAntwerpen)

Project 2: Arbeidsorganisatie en personeelsbeschikbaarheid

Promotor(en): Prof. dr. Annie Hondeghem (KU Leuven)

Onderzoeker(s): Paulien Lingier (KU Leuven) en dr. Jolien Vanschoenwinkel (KU Leuven)

Thema 3: Vlaams investeringsbeleid voor grote infrastructuurprojecten

Project: Vlaams investeringsbeleid voor grote infrastructuurprojecten

Promotor(en): Prof. dr. Wouter Van Dooren (UAntwerpen), prof. dr. Koen Verhoest (UAntwerpen) en prof. dr. Steven Van Garsse (UHasselt)

Onderzoeker(s): Lars Dorren (UAntwerpen)

Thema 4: Digitale Vlaamse overheid

Project: Digitale Vlaamse overheid

Promotor(en): Prof. dr. Joep Cromptvoets (KU Leuven)

Onderzoeker(s): Stijn Wouters (KU Leuven)

Onderzoekslijn 3: Lokale autonomie en lokale verantwoordelijkheid

Thema 1: Financiën

Project 1: BBC en consolidatie

Promotor(en): Prof. dr. Geert Bouckaert (KU Leuven) en prof. dr. Johan Christiaens (UGent)
Onderzoeker(s): Christophe Vanhee (UGent) en Mattias Stepman (KU Leuven)

Project 2: Financiële verhoudingen – impact financieringsstromen op lokale beleidsregie

Promotor(en): Prof. dr. Wouter Van Dooren (UAntwerpen)
Onderzoeker(s): Jolijn De Roover (UAntwerpen)

Project 3: Financiële verhoudingen – impact verfondsing sectorale financiering op lokale beleidsdynamiek

Promotor(en): Prof. dr. Wouter Van Dooren (UAntwerpen)
Onderzoeker(s): Jolijn De Roover (UAntwerpen)

Thema 2: Ambtelijke capaciteit

Project: Ambtelijke capaciteit

Promotor(en): Prof. dr. Joris Voets (UGent), prof. dr. Trui Steen (KU Leuven), prof. dr. Annie Hondeghem (KU Leuven), prof. dr. Filip De Rynck (UGent), prof. dr. Bram Verschuere (UGent) en prof. dr. Ellen Wayenberg (UGent)
Onderzoeker(s): Ine Deprez (KU Leuven), Bram Van Haelter (UGent) en David Vos (UGent)

Thema 3: Bovenlokale en stadsregionale arrangementen

Project: Bovenlokale en stadsregionale arrangementen

Promotor(en): Prof. dr. Filip De Rynck (UGent) en prof. dr. Joris Voets (UGent)
Onderzoeker(s): Pieterjan Schraepen (UGent)



Vlaanderen
is vernieuwend bestuur

STEUNPUNT
BESTUURLIJKE
VERNIEUWING

Traject 'Overheden in Vlaanderen in beeld

Geert Bouckaert



Vlaanderen
is vernieuwend bestuur

STEUNPUNT
BESTUURLIJKE
VERNIEUWING

Bijdrage Vlaamse administratie aan regeerprogramma van de Vlaamse Regering

Dieter Vanhee – Departement Kanselarij en Bestuur

Bijdrage regeerakkoord

- Heel veel bijdrages of memoranda: partijprogramma's, VOKA, UNIZO, VVSG, SERV, VLIR, ... , maar ook de Vlaamse administratie
- Bijdrage van de Vlaamse administratie:
 - politiek neutraal en onderbouwd werkstuk
 - dag na verkiezingen overhandigd aan formateur

Bijdrage regeerakkoord

- Lessen uit 6 voorgaande bijdrages van de Vlaamse administratie:
 - Moet werkstuk zijn **gedragen** doorheen de Vlaamse administratie: noodzaak van intensief participatief traject
 - Mag meer **focus** en moet niet per se afdekkend zijn
 - Werken met opties verhoogt **bruikbaarheid** voor onderhandelaars
 - Moet snel **doorzoekbaar** zijn voor onderhandelaars
 - Voorstellen moeten **realistisch** zijn: goed onderbouwd en becijferd, niet enkel meervragen
 - Verder werken op **bestaande en vernieuwende kaders** (zoals visie 2050 of witboek open en wendbare overheid)
 - Moeten zowel **transparant** zijn m.b.t. de globale bijdrage maar ook inzake beleidsdomein- en entiteitsspecifieke bijdrages en deze zoveel mogelijk op elkaar **afstemmen**
 - Na de oplevering van de bijdrage moeten we als administratie **aanspreekbaar** zijn om te ondersteunen waar nodig

Bijdrage regeerakkoord

- Aanpak participatief vastgelegd:
 - Omgevingsanalyse en budgettair kader
 - 7 hoofdstukken rond de transitiepunten van visie 2050 met opties:
 - × Circulaire economie
 - × Industrie 4.0
 - × Samen leven
 - × Energietransitie
 - × Slim Wonen en Leven
 - × Levenslang leren
 - × Slimme mobiliteit
 - 1 hoofdstuk rond open en wendbare overheid met duidelijke keuzes
 - 3 maatschappelijke uitdagingen doorheen alle hoofdstukken
 - × Klimaatverandering
 - × Digitalisering
 - × Ongelijkheid

Bijdrage regeerakkoord

- Aanpak participatief vastgelegd:
 - Beleidsvoorstellen onderbouwd met fiches:
 - Beleidsdoelstelling
 - Motivering
 - Onderbouwing
 - Regelgevend en beleidskader
 - Link met 3 maatschappelijke uitdagingen
 - Opties (in het geval van de transitiehoofdstukken)
 - Per optie:
 - ▶ Concrete uitwerking (toelichting, motivering, aanpak, uitvoeringstermijn, quick-wins, voor- en nadelen, risico's, andere informatie)
 - ▶ Budgettaire raming
 - Contactpersonen binnen de administratie
 - Betrokken entiteiten Vlaamse overheid
 - Externe belanghebbenden

Bijdrage regeerakkoord

- Aanpak participatief vastgelegd:
 - Drie dialogdagen met alle geïnteresseerde leidend ambtenaren
 - Acht schrijfgroepen: één per hoofdstuk
 - Projectteam: kernteam DKB, vertegenwoordiger van elk beleidsdomein, transitimanagers, coördinator witboek open en wendbare overheid
 - Redactieteam
 - Voorzitterscollege: finale validatie

Bijdrage regeerakkoord

▶ Hoofdstuk werking overheid:

- 5 bijeenkomsten schrijfgroep
- Na 2 dialogdagen met de leidend ambtenaren en 3 besprekingen op het Voorzitterscollege medio november relatief stabiele tekst:
 - × Speerpunt 1: Klant centraal
 - × Speerpunt 2: Ruimte voor innovatie
 - × Speerpunt 3: Onderbouwd beleid
 - × Speerpunt 4: Interbestuurlijke vervlechting
 - × Speerpunt 5: Continue optimalisatie en herinvestering
 - × Speerpunt 6: Menselijk kapitaal
- Echter: tekst voorlopig gestrand tijdens dialogdag 3 (eind november) door gebrek aan consensus
- December – februari: terug naar tekentafel



Bijdrage regeerakkoord

▶ Hoofdstuk werking overheid: versie november

× Speerpunt 1: Klant centraal:

- Beleidsvoorstel 1: Analyse dienstverlenende processen en optimalisatie
- Beleidsvoorstel 2: Samenwerking klantendiensten over grenzen van entiteiten en overheidspartners om klant één aanspreekpunt te geven (no wrong door)
- Beleidsvoorstel 3: Nabije dienstverlening waarbij VAC's belangrijke front office-functie krijgen en nauwer samenwerken met lokale besturen
- Beleidsvoorstel 4: 1 Vlaams webplatform met toegankelijke en begrijpbare overheidsinformatie die één keer beheerd wordt: directe en digitale toegang tot de dienstverlening, van alle overheden in Vlaanderen, voor burger/ondernemer/vereniging, met hulpfunctie beschikbaar voor mensen die digitaal minder vlot uit de voeten kunnen.
- Beleidsvoorstel 5: 1 gebruikersgericht overzicht van alle gegevens en lopende zaken die een burger/bedrijf/vereniging heeft bij de verschillende overheden in dit land.
- Beleidsvoorstel 6: Transparantie gebruik gegevens van burgers, bedrijven en verenigingen en mogelijkheid om gegevens aan te passen.
- Beleidsvoorstel 7: Vlottere gegevensdeling tussen de Vlaamse en federale overheid

Bijdrage regeerakkoord

▶ Hoofdstuk werking overheid: versie november

× Speerpunt 2: Ruimte voor innovatie

- Beleidsvoorstel 8: Versnelling van essentiële transities: investering in mensen en middelen, stakeholderbetrokkenheid bij uitbouw transities
- Beleidsvoorstel 9: Nauwe samenwerking met lokale besturen om als Vlaamse overheid participatie en responsief te werken
- Beleidsvoorstel 10: Gecoördineerde aanpak digitale innovaties in de samenleving en in de werking van de Vlaamse overheden
- Beleidsvoorstel 11: Bundeling van de bevoegdheden m.b.t. slimme technologie en voor betere aansturing vanuit Vlaamse overheid, zodat er gemeenschappelijke/centrale diensten kunnen worden aangeboden waar lokale besturen op verder kunnen bouwen.
- Beleidsvoorstel 12: Toezicht op digitaal genomen beslissingen in de samenleving maar ook in de overheid zelf
- Beleidsvoorstel 13: Oprichting Digital Board die het digitale beleid van de Vlaamse overheden stuurt en bepaalt ipv huidige stuurgroep Vlaams ICT- en informatiebeleid
- Beleidsvoorstel 14: 1 minister verantwoordelijk voor digitalisering

Bijdrage regeerakkoord

▶ Hoofdstuk werking overheid: versie november

× Speerpunt 3: Onderbouwd beleid

- Beleidsvoorstel 15: Implementatie prestatiebegroting waarmee we op een transparante manier prestatie-informatie, gebaseerd op relevante indicatoren, terugkoppelen naar de burger, de ondernemingen, de verenigingen en de andere overheden. Deze prestatie-informatie helpt om het budgettaire beslissingsproces beter te onderbouwen. Het is ons doel is om te evolueren richting 'performance informed budgeting'
- Beleidsvoorstel 16: Voor grote beleidsmaatregelen met substantiële budgettaire impact verankeren we het werken met spending reviews structureel in het Vlaams begrotingsproces om na te gaan of de beleidsprioriteiten op een zo efficiënt en zo effectief mogelijke manier gerealiseerd worden.
- Beleidsvoorstel 17: Investeren in data en statistieken, in beleidsgericht onderzoek en evaluatie: voldoende interne capaciteit, netwerkaanpak rond beleidsonderzoek, versterking toekomstverkenningen.
- Beleidsvoorstel 18: Big data analyses i.s.m. externe partners vanuit transparant open data-aanbod

Bijdrage regeerakkoord

▶ Hoofdstuk werking overheid: versie november

× Speerpunt 4: Interbestuurlijke vervlechting

- Beleidsvoorstel 19: Vijfjarig werkprogramma tussen lokale besturen en Vlaamse overheid met concrete transversale interbestuurlijke doorbraken
- Beleidsvoorstel 20: Afstemming bovenlokale schalen tot maximum 3 schalen
- Beleidsvoorstel 21: Vereenvoudiging en stroomlijning toezichtsprocedures t.a.v. lokale besturen
- Beleidsvoorstel 22: Bestuurskrachtverhoging steden en gemeenten: tegen 2030 bestuurlijk landschap van 150 steden en gemeenten met gemiddeld 43.500 inwoners. Tot 2024 vrijwillig, vanaf 2024 mogelijk dwingend.
- Beleidsvoorstel 23: Voorstellen homogeniteitswinsten m.b.t. bevoegdheidsverdeling tussen federale en Vlaamse overheid
- Beleidsvoorstel 24: Actievere internationale beleidsbeïnvloeding, betere omzetting en toepassing EU-regelgeving, grondige voorbereiding Belgisch voorzitterschap EU eerste jaarhelft 2024
- Beleidsvoorstel 25: Versterking coördinatie internationaal beleid
- Beleidsvoorstel 26: Verhoging internationale aanwezigheid en zichtbaarheid met meer vertegenwoordigers in internationale organisaties, regionale datasets, voortzetting eigen Vlaams hervormingsprogramma in het kader van het EU-semester

Bijdrage regeerakkoord

▶ Hoofdstuk werking overheid: versie november

× Speerpunt 5: Continue optimalisatie en herinvestering

- Beleidsvoorstel 27: Herinvestering van vrijgekomen middelen door personeelsuitstroom en efficiëntiewinsten
- Beleidsvoorstel 28: Eenvoudig nieuw beleid met laag detailniveau en weinig uitzonderingen, full cost berekend
- Beleidsvoorstel 29: Samenwerking rond subsidies met de opbouw van een subsidieregister
- Beleidsvoorstel 30: Verdere ontwikkeling aanbod gemeenschappelijke dienstencentra (personeel, financieel, facilitair)
- Beleidsvoorstel 31: Herstructureringen of fusies binnen de organisatiestructuur van de Vlaamse overheid, enkel als na analyse blijkt dat dit het klantenperspectief beter ondersteunt en een meetbare efficiëntie- en effectiviteitswinst met zich meebrengt.

Bijdrage regeerakkoord

▶ Hoofdstuk werking overheid: versie november

× Speerpunt 6: Menselijk kapitaal

- Beleidsvoorstel 32: Grootschalige campagne m.b.t. onze troeven als werkgever: maatschappelijke relevante job, een vernieuwd loopbaan- en beloningsbeleid, een ruime toepassing van plaats- en tijdsafhankelijk werken, een grote interne arbeidsmarkt met mobiliteitskansen en een comfortabele werkomgeving
- Beleidsvoorstel 33: Langetermijnpersoneelsplanning met behulp van projecties en behoeftenanalyses
- Beleidsvoorstel 34: Globaal heroriënteringsprogramma: 'VDAB voor de VO'
- Beleidsvoorstel 35: Uitrol blauwdruk loopbaan- en beloningsbeleid + ontwikkeling nieuwe loopbaan- en beloningsprincipes
- Beleidsvoorstel 36: Verder wegwerken verschillen arbeidsvoorwaarden statutairen en contractuelen + ontwikkeling nieuwe kaders met ruimte voor hybride vormen van arbeidsrelaties, naast inzet van interimarbeid en outsourcing

Bijdrage regeerakkoord

► Stand van zaken vandaag 24 januari:

- Kleine werkgroep van leden Voorzitterscollege probeert nieuwe tekst uit te werken tegen Voorzitterscollege van 21 februari op basis van het al geleverde werk
- Kleine werkgroep van leden Voorzitterscollege probeert de kernboodschap te halen uit de beleidshoofdstukken tegen Voorzitterscollege van 21 februari op basis van het al geleverde werk
- Digitale agenda van stuurorgaan van Vlaams informatie- en ICT-beleid blijft voorlopig apart

Bijdrage regeerakkoord

- ▶ **27 mei 2019:**

- Naast globale bijdrage nog bijdrages op niveau van beleidsdomeinen en entiteiten
- Bedoeling om deze te ontsluiten op toegankelijke sharepoint die eenvoudig doorzoekbaar is via verschillende ingangen
- Administratie is ook beschikbaar voor toelichting tijdens onderhandelingen

- ▶ **Evaluatie van proces en product noodzakelijk**

Bijdrage regeerakkoord

- ▶ Vragen?
- ▶ Contact: dieter.vanhee@vlaanderen.be of 0478 / 31 04 23



Vlaanderen
is vernieuwend bestuur

**STEUNPUNT
BESTUURLIJKE
VERNIUWING**

WORKSHOP 1

**FICHES 'OVERHEDEN IN
VLAANDEREN IN BEELD'**

Workshop 1

FICHES 'OVERHEDEN IN VLAANDEREN IN BEELD'

- ▶ Voorbereidende tekst: fiches 'Overheden in Vlaanderen in beeld' – afhankelijk van groepsindeling
- ▶ Discussie in groepen
 - Per groep komen een aantal subthema's aan bod uit het rapport "overheden in Vlaanderen in beeld"
 - Elke groep becommentarieert zijn eigen subthema's
 - × algemene conclusies formuleren per hoofdthema

Workshop 1

FICHES 'OVERHEDEN IN VLAANDEREN IN BEELD'

GROEP 1	GROEP 2	GROEP 3	GROEP 4
<p><u>Thema's:</u></p> <ul style="list-style-type: none">- HRM- Integriteit- Publieke tewerkstelling en compensatie	<p><u>Thema's:</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Beleidsproces- Budgetteringspraktijken en andere procedures- Publieke financiën	<p><u>Thema's:</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Open en digitale overheid- Core government results	<p><u>Thema's:</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Instituties- Overheidsopdrachten- Regulatory governance- Core government results
<p>Annie Hondeghem (IO) (facilitator)</p> <p>Jolien Vanschoenwinkel (IO)</p> <p>Ria Janvier (UA)</p> <p>Ine Deprez (IO)</p> <p>Sarah Palinckx (UA)</p> <p>Paulien Lingier (IO)</p> <p>Filip De Rynck (UG)</p>	<p>Wouter Van Dooren (UA) (facilitator)</p> <p>Erik Paredis (UG)</p> <p>Ellen Fobé (IO)</p> <p>Geert Bouckaert (IO)</p> <p>Sofie Hennau (UH)</p> <p>Jolijn De Roover (UA)</p> <p>Christophe Vanhee (UG)</p>	<p>Joris Voets (UG) (facilitator)</p> <p>Stijn Wouters (IO)</p> <p>Mattias Stepman (IO)</p> <p>Emmanuel Dockx (UA)</p> <p>Bram Van Haelter (UG)</p> <p>Kit Van Gestel</p> <p>David Vos (UG)</p> <p>Joep Cromptvoets (IO)</p>	<p>Trui Steen (IO) (facilitator)</p> <p>Pieterjan Schraepen (UG)</p> <p>Dieter Vanhee</p> <p>Ellen Wayenberg (UG)</p> <p>Jana Van Wymeersch (UA)</p> <p>Pieter Raymaekers (IO)</p>



Vlaanderen
is vernieuwend bestuur

STEUNPUNT
BESTUURLIJKE
VERNIEUWING

Lunch

12.30 – 13.30



Vlaanderen
is vernieuwend bestuur

**STEUNPUNT
BESTUURLIJKE
VERNIUWING**

WORKSHOP 2

**CONCLUSIES 'OVERHEDEN IN
VLAANDEREN IN BEELD'**

Workshop 2

CONCLUSIES 'OVERHEDEN IN VLAANDEREN IN BEELD'

- ▶ Voorbereidende tekst: conclusies 'Overheden in Vlaanderen in beeld' – afhankelijk van groepsindeling

- ▶ Discussie in groepen:
 - Per groep komen de conclusies van een aantal subthema's aan bod
 - Elke groep becommentarieert de conclusies van de eigen subthema's
 - × Welke indicatoren zijn goed/slecht – sterke en zwakke punten? Suggesties ter verbetering?
 - × Mankerende indicatoren: welke statistieken zijn (niet) voor handen
 - × Adviezen en beleidsaanbevelingen volgende legislatuur: advies aan regering, eventueel gekoppeld aan toekomstige onderzoeksagenda.

Workshop 2

CONCLUSIES 'OVERHEDEN IN VLAANDEREN IN BEELD

GROEP 1	GROEP 2	GROEP 3	GROEP 4
<p><u>Thema's:</u></p> <ul style="list-style-type: none">- HRM- Integriteit- Publieke tewerkstelling en compensatie	<p><u>Thema's:</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Beleidsproces- Budgetteringspraktijken en andere procedures- Publieke financiën	<p><u>Thema's:</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Open en digitale overheid- Core government results	<p><u>Thema's:</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Instituties- Overheidsopdrachten- Regulatory governance- Core government results
<p>Annie Hondeghem (IO) (facilitator)</p> <p>Jolien Vanschoenwinkel (IO)</p> <p>Ria Janvier (UA)</p> <p>Ine Deprez (IO)</p> <p>Sarah Palinckx (UA)</p> <p>Paulien Lingier (IO)</p> <p>Filip De Rynck (UG)</p>	<p>Wouter Van Dooren (UA) (facilitator)</p> <p>Erik Paredis (UG)</p> <p>Ellen Fobé (IO)</p> <p>Geert Bouckaert (IO)</p> <p>Sofie Hennau (UH)</p> <p>Jolijn De Roover (UA)</p> <p>Christophe Vanhee (UG)</p>	<p>Joris Voets (UG) (facilitator)</p> <p>Stijn Wouters (IO)</p> <p>Mattias Stepman (IO)</p> <p>Emmanuel Dockx (UA)</p> <p>Bram Van Haelter (UG)</p> <p>Kit Van Gestel</p> <p>David Vos (UG)</p> <p>Joep Crompvoets (IO)</p>	<p>Trui Steen (IO) (facilitator)</p> <p>Pieterjan Schraepen (UG)</p> <p>Dieter Vanhee</p> <p>Ellen Wayenberg (UG)</p> <p>Jana Van Wymeersch (UA)</p> <p>Pieter Raymaekers (IO)</p>





Vlaanderen
is vernieuwend bestuur

**STEUNPUNT
BESTUURLIJKE
VERNIEUWING**

Terugkoppeling workshops

**KORTE VERSLAGGEVING PER
GROEP**



Vlaanderen
is vernieuwend bestuur

STEUNPUNT
BESTUURLIJKE
VERNIUWING

Receptie