



labo regiovorming

Organisatorische en financiële aspecten van (regionale) samenwerking

AGENTSCHAP
BINNENLANDS
BESTUUR



Vlaamse
overheid

VVSG



In dit document hebben we het over de praktische organisatie van samenwerking. Wat zijn de huidige instrumenten en vormen om samen te werken en welke staan mogelijk in de steigers? We werpen eerst een blik op bestaande werkwijzen en beschikbare instrumenten en gaan daarna wat dieper in op nieuwe of relatief onbeproeftde praktijken en instrumenten.

Inhoud

1. Samenwerking van onderuit: bestaande instrumenten en praktijken	4
Samenwerking op basis van een overeenkomst of een contract.....	4
Projectvereniging	7
De dienstverlenende en opdrachthoudende vereniging.....	7
OCMW-verenigingen en vennootschappen	9
Wat wanneer?.....	10
2. Interbestuurlijke samenwerking	12
Sectorale constructies	12
Subsidies	13
3. Nieuwe paden	14



Van beheersmatige samenwerking naar samen beleid voeren?	14
Vervoerregio's als voorbeeld?	16
Regiodeals als mogelijkheid?	17
Verevening als droombeeld?	19
Streekfondsen als interessante piste?	20
Over VVSG	22

1. Samenwerking van onderuit: bestaande instrumenten en praktijken

Samenwerking kan heel eenvoudig en ad hoc zijn of zeer formeel en gestructureerd.

In dit hoofdstuk gaan we van 'lichte' naar 'zwaardere' structuren. De onderliggende redenering daarbij is drieledig:

- maak het niet zwaarder dan nodig, richt geen nieuwe structuur op als een eenvoudige overeenkomst volstaat;
- stamp niets nieuws uit de grond als er in de (sub)regio al een praktijk of structuur is waarop je verder kunt bouwen;
- roep geen instrumenten in het leven om een gebrek aan de wil tot samenwerking op te vangen. Wanneer het doel en de meerwaarde van een samenwerking niet duidelijk is voor de verschillende partners verhelpt een formalisering daar weinig aan.

We staan eerst stil bij de samenwerking tussen lokale besturen op basis van een overeenkomst en gaan vervolgens naar de samenwerkingsvormen met rechtspersoonlijkheid.

Bij de samenwerkingsverbanden met rechtspersoonlijkheid moeten we een onderscheid maken tussen intergemeentelijke samenwerking, waarbij het initiatiefrecht bij de gemeenten ligt (en waarbij OCMW's eventueel kunnen aansluiten) en samenwerkingen tussen OCMW's, met mogelijke betrokkenheid van de gemeenten.

Samenwerking op basis van een overeenkomst of een contract

Een klassiek voorbeeld van samenwerking louter op basis van een overeenkomst is de samen aankoop van machines, event infrastructuur...

Een samenwerking hoeft ook niet altijd gepaard te gaan met financiële transacties, maar kan ook "met gesloten beurzen" gebeuren als men van mening is dat de verschillende partners over het algemeen evenveel uit de samenwerking halen als ze erin stoppen. De verschillende besturen kunnen bijvoorbeeld afspreken om hun personeelstijd in de samenwerking in te brengen, om elk investeringen op hun grondgebied te doen...

Een praktijkvoorbeeld van concrete samenwerking op basis van contractuele afspraken is het crisisopvangnetwerk Vlaamse Ardennen.

Crisisopvangnetwerk Vlaamse Ardennen

Het 'Crisisopvangnetwerk' in de Vlaamse Ardennen bestaat sinds 2005 en kwam er onder andere op vraag van de politiezone Vlaamse Ardennen. De politie wordt immers vaak met crisissituaties geconfronteerd, bijvoorbeeld geweld in de huiselijke sfeer, waarbij men onmiddellijk op zoek moest gaan naar een beschikbare noodwoning. Door het poolen van noodwoningen van verschillende lokale besturen en deze van het CAW vergroot men aanzienlijk de kans dat men bij allerhande noodsituaties snel een eerste oplossing vindt. In essentie gaat het dus over een netwerk van noodwoningen.

Partners in het verhaal zijn:

- Politiezone Vlaamse Ardennen
- Politiezone Brakel-Maarkedal-Horebeke-Zwalm
- OCMW's van Oudenaarde, Kluisbergen, Kruisem, Wortegem-Petegem, Brakel, Horebeke en Zwalm
- CAW Oost-Vlaanderen

Opzet

Het netwerk biedt crisisopvang aan personen die zich in een acute noodsituatie bevinden en daardoor een tijdelijk onderdak nodig hebben. Heel vaak gaat het over het (plots) ontbreken van huisvesting, gepaard met materiële, relationele en psychosociale problemen. Personen met een psychiatrische- of ernstige verslavingsproblematiek die niet onder controle is op het moment van de crisissituatie worden doorverwezen naar een meer geschikte oplossing.

In eerste instantie is de begeleiding gericht op een kortverblijf in de noodwoning. Verblijfsovereenkomsten lopen maximaal 2 weken en men mikt er op om een verblijf binnen de drie maanden af te ronden. In het jaar 2022 bedroeg de gemiddelde verblijfsduur 88 nachten.

De betrokken OCMW's en het CAW stellen één of meerdere noodwoningen ter beschikking. Voor het gebruik van de woning wordt een vast bedrag per dag gevraagd. De noodwoningen van de OCMW's en CAW lenen zich voor deze tijdelijke opvang. Ze zijn kleinschaliger dan opvangcentra en meer verspreid over het grondgebied van Oost Vlaanderen waardoor mensen dicht bij eigen netwerk, school en werkplek kunnen worden opgevangen.

Het gaat binnen het netwerk om méér dan het samenbrengen van woningen in een poule. Daaraan gekoppeld biedt het netwerk immers ook een intensieve woonbegeleiding aan, waarbij men samen met de client op zoek gaat naar een duurzame woonsituatie, het netwerk van de betrokkene uitbouwt of opnieuw activeert, toeleiding naar gepaste hulpverlening zoekt...

Concreet

De poule bestaat momenteel uit 10 crisiswoningen (9 OCMW en 1 CAW). Het OCMW en/of politie leiden toe naar vrije woning en melden aan bij CAW. Het CAW neemt een intensief en aanklampend woonbegeleidingstraject op binnen de 2 werkdagen na aanmelding. Het CAW kan zelf ook toe leiden.

In een samenwerkingsovereenkomst worden enkele afspraken vastgelegd, bijvoorbeeld dat elk OCMW bevoegd blijft voor de eigen cliënt(en), ook als die tijdelijke opvang vinden in een crisiswoning buiten het eigen grondgebied. Daarnaast worden de financiële afspraken bepaald.

Een financieel model van "uitgaven" en "inkomsten" schraagt immers de samenwerking in het netwerk, op basis van een dagprijs (€16 alleenstaande, €18 voor twee personen en €20 voor drie personen en meer).

Daarnaast voorziet men 0,1 VTE woonbegeleiding per woning en 0,2 VTE omkadering voor het netwerk. Het plaatje zou er dan bijvoorbeeld als volgt kunnen uitzien:

		Omkadering 0,2 VTE	Woonbegeleiding per woning 0,1 VTE	Uitgaven totaal	Inkomsten totaal
Gemeente/ Stad	Aantal woningen	Inbreng in aandeel omkadering (0,2 VTE)	Inbreng woonbegeleiding per woning (0,1 VTE)		
Stad	4	€ 8.450	€ 33.800	€ 42.250	€ 22.032
Gemeente 1	1	€ 2.112	€ 8.450	€ 10.562	€ 5.508
Gemeente 2	1	€ 2.112	€ 8.450	€ 10.562	€ 5.508
Gemeente 3	1	€ 2.112	€ 8.450	€ 10.562	€ 5.508
CAW	1	€ 2.112	€ 8.450	€10.562	€ 5.508

Op basis van bovenstaand plaatje kan er één full-time woonbegeleider tewerkgesteld worden.

Twee maal per jaar is er een overleg met de verschillende partners over de werking van het crisisopvangnetwerk.

Wil je meer weten? Neem contact op met [Bart Dewaele](#).

Wat zegt de regelgeving over samenwerking op basis van een contract of overeenkomst?

Het Decreet Lokaal Bestuur voorziet dat gemeenten onder elkaar contracten kunnen afsluiten (art. 387). Daarnaast kunnen gemeenten natuurlijk ook met andere partners overeenkomsten afsluiten.

Bovendien voorziet dit decreet als lichtste vorm van intergemeentelijke samenwerking de “interlokale vereniging” die in de eerste plaats een contract tussen minstens twee gemeenten is, waarbij de principes van de samenwerking in een zogenaamde “overeenkomst met statutaire draagkracht” worden vastgelegd. Een interlokale vereniging is met andere woorden geen aparte structuur maar een feitelijke vereniging, ze heeft geen eigen rechtspersoon en kan dan ook geen eigen personeel aanwerven of opdrachten gunnen aan derden. Daarom voorziet het decreet lokaal bestuur de mogelijkheid dat één van de deelnemende gemeenten optreedt als ‘beherende gemeente’ die eigen personeel kan inzetten of opdrachten gunnen. Specifiek aan deze vorm van intergemeentelijke vereniging is dat behalve lokale besturen ook andere overheidsniveaus en niet-overheidspartners kunnen deelnemen (dit in tegenstelling tot intergemeentelijke verenigingen met rechtspersoon, zie verder). Wanneer andere overheden dan lokale besturen deelnemen, bijvoorbeeld een provincie, kan de interlokale vereniging zich ook interbestuurlijke vereniging noemen.

Als lichtste vorm van intergemeentelijke vereniging komt de interlokale vereniging in tal van beleidsdomeinen voor en wordt bijvoorbeeld ingezet door lokale besturen om gezamenlijk op te treden binnen een subsidieoproep. Het feit dat hiervoor geen nieuwe structuur moet

worden opgericht heeft zowel voor- als nadelen. De oprichting van een interlokale vereniging gaat relatief eenvoudig en snel, de partners van het samenwerkingsverband blijven heel nauw betrokken, maar het ontbreken van een verzelfstandigde structuur kan soms ook wel wegen op de slagkracht van de samenwerking.

Ook voor OCMW's is de mogelijkheid tot 'lichte', informele samenwerking voorzien in de regelgeving. Deze is niet te vinden in het Decreet Lokaal Bestuur maar in het artikel 61 van de (federale) OCMW-wet. Daardoor zijn verschillende samenwerkingen mogelijk binnen de OCMW-wereld, zoals een gemeenschappelijke klusjesdienst of andere gezamenlijke activiteiten.

Projectvereniging

De projectvereniging is de lichtste vorm van intergemeentelijke samenwerking met rechtspersoon. De projectvereniging heeft tot doel een duidelijk omschreven project te plannen, uit te voeren en te controleren. Een projectvereniging is als structuur op basis van het Decreet Lokaal Bestuur een rechtspersoonlijkheid 'sui generis' (het is dus bijvoorbeeld geen vzw of coöperatieve vennootschap). De projectvereniging wordt opgericht voor een periode van zes jaar, de samenwerking kan verlengd worden met telkens zes jaar. De projectvereniging wordt aangestuurd door een raad van bestuur, die politiek is samengesteld met vertegenwoordigers uit de meerderheid én de oppositie van de deelnemende gemeenten. Belangrijk is dat een projectvereniging, in tegenstelling tot een interlokale vereniging, een zuiver publieke samenwerking is waarin geen private partners kunnen deelnemen. Ook is de deelname van de publieke partners beperkt tot lokale besturen (in de brede zin, dus bijvoorbeeld ook OCMW-verenigingen, politiezones, hulpverleningszones...).

Als lichtste vorm van intergemeentelijke samenwerking met rechtspersoonlijkheid is de projectvereniging een vrij populaire vorm van samenwerking, ook binnen tal van subsidiekaders. Heel wat projectverenigingen hebben al meerdere verlengingen geteld.

De eenvoudige manier van aansturen – enkel een raad van bestuur – maakt vreemd genoeg de zaken soms meer complex, doordat ook zeer operationele beslissingen door deze raad van bestuur moeten behandeld worden. In deze raad van bestuur zitten telkens zowel een vertegenwoordiger uit de meerderheid als uit de oppositie wat al vlug tot een flink bevolkte raad leidt. Voor een samenwerking van een grote groep gemeenten is de projectvereniging dan ook minder geschikt.

De dienstverlenende en opdrachthoudende vereniging

De dienstverlenende en opdrachthoudende vereniging zijn de zwaarste vorm van intergemeentelijke samenwerking, tot deze groep behoren de structuren die gemeenzaam de "intercommunales" worden genoemd. Vaak gaat het om eerder kapitaal -en/of personeelsintensieve structuren. De streekontwikkelingsintercommunales zijn voorbeelden van dienstverlenende verenigingen. De afvalintercommunales zijn waarschijnlijk de gekendste voorbeelden van opdrachthoudende verenigingen.

Het grote verschil tussen een dienstverlenende en een opdrachthoudende vereniging is dat er bij een opdrachthoudende vereniging sprake is van beheersoverdracht. Dit betekent dat een deelnemende gemeente het beheer (dus de uitvoering van een activiteit of dienstverlening) overdraagt aan de opdrachthoudende vereniging en dus de activiteit (of groep van activiteiten) niet meer zelf uitoefent noch derden de opdracht geeft om deze taak (helemaal of gedeeltelijk) op zich te nemen. Wanneer dus bijvoorbeeld een gemeente het ophalen van huisvuil heeft toevertrouwd aan een opdrachthoudende afvalintercommunale, kan zij niet zelf daarnaast ook nog huisvuilophaling organiseren of deze opdracht aan een private partner geven. Belangrijk: het gaat om een beheersoverdracht, niet om een overdracht van bevoegdheden. De gemeente blijft ook na een beheersoverdracht bevoegd voor bijvoorbeeld afvalbeleid. Bij een dienstverlenende vereniging daarentegen kan de gemeente bepaalde taken zowel door de dienstverlenende vereniging laten uitvoeren als soms zelf uitvoeren of door een private partner laten uitvoeren. Zo kan een gemeente bijvoorbeeld voor de opmaak van ruimtelijke uitvoeringsplannen de ene keer kiezen om dit door de dienstverlenende vereniging te laten doen, een andere keer het zelf doen of een ontwerp bureau op de markt hiervoor zoeken.

Ook voor dienstverlenende verenigingen en opdrachthoudende verenigingen geldt dat zij zuiver publieke verenigingen zijn en geen andere leden dan lokale besturen (in brede zin) kunnen bevatten, dus geen andere overheidsniveaus noch partners uit het middenveld. Opdrachthoudende verenigingen actief in de energie- en afvalsector vormen hierop wel een uitzondering: daar kunnen privé-partners onder bepaalde voorwaarden wel vennoot worden.

Dat deze vormen van samenwerking zwaarder zijn is al te merken bij de oprichting, met een voorbereidende fase waarbij een overlegorgaan verkennend werk verricht dat moet leiden tot een oprichtingsdossier.

De duurtijd bedraagt maximaal 18 jaar en dit kan telkens verlengd worden voor maximaal 18 jaar. De geest van het Decreet Lokaal Bestuur vertrekt van een "samen uit, samen thuis"-gedachte. Vrijwillige samenwerking betekent geen vrijblijvendheid, waarbij deelnemende gemeenten zomaar uit een dienstverlenende of opdrachthoudende vereniging kunnen stappen. Al werd recent de mogelijkheid voorzien voor uittreding "onderweg", toch blijft die mogelijkheid aan strikte voorwaarden verbonden.

Ook de bestuursorganen zijn uitgebreider dan bij de projectvereniging. Naast een algemene vergadering is er een raad van bestuur en is er bovendien de mogelijkheid om binnen de schoot van de vereniging adviserende comités in het leven te roepen die algemeen, thematisch of geografisch (een deel van het werkingsgebied) kunnen zijn. Voor wat betreft deze laatste soort kunnen de comités ook beslissingsbevoegdheid toebedeeld krijgen.

Schematisch:

Interlokale vereniging	Projectvereniging (PV)	Dienstverlenende vereniging (DV)	Opdrachthoudende vereniging (OV)	OV met privé-lidmaatschap
Geen rechtspersoon		Rechtspersoon met statuten		
Verwezenlijken project van gemeentelijk belang	Duidelijk omschreven project plannen, uitvoeren en controleren	Duidelijk omschreven ondersteunende dienst, ev. voor meerdere beleidsdomeinen	Uitvoering van één of meerdere duidelijk omschreven bevoegdheden binnen één of meer beleidsdomeinen	Uitvoering van één of meerdere duidelijk omschreven bevoegdheden binnen energie- of afvalbeleid
Geen beheersoverdracht			Beheersoverdracht	
Duurtijd contractueel bepalen	Hernieuwbare periodes van max. 6 jaar	Hernieuwbare periodes van max. 18 jaar		
Eén beheersorgaan		Algemene vergadering, Raad van Bestuur		
Deelname privé is mogelijk	Deelname privé is uitgesloten			Deelname privé mogelijk (Deelnemen in PV, DV en OV niet mogelijk)

OCMW-verenigingen en vennootschappen

De decreetgever regelt OCMW-verenigingen in vijf verschillende samenwerkingsvormen waarbij OCMW's de initiatiefnemer of participant kunnen zijn: de welzijnsvereniging, de autonome verzorgingsinstelling, de ziekenhuisvereniging, de vereniging of vennootschap voor sociale dienstverlening en de woonzorgvereniging of -vennootschap (zie schema). In deze context is de **welzijnsvereniging** de meest relevante.

Welzijnsverenigingen die zorgvoorzieningen uitbaten worden op het terrein soms zorgbedrijven of zorgverenigingen genoemd.

Net als de intergemeentelijke samenwerkingsverbanden hebben ook de welzijnsverenigingen een rechtspersoonlijkheid sui generis. Maar in tegenstelling tot de meeste intergemeentelijke samenwerkingsverbanden kunnen bij de welzijnsverenigingen ook niet-overheidspartners participeren, namelijk rechtspersonen zonder winstoogmerk.

Het bestuur van een welzijnsvereniging bestaat uit een algemene vergadering en een raad van bestuur. De duurtijd van een welzijnsvereniging is maximaal dertig jaar. Deze termijn kan verlengd worden.

Schematisch:

Welzijnsvereniging (WV)	Autonome verzorgingsinstelling (AV)	Ziekenhuisvereniging	Vereniging of vennootschap voor sociale dienstverlening	Woonzorgvereniging of vennootschap
Eigen publiekrechtelijke vorm		Privaatrechtelijke vorm (met publiekrechtelijke elementen)		
Voor specifieke functies of uitvoeren OCMW-opdracht (bv. het uitbaten van woonzorgcentra)	Ziekenhuis (of deel ervan)	Ziekenhuis-activiteiten	Sociale doeleinden	woonzorgcentra
Alleen of met anderen		Nooit alleen		
Deelname private rechtspersonen zonder winstoogmerk is mogelijk		Deelname private rechtspersonen zonder winstoogmerk is mogelijk		
BBC	Geen BBC			
Max. 30 jaar (verlengbaar)		Geen max. duur		

Wat wanneer?

Hoe vind je je weg in dit bestaande instrumentarium voor samenwerking van onderuit?
Welke vorm is waarvoor het meest geschikt?

Hier gelden om te beginnen enkele vuistregels:

- maak het niet zwaarder dan nodig, richt geen nieuwe structuur op als een eenvoudige overeenkomst volstaat;
- stamp niets nieuws uit de grond als er in de (sub)regio al een praktijk of structuur is waarop je verder kunt bouwen;

Onderstaande vragen en parameters helpen je hopelijk verder op weg.

1/ Is het een samenwerking waarbij het zwaartepunt ligt bij de OCMW's (en de gemeenten kunnen aansluiten) of is het een samenwerking waarbij het zwaartepunt ligt bij de gemeenten (en de OCMW's kunnen aansluiten)?

2/ Is er nood aan periodiek overleg?

3/ Zijn er behalve lokale besturen ook andere overheidsniveaus structureel betrokken (bijvoorbeeld een Vlaams agentschap, provincie...)?

4/ Zijn er behalve overheden ook private spelers structureel betrokken?

5/ Is het beheer financieel en organisatorisch (bijvoorbeeld personeel, infrastructuur...) complex?

6/ Is een financiële participatie van de betrokken partners gewenst of nodig (dus meer dan bijvoorbeeld een jaarlijkse bijdrage in de onkosten)?

(Deze vragen en tabel (op de volgende pagina) zijn een uitbreiding en actualisatie van het overzicht in *Concepten en instrumentarium voor financiële verevening tussen lokale overheden in relatie tot ruimtelijk beleid*, door Dernau W., Michiels S., Peeters P. en Van Eetvelt R., 2015, p. 11)

	Samenwerking tussen gemeenten (OCMW's kunnen aansluiten)						Samenwerking tussen OCMW's (gemeenten kunnen aansluiten)	
	Contractuele samenwerking	Interlokale vereniging	Projectvereniging	Dienstverlenende vereniging	Opdrachthoudende vereniging	Opdrachthoudende vereniging in energie- of afvalsector	Informele samenwerking op basis van art. 61 van OCMW-wet...	Welzijnsvereniging
Nood aan periodiek overleg	Niet aangew ezen	Kan	Kan	Kan	Kan	Kan	Niet steeds aangewez en	Kan
Andere overheids- niveaus structureel betrokken	Kan	Kan	Kan niet	Kan niet	Kan niet	Kan niet	Ja	Ja
Private spelers structureel betrokken	Kan	Kan	Kan niet	Kan niet	Kan niet	Enkel mogelijk binnen energie- en afvalsec tor	Ja	Enkel indien ze geen winstoogm erk hebben
Beheer is complex	Niet aangew ezen	Niet aang ewez en	Kan	Kan	Kan	Kan	Nee	Kan
Financiële participatie vereist	Niet aangew ezen	Niet aang ewez en	Kan	Kan	Kan	Kan	Niet aangewez en	Kan

2. Interbestuurlijke samenwerking

Sectorale constructies

Toen de Vlaamse regelgeving over intergemeentelijke samenwerking werd uitgewerkt – aanvankelijk in het Decreet Intergemeentelijke Samenwerking van 2001, later ingekanteld in de Decreet Lokaal Bestuur van 2017 – was één van de grotere veranderingen in vergelijking met de tot dan federaal geregelde “intercommunale” samenwerking, de grote terughoudendheid ten opzichte van de participatie van andere partners dan lokale besturen in het algemeen en private partners in het bijzonder. Voor intergemeentelijke samenwerkingsverbanden met rechtspersoonlijkheid was een deelname van de Vlaamse overheid bij voorbaat uitgesloten. In 2016 werd ook deelname door de provincie uitgesloten. Zoals reeds vermeld is de deelname van private partners in projectverenigingen, dienstverlenende verenigingen en de zuiver publieke opdrachthoudende verenigingen niet mogelijk.

Dit verhindert natuurlijk niet dat de nood om samen te werken tussen verschillende overheidsniveaus of tussen lokale overheden en private partners binnen heel wat beleidsdomeinen blijft bestaan. We zagen en zien dan ook aparte sectorale constructies ontstaan waar overleg en/of samenwerking tussen lokale besturen, andere overheden en private partners tot stand komt. Dit kan gaan om zeer operationele vormen van samenwerking of kan vooral gericht zijn op strategisch overleg.

Vaak echter vormt de nood om overleg en/of samenwerking tussen lokale overheden en andere partners (zowel overheid als niet-overheidspartners) mogelijk te maken aanleiding om aparte, sectorspecifieke constructies in het leven te roepen. Voorbeelden daarvan zijn de eerstelijnszones (zie kader) en de woonmaatschappijen. Deze constructies hebben telkens weer eigen juridische vormen met eigen bepalingen naar vertegenwoordiging enzovoort, wat een gedegen opvolging vanuit lokale besturen bemoeilijkt.

Wat is een zorgraad?

Een zorgraad is de door het eerstelijnsdecreet opgerichte structuur die binnen zijn werkgebied (de eerstelijnszone) werkt aan de organisatie van de eerstelijnszorg en de ondersteuning van de eerstelijnszorgaanbieders.

De zorgraad is samengesteld uit vertegenwoordigers van zorg- en hulpverleners, personen die zorg en ondersteuning nodig hebben, mantelzorgers en vrijwilligers, én de lokale besturen.

Een zorgraad heeft de juridische vorm van een privaatrechtelijke vereniging met rechtspersoonlijkheid die rechtstreeks noch onrechtstreeks enig vermogensvoordeel mag uitkeren of bezorgen behalve voor het belangeloze doel dat in de statuten bepaald is. In de praktijk zijn zorgraden dus vzw's met een bestuursorgaan en een algemene vergadering

Subsidies

In zeer belangrijke mate echter stuurt de Vlaamse overheid aan wat er op het bovenlokale vlak en lokale vlak gebeurt, niet door participatie in samenwerkingsverbanden maar via subsidielijnen die door intergemeentelijke samenwerkingsverbanden worden opgenomen en uitgevoerd. Voorbeelden daarvan zijn de subsidies voor intergemeentelijke samenwerkingsprojecten lokaal woonbeleid, de subsidie voor intergemeentelijke onroerend erfgoeddiensten, subsidies bovenlokaal cultuurbeleid,... Op deze manier is de Vlaamse overheid zeer aanwezig en bepalend, al is het vanop afstand en niet als aanspreekbare partner. Op deze manier zien de gesubsidieerde intergemeentelijke verenigingen zich vaak in een spanningsveld geplaatst: als juridische structuur (vaak een projectvereniging of een welzijnsvereniging) zijn ze verlengstuk van de lokale besturen en worden door hen aangestuurd, financieel zijn ze echter meestal voor een belangrijk deel afhankelijk van de subsidies van de Vlaamse overheid. Dit kan leiden tot spanning in de taakstelling door lokale overheden versus Vlaamse overheid.

De laatste jaren merken we bovendien een sterke toename van de projectsubsidies, wat versnippering van financiële middelen en administratieve last met zich meebrengt. Zie voor meer informatie hierover [het VVSG-standpunt over projectsubsidies](#).

3. Nieuwe paden

Van beheersmatige samenwerking naar samen beleid voeren?

Wanneer we kijken naar het wettelijke en financiële instrumentarium waarover lokale besturen en andere partners vandaag de dag beschikken om samenwerking vorm te geven, dan zien we dat dit instrumentarium vooral ontworpen is om beheersmatige, operationele samenwerking te faciliteren, in de eerste plaats tussen lokale besturen. Dit dekt heel wat noden in het veld: als het gaat om het delen van expertise, om middelen efficiënt te kunnen inzetten... zijn deze instrumenten om samenwerking tussen gemeenten en/of OCMW's concreet gestalte te geven en tot resultaten te leiden.

We zien dat intergemeentelijke samenwerking in zeer veel regio's de noodzakelijke sokkel is waarop verder gebouwd wordt om te komen tot regionale samenwerking en regionaal beleid. Zo waren en zijn verschillende streekontwikkelingsintercommunales de facilitator van het burgemeestersoverleg en/of het overleg van algemeen directeurs van lokale besturen in de regio. Regionale projecten en acties in verband met klimaat, digitalisering, dak- en thuisloosheid...starten vaak vanuit intergemeentelijke structuren. Tegelijkertijd voelt men de grenzen van de huidige kaders en gaat men op zoek naar nieuwe praktijken, nieuwe vormen van samenwerking en nieuwe methodieken.

Als het gaat om de aanpak van grote, maatschappelijke uitdagingen, botsen we vaak op de grenzen van het bestaande instrumentarium. Dan hebben we nood aan samenwerking tussen verschillende bestuursniveaus en samenwerking met niet-overheidspartners. Bovendien gaat het hier vaak om afspraken op strategisch niveau, die direct kunnen raken aan het beleid van de verschillende deelnemende besturen.

In dit deel verkennen we enkele van deze werkwijzen en ideeën. De hierna besproken voorbeelden en praktijken begeven zich op onbekend terrein. Voor interbestuurlijke samenwerking en beleidsmatige samenwerking binnen de regio zijn momenteel weinig of geen kaders voorhanden.

Het ontbreken van kaders betekent niet dat er momenteel geen voorbeelden zijn van interbestuurlijk strategisch overleg. Zo is er bijvoorbeeld het interbestuurlijk overleg over ruimtelijke vraagstukken in Zuid-West-Vlaanderen (zie kader)

Interbestuurlijk overleg in Zuid-West-Vlaanderen over ruimtelijke vraagstukken

In 2018 werd een jarenlange interbestuurlijke regiowerking rond ruimtelijke thema' via strategisch projecten als Rekovert (focus op OV) en Groene Sporen (focus op het blauw-groene netwerk), onder noemer Contrei, samengebracht tot één geïntegreerde Ruimtelijke visie voor regio Zuid-West-Vlaanderen. De regiovisie Contrei omvat een strategisch kader voor ruimtelijke ontwikkelingen, gebaseerd op drie krachtlijnen: kwalitatief ontwikkelen van het blauw-groene netwerk, versterken van kernen en stedelijk netwerk, activeren van productieve landschappen.

Vanuit dit proces is bij de Vlaamse en lokale partners de behoefte ontstaan om in de regio op een meer structurele en geïntegreerde manier samen te werken met tot doel de ambities van en voor deze regio ook daadwerkelijk samen uit te voeren. De Vlaamse Regering, Provincie West-Vlaanderen en streekintercommunale Leiedal (namens de 13 betrokken gemeenten) formaliseerden deze samenwerking in 2019 met de “Interbestuurlijke samenwerkingsovereenkomst over de gezamenlijke en geïntegreerde realisatie van regionale acties in Zuid-West-Vlaanderen”.

Bij de ondertekening van de samenwerkingsovereenkomst engageerden de partners zich om de regionale uitdagingen aan te pakken door een doorstart te geven aan 8 regionale acties. Daarbij wordt rekening gehouden met de grote meerwaarde voor de regio, het belang voor de verschillende Vlaamse en lokale partners, de noodzaak tot geïntegreerde aanpak en samenwerking, de aandacht voor vernieuwende thema's en de focus op realisatiegerichtheid. Intussen is daar een regionale actie aan toegevoegd: de bouwshift, met daaraan gekoppeld een periodieke evaluatie en monitoring van het ruimtebeslag in de regio.

De interbestuurlijke samenwerking wordt politiek aangestuurd door het interbestuurlijke overleg Zuid-West-Vlaanderen (IBO). Het IBO dient om alle bovenlokale en lokale partners te betrekken bij de uitvoering van de regionale acties met doorstart en om andere regionale thema's en projecten waarvoor interbestuurlijke voorbereiding en afstemming een meerwaarde kan vormen, te behandelen. Daarnaast zorgt het IBO voor de onderlinge wisselwerking tussen de acties en de verankering binnen de ruimtelijke krachtlijnen van de regiovisie. Op die manier wordt de besluitvorming voor elke actie interbestuurlijk voorbereid. De beslissingen worden dus niet genomen door het IBO, maar wel binnen de procesorganisatie van de acties zelf en door de bevoegde bestuursorganen. In functie van een optimale regionale afstemming rond mobiliteit en ruimte worden acties vanuit de vervoerregioraad Kortrijk ook op het IBO afgetoetst.

Ondertussen werkt het IBO 5 jaar, met een voorbereiding en opvolging vanuit de ambtelijke projectcoördinatie per actie, aangestuurd door het projectteam Contrei. Een evaluatie na 3 jaar heeft geleid tot een meer bottom-up benadering van het IBO, waarbij de agenda wordt voorbereid door de Conferentie van Burgemeesters en waarbij het IBO samenkomt wanneer afstemming noodzakelijk is vanuit het regionaal gebiedsprogramma. Om de realisatiegerichtheid van de acties te verhogen wordt ook meer gestreefd naar duidelijke engagementen, die vervolgens per regionale actie en via het eigen proces en de betrokken partners verder worden geconcretiseerd en opgepakt. Ondertussen heeft deze interbestuurlijke samenwerking ook haar meerwaarde bewezen, waarbij Contrei wordt erkend als stevige samenwerkingsverband en Zuid-West-Vlaanderen vaak als case wordt geselecteerd binnen Vlaamse ruimtelijke onderzoekstrajecten. Een meer structurele en gebundelde financiering van het IBO zouden de werking nog kunnen versterken en een concrete uitrol van acties op het terrein versnellen.

Meer weten?

Vervoerregio's als voorbeeld?

Na een periode waarin enkele proefprojecten liepen, gingen de vervoerregio's in 2019 van start. Er werden 15 vervoerregio's gebiedsdekkend in Vlaanderen afgebakend. Het idee van een vervoerregio vloeit rechtstreeks voort uit invulling van het begrip basisbereikbaarheid, dat concreter werd ingevuld door een gelaagd vervoersmodel, waarbij treinnet, kernnet, aanvullend net en vervoer op maat als verschillende lagen in elkaar dienen te grijpen en op elkaar moeten aansluiten. Er is met andere woorden nood aan zowel Vlaamse beleid als regionaal en lokaal maatwerk. Vanwege de gelaagdheid in het vervoersmodel werd de vervoerregio als interbestuurlijke constructie uitgedacht, waar Vlaanderen en de lokale besturen samen tot een regionaal beleid voor openbaar vervoer komen.

Terwijl Vlaanderen bevoegd blijft voor de overkoepelende beleidsfunctie en de invulling van het kernnet, zijn daarnaast de afzonderlijke vervoerregio's verantwoordelijk voor de vormgeving van het aanvullende net en de organisatie van het vervoer op maat. De vervoerregio kan het top-down uitgewerkte kernnet op Vlaams niveau echter wel bespreken en adviseren. Over de uitrol van het aanvullend net en het vervoer op maat wordt door de vervoerregio beslist. Ook is de vervoerregio verantwoordelijk voor het opstellen van een regionaal mobiliteitsplan afgestemd op de ruimtelijke ontwikkelingsvisie van de regio. Bij de opstart van de vervoerregio's werden deze samenwerkingsvorm door velen gezien als een testcase en mogelijk model voor beleidsvoering op regionaal niveau, het gezamenlijk aanpakken van een maatschappelijke uitdaging (hier: openbaar vervoer) op regionaal niveau. Sommigen stelden dan ook voor om de vervoerregio's als basis te nemen voor de regiovorming tout court. De Vlaamse regering koos er echter voor om de referentieregio's niet te enten op één sectorale werkvorm, maar verschillende sectorale werkvormen gaandeweg in te passen in de referentieregio's. Voor de afbakening van de vervoerregio's is dit gepland tegen 1 januari 2025.

Als **interbestuurlijke samenwerkingsplatform zonder rechtspersoon** levert de figuur van de vervoerregio wel interessante lessen op over samen regionaal beleid maken, over financiering en de verhouding tussen lokaal en regionaal beleid.

Bestuurlijk

De vervoerregio's lieten de afgelopen jaren de mogelijkheden, maar ook de moeilijkheden van doorgedreven en structurele interbestuurlijke samenwerking zien.

Positief was bijvoorbeeld dat men de verkokering binnen het beleidsdomein mobiliteit op Vlaams niveau probeerde aan te pakken door 'team MOW', dat ambtenaren uit Departement MOW, Agentschap Wegen en Verkeer, de Lijn en de Vlaamse Waterweg) per vervoerregio verenigt en ervoor moet zorgen dat de Vlaamse overheid binnen de vervoerregio met één stem spreekt.

Twee pijnpunten op het bestuurlijke vlak springen in het oog:

- Het beleid op Vlaams niveau heeft de afgelopen jaren enkele belangrijke wendingen gekend, waardoor men binnen de vervoerregio's voor verrassingen kwam te staan. Beslissingen over de veranderde rol van De Lijn, over vervoer op maat... zorgden voor spanningen en zetten soms precaire verstandhoudingen onder druk. Doorheen

het traject blijft bij vele lokale besturen een perceptie bestaan dat de vervoerregio's een sterk Vlaams gedomineerd vehikel zijn, met een werkwijze en agenda die onvoldoende lijkt afgestemd op de lokale bekommernissen en manier van besluitvorming.

- Bovendien blijkt in nogal wat regio's ook de terugkoppeling tussen het individuele lokale bestuur en het regionaal overlegplatform een aandachtspunt. De terugkoppeling naar het college (en vice versa) is afhankelijk van de aangeduide mandataris waardoor een college van burgemeester en schepenen soms niet of weinig op de hoogte is van de besluitvormingsprocessen en beslissingen binnen de vervoerregio. Dat maakt dat schepenen die niet in de vervoerraad zetelen soms worden betrokken net voordat er cruciale beslissingen genomen moeten worden, ook al zijn die beslissingen vaak al uitgediscussieerd binnen de vervoerregioraad. Dit zorgt voor een vertraging van het beslissingsproces en frustratie bij de andere leden van de vervoerregioraad.

Financiering

De financiering van de vervoerregio's is volledig bepaald op Vlaams niveau. De Lijn, als interne exploitant van het kern- en aanvullend net onderhandelt autonoom over zijn budgetten en voor het vervoer op maat wordt het budget vastgelegd door de Vlaamse regering. Volgens het decreet Basisbereikbaarheid hebben vervoerregio's ook de bevoegdheid om te adviseren op het GIP (Geïntegreerd Investeringsprogramma), met een aantal grote infrastructuurwerken binnen het beleidsdomein mobiliteit en openbare werken. In realiteit konden enkel de aangestelde proefregio's hun advies verlenen.

De huidige financiële processen maken dat de vervoerregio's als onvoldoende daadkrachtig worden gezien. Een vervoerregio kan immers niet autonoom beschikken over haar eigen budget. Dit maakt het moeilijk voor de leden van de vervoerregioraad om beslissingen om te zetten naar een operationele uitvoering.

Bij een gedragen regionaal mobiliteitsbeleid lijkt het nochtans dan logisch dat Vlaanderen en de lokale besturen budgetten zouden vrijmaken om lokale acties binnen het regionale mobiliteitsplan te realiseren. Zowel de beslissingen over financiering als over eigenaarschap zijn dan onderhevig aan debat binnen de vervoerregioraad. Dit is momenteel niet het geval.

Om een kwalitatieve en flexibele uitvoering van de plannen te garanderen, is er nood aan een andere wijze van subsidiering. De Vlaamse overheid formuleert een aantal strategische doelstellingen en koppelt hieraan de nodige budgetten, eerder in de vorm van een betoelaging in de plaats van tijdelijke projectsubsidies. Lokale besturen krijgen dan zelf de autonomie om hun vervoerregionaal beleid te plannen en te realiseren binnen de lokale cyclus van hun meerjarenplannen.

Regiodeals als mogelijkheid?

Sinds 2017 kent men in Nederland het instrument van de Regio Deals, waarbij binnen een regio lokale en centrale overheden, maar ook niet-overheidspartners, samen aan de slag gaan en middelen inzetten om een maatschappelijke uitdaging aan te pakken. Voorbeelden

van regiodeals in Nederland gaan van vernieuwingen in het onderwijs, toekomstbestendig maken van woningen, aanpak drugsriminaliteit... Dit toont aan dat de doelstelling 'Brede welvaart' inderdaad zeer breed wordt ingevuld en dat tal van maatschappelijke uitdagingen voorwerp kunnen zijn van een regiodeal. Terwijl er in de beginperiode sprake was van verschillende deals die hoofdzakelijk ingingen op slechts één van de dimensies van brede welvaart, merkt men op dat er in de vervolgranches op hoofdlijnen meer integrale opgaves werden ontwikkeld. Zo verbreedde bijvoorbeeld in Parkstad Limburg de regionale agenda onder impuls van de Regio Deal tot een meervoudige opgave, waarbij de initiële focus op ruimtelijk-economische uitdagingen werd aangevuld met een spoor dat focust op het verbeteren van de sociaal-fysieke leefbaarheid in de regio.

Belangrijk is echter ook de vernieuwende werkwijze. Het gaat hierbij namelijk niet om een klassiek subsidie-instrument dat zich situeert binnen één beleidsdomein en waarbij de centrale overheid een kader van doelen, mogelijke acties en voorwaarden vastlegt waarop vervolgens kan ingetekend worden maar om een overeenkomst tussen de regio en de centrale overheid (het "Rijk").

Hoe gaat het concreet in zijn werk?

De eerste stap komt vanuit de regio waar men op basis van een gedeelde visie op een maatschappelijke uitdaging, gevoed door data en onderzoek, komt tot een voorstel van deal.

Dan starten de onderhandelingen met het centrale niveau: de dealmaking. Daarbij gebruikt de centrale overheid (d.w.z. de betrokken ministeries) de mogelijke deal toets aan een aantal kader waarin inhoudelijke, regionale, financiële en organisatorische aspecten tegen het licht worden gehouden.

Eénmaal de deal tussen centrale overheid en regio gesloten is, kan de uitvoering beginnen waarbij men na één en twee jaar evalueert en eventueel bijstuurt.

Nathalie Burgers, programmadirecteur Regio Deals, omschrijft een regio deal als volgt: *"Een goede Regio Deal is een Regio Deal waarin je samen een goede analyse hebt gemaakt van het vraagstuk en daarna met elkaar een plan hebt gemaakt dat echt past bij die regio. Dat kan heel specifiek zijn, maar moet bovenal goed passen bij het gebied. Wanneer dat zo is, leidt dat tot een betere samenwerking tussen kennisinstellingen, bedrijven en overheden. Het zorgt ook voor een betere samenwerking tussen Rijk en regio. De samenwerking die is ontstaan in een Regio Deal werkt vaak als vliegwiel voor de ontwikkeling van een heel gebied. De feedbackloop tussen gemeentes, provincies, bedrijven, scholen en ministeries is heel kort. Dat is de kracht van dit instrument. Je leert elkaars taal spreken, elkaars werelden kennen en je gaat door de pot met geld echt met elkaar aan de slag."*

Ondertussen zijn er al vier tranches achter de rug en is een vijfde aangekondigd. De vernieuwende werkwijze bracht met zich mee dat er ook geleerd werd en aangepast moest worden, zowel binnen de centrale overheid als bij de partners in de regio's zelf. De vernieuwende werkwijze op het vlak van financiering leidde bijvoorbeeld aanvankelijk tot kritiek van de Nederlandse rekenkamer.

Ook inhoudelijk was het geïntegreerde werken voor verschillende ministeries binnen de centrale overheid niet steeds even evident.

Terwijl er in de beginperiode sprake was van verschillende deals die hoofdzakelijk ingingen op slechts een van de dimensies van brede welvaart, merkt men op dat er in de vervolgotranches op hoofdlijnen meer integrale opgaves werden ontwikkeld. Zo verbreedde bijvoorbeeld in Parkstad Limburg de regionale agenda onder impuls van de Regio Deal tot een meervoudige opgave, waarbij de initiële focus op ruimtelijk-economische uitdagingen werd aangevuld met een spoor dat focust op het verbeteren van de sociaal-fysieke leefbaarheid in de regio.

Wil je hier meer over weten? Lees [de studie van het Steunpunt Bestuurlijke Vernieuwing](#) hierover.

En in Vlaanderen?

Het Nederlands voorbeeld kan inspirerend zijn omdat

- De regio in de eerste plaats bekeken wordt als een coalitie;
- Geïntegreerd werken vooraan staat;
- Het gaat deels om de centen, maar ook om meer dan dat, bijvoorbeeld hinderpalen in de regelgeving of administratieve praktijken van de centrale overheid;
- Interbestuurlijk samenwerken vertrekt vanuit een deal tussen gelijkwaardige partijen en niet vanuit een hiërarchie.

In 2023 liet het Departement Omgeving van de Vlaamse overheid een verkennend onderzoek uitvoeren naar regiodeals, een analyse over de juridische en financieel-organisatorische aspecten van het instrument regiodeals in een Vlaamse context.

Zeker is dat er in Vlaanderen voldoende maatschappelijke uitdagingen zijn, ook buiten grondgebonden materies, die via een regio deal kunnen – en misschien wel moeten – aangepakt worden, wil men tot resultaten komen: energie-transitie, de bouwshift, armoede...

Verevening als droombeeld?

Samenwerking houdt bijna altijd financiële en andere afspraken in. ‘Koken kost geld’, ‘Het is een kwestie van geven en nemen’ ‘Lusten en lasten’. In die zin is de vraag over het verzamelen en verdelen van middelen absoluut niet nieuw en is trouwens nauw verbonden met de vragen ‘Met welke partners ga je in zee?’ en ‘Onder welke vorm wens je/kan je samenwerken?’.

Bij middelen moet het trouwens niet enkel over financiën gaan, het kan ook gaan om het inbrengen en delen van bijvoorbeeld personele capaciteit.

In deze context valt vaak de term verevening, als een noodzakelijke stap om bij beleidsmatige afspraken te komen tot een evenwichtige verdeling van lusten en lasten. Meestal wordt aan verevening gedacht als het gaat om geven en nemen tussen andersoortige zaken die moeilijker te vergelijken zijn. Vereveningsmethodieken zouden dan een manier zijn om buikgevoel en slogans te vervangen door een onderhandeling op basis van objectieve gegevens. Over verevening wordt al lang gepraat en onderzoek gevoerd, maar de praktijkvoorbeelden blijven schaars.

Een studie uit 2015 over verevening binnen een ruimtelijke context definieert verevening als *“een verrekening van kosten, inkomsten en eventuele gedeelde (potentiële) inkomsten [...] tussen twee of meer gemeenten, met het oog op een evenredige verdeling van de financiële lusten en lasten.”* Deze definitie is natuurlijk zeer ruim en het is dan ook niet verwonderlijk dat zowat elke vorm van verdeling van middelen, gaande van de klassieke samenwerkingsverbanden tot het gemeentefonds in de studie aan bod komen.

In diezelfde periode liepen enkele proefprojecten over verevening, specifiek bij het aanleggen van bedrijventerreinen.

De casus van de Westhoek toont wat verevening in engere zin kan betekenen. Veel landelijke gemeenten slagen er echter niet in om een lokaal bedrijventerrein planologisch goedgekeurd te krijgen en te realiseren. Dit heeft veelal te maken met een te beperkte behoefte (kleiner dan 5 ha), waardoor de aanlegkosten voor een bedrijfsterrein hoog kunnen oplopen. Samenwerken met aangrenzende gemeenten kan hierbij een oplossing zijn. Het is met andere woorden soms zinvoller en het lijkt op het eerste zicht ook meer haalbaar om één groter bedrijventerrein op het grondgebied van één gemeente te ontwikkelen. Dan komt natuurlijk het verhaal van lusten en lasten om de hoek kijken: het ontwikkelen van een bedrijventerrein brengt kosten met zich mee, maar bedrijven betekenen voor de individuele gemeente ook inkomsten. Hoe verdeel je die lusten en lasten over de verschillende deelnemende gemeenten? Hou je enkel rekening met de directe kosten en opbrengsten of ook met de indirecte, zoals bijvoorbeeld het effect op mobiliteit, wonen...

De proefprojecten in Vlaanderen en het buitenland laten in elk geval zien dat vereveningsmodellen geen wondermiddel zijn. Ze kunnen een goed werkende samenwerking ondersteunen, maar niet vervangen.

Streekfondsen als interessante piste?

Projecten en acties op lokaal en regionaal niveau zijn natuurlijk niet altijd uitsluitend een zaak van overheden. Vaak komt de eerste impuls vanuit burgers, verenigingen en/of bedrijven, waarbij het lokale bestuur en/of andere overheden naderhand kunnen aansluiten of die met geld van de overheid een extra duw in de rug krijgen. Vaak gaat het om kleinschalige initiatieven zoals een deelsysteem voor kinderfietsen, een zorgboerderij, sociaal kruidenier... De radius van deze initiatieven is dikwijls lokaal en zelfs buurtgericht, maar om de projecten van de grond te krijgen is soms een financieringsbasis nodig die het lokale overstijgt.

Een interessante financieringsvorm in verschillende regio's zijn de streekfondsen, die met een combinatie van crowdfunding, inbreng door privé-sponsoring en financiële en logistieke ondersteuning door lokale en/of andere overheden. Deze streekfondsen zijn bovendien meer dan financiële mechanismen, de ondersteuning op het vlak van communicatie en expertise is vaak even belangrijk.

Zo ging bijvoorbeeld in de Vlaamse Ardennen en Denderregio enkele jaren geleden Streekmotor 23 van start, waarvan het model later werd overgenomen door andere regio's in Oost-Vlaanderen, die zich verenigden onder Streekfonds Oost-Vlaanderen.

De werkwijze van het Streekfonds Oost-Vlaanderen is de volgende:

1. Via een open oproep en jurering wordt een eerste selectie van initiatieven doorgevoerd. Zowel individuen, verenigingen, scholen als bedrijven kunnen een voorstel indienen.
2. Met een crowdfundingcampagne sparen de geselecteerde initiatieven een werkbudget voor een concreet project bij elkaar.
3. Met de financiële steun van sponsors en partners kan het Streekfonds het opgehaalde bedrag verdubbelen, met een maximum van 6.000 euro.
4. De Koning Boudewijnstichting ziet toe op procedure en garandeert transparantie.

De burgemeesters nemen het peterschap van de projecten hun gemeente of stad op. Naast de vele bedrijven die partner zijn, wordt de opstart van Streekfonds Oost-Vlaanderen mogelijk gemaakt door de steun van de intercommunales Veneco, Interwaas, DDS en Regionaal Landschap Schelde-Durme. Een subsidie voor Plattelandsontwikkeling, gefinancierd door het Europees Landbouwfonds voor Plattelandsontwikkeling, Vlaamse overheid en Provincie Oost-Vlaanderen zorgt mee voor de uitrol van het streekfonds.

Andere voorbeelden zijn het Streekfonds West-Vlaanderen, dat werkt onder meer ook werkt met thematische oproepen, zoals een Hart voor West-Vlaanderen, een oproep die projecten voor kwetsbare kinderen en jongeren centraal stelt en het Klimaatfonds van Zuid-West-Vlaanderen.

Over VVSG

De Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten vzw is het steunpunt, de belangenbehartiger en de beweging van het lokale bestuur. Alle 300 gemeenten en OCMW's in Vlaanderen zijn lid, naast vele politiezones en intergemeentelijke samenwerkingsverbanden. Een huis van vertrouwen dat haar leden advies en begeleiding verleent, informatie geeft op maat, zorgt voor opleiding en vorming, ontmoetingsdagen organiseert en andere ondersteunende diensten biedt. Meer dan 10.000 politici of ambtenaren volgen elk jaar een studiedag of een opleiding bij de VVSG.

VVSG

