

De Wisselaar

Van uitwisseling naar
lokale verandering



vvsg



Ben je ontevreden over de behaalde resultaten binnen je organisatie? Wil je de werking van je dienst optimaliseren? Blijven opleidingen, de inzet van consultants, intervisiemomenten, lerende netwerken en taskforces net iets te veel aan de oppervlakte? Wil je leren van de ervaringen van een ander lokaal bestuur? Hoe pak je dat aan?

De Wisselaar is een methodiek waarbij lokale besturen bij elkaar de mosterd halen. Je wisselt diepgaand uit met een ander lokaal bestuur. Zo kan je een aspect van je eigen werking of beleid onder de loep nemen en bekijken hoe het anders en beter kan bij jullie.

Inhoud

Inleiding	5
Stap 1 _ Verkenning	7
Stap 2 _ Matching	8
Stap 3 _ Actieplan en samenwerkingsovereenkomst	12
Stap 4 _ Uitwisseling	15
Stap 5 _ Evaluatie	16
Meer weten?	18
Nawoord	19
Bijlagen	20
Bijlage 1 _ Gespreksleidraad verkenning vragend bestuur	21
Bijlage 2 _ Gespreksleidraad verkenning aanbiedend bestuur	22
Bijlage 3 _ Actieplan hulpvragen	23
Bijlage 4 _ Actieplan schematisch	26
Bijlage 5 _ Samenwerkingsovereenkomst De Wisselaar	28
Bijlage 6 _ Evaluatie Vragenlijst vragende bestuur	31
Bijlage 7 _ Evaluatie Vragenlijst aanbiedend bestuur	36
Bijlage 8 _ Peerevaluatie samenwerkende besturen	38
Meer info	40
Over de VVSG	40



Inleiding

Heel wat hefboomen om armoede te bestrijden liggen bij de centrale overheden. Toch kunnen lokale besturen zelf ook hun kwetsbare burgers ondersteunen. Daar zijn in Vlaanderen zeer mooie praktijken van te zien. Andere besturen zoeken dan weer naar manieren om stappen vooruit te zetten. Het project De Wisselaar faciliteerde in 2023 en 2024 de uitwisseling van expertise tussen lokale besturen. 13 lokale besturen pasten in die periode de methodiek toe, gericht op een aspect van hun werking in verband met armoedebestrijding. Meer info vind je op de [projectpagina](#).

Hoe werkt 'De Wisselaar'?

In De Wisselaar spelen altijd twee lokale besturen een rol. Het ene bestuur noemen we het 'vragende bestuur'. Dit bestuur vertrekt vanuit een specifieke leernood of vraag. Het andere bestuur is het 'aanbiedende bestuur'. Zij ontvangen het vragende bestuur en nemen hen mee in een grondige verkenning van een eigen praktijk. Die praktijk, in zijn geheel of in bepaalde onderdelen, biedt een antwoord op de vraag en inspireert het vragende bestuur. Na deze diepgaande verkenning – de 'deep dive' – ontwerpt en implementeert het vragende bestuur een verandering of aanpassing voor de eigen lokale context. Deze actie vormt (een deel van) de oplossing voor de nood waarmee het traject begon.

'De Wisselaar' is ook in andere beleidsdomeinen bruikbaar. Daarom vind je hier een beschrijving van de methodiek. Deze handreiking bevat een beschrijving van de verschillende stappen in het proces, tips, geleerde lessen en sjablonen, zodat je zelf meteen aan de slag kan.

Legende



belangrijk



tips



download document/
sjabloon

woord

link

Stappenplan



1 Verkenning



2 Matching



3 Actieplan en
samenwerkingsovereenkomst



4 Uitwisseling



5 Evaluatie



Verkenning



Wie doet wat? Waar? Hoe? En waarom?

Zit je lokaal bestuur met een vraag? Medewerkers van lokale besturen zijn vaak op zoek naar inspiratie en ondersteuning op maat om een lokale beleidsactie uit te werken of een project op poten te zetten. Liefst door mensen die weten hoe een lokaal bestuur werkt. Soms ken je zelf een goed werkende praktijk uit een bepaalde stad of gemeente en wil je weten of die ook op maat van je eigen lokaal bestuur mogelijk is.

Of: je lokaal bestuur mag zich gerust een expert noemen in een bepaald domein of thema. Jullie voeren een lokaal beleid dat het verschil maakt voor de burger en je deelt graag wat tijd en mensen met een ander lokaal bestuur. Jouw project, actie, aanpak mag immers gezien worden. Kortom: je hebt een aanbod.

Stel: je bestuur heeft een vraag en is geïnteresseerd in een uitwisselingstraject. Dat is het moment voor een diepgaander verkenning. Heel vaak is de aanvankelijke vraag immers nog niet de 'eigenlijke' of onderliggende vraag. Om een impactvol traject te lopen, is het goed om eerst te analyseren wat het onderwerp moet zijn.

Tijdens het verkennend gesprek bekijk je dus wat het aanbod of de vraag is, of worden onduidelijkheden over De Wisselaar verhelderd. Op basis daarvan bepaal je de leerdoel(en) of het leeraanbod. En dan kan je ook inschatten of De Wisselaar de juiste methodiek is voor deze leervraag.

Mogelijke verkennende vragen voor zo'n gesprek zijn:

- Waarover wil je juist bijleren?
- Heb je een bepaalde praktijk op het oog waarover je wil bijleren? Waarom precies die praktijk?
- Met welke medewerkers / mensen binnen je lokaal bestuur wil je de uitwisseling aangaan?
- Welke aanpak zie je haalbaar? Werkbezoeken met verschillende medewerkers, 1 of 2 medewerkers die intensief uitwisselen, diepte-interviews met analyse...?
- Hoe groot is de goesting en het draagvlak om rond deze uitdaging te werken?
- Op welke realisaties ben je trots?
- ...

Je kan je gesprek structureren met een gespreksleidraad.



Klik hier voor de sjablonen voor het verkenningsgesprek vragend en aanbiedend bestuur

'Hoe wij het hebben aangepakt, is geen rocket science, maar onze manier werpt resultaten af. Dat willen we delen met andere besturen. Niet iedereen moet het warm water uitvinden. Als centrumstad vinden we het ook onze taak om andere, kleinere besturen te inspireren en zaken aan te reiken. We spreken trouwens dezelfde taal, wat met externe consultants niet altijd het geval is.' _ Mathias Vaes, Mechelen



Matching



De Wisselaar moet het eerst en vooral gemakkelijker maken voor vragend en aanbiedend bestuur om elkaar te vinden. Dat kan op allerlei manieren. Bijvoorbeeld:

- Je ziet in het werkveld, in de VVSG-praktijkenbank of in Lokaal interessante zaken passeren. Je contacteert het andere lokale bestuur of de VVSG- stafmedewerker om contact te leggen met het betreffende bestuur, omdat je interesse hebt om die praktijk grondig te leren kennen.
- Je leest deze handreiking, of je volgt een webinar over De Wisselaar met info over de methodiek en de aanpak. Lokale besturen die deelnemen krijgen alle nodige info en contactpersonen om vervolgstappen te zetten.
- Een stafmedewerker van de VVSG kent de methodiek van De Wisselaar, en hoort de leervraag of leert een inspirerende praktijk kennen van een lokaal bestuur. Hij/zij bezorgt de nodige info aan de besturen die zo op de radar komen.
- De VVSG organiseert een 'themaverkenning' in functie van mogelijke matches voor De Wisselaar. Zowel besturen met een nood als besturen met een praktijk waar ze trots op zijn, zijn daar aanwezig. Tijdens de bijeenkomst vindt het eerste, verkennende gesprek ook al plaats.

Als jij en een ander bestuur interesse hebben in een match, gaan jullie met elkaar in gesprek. Jullie beoordelen samen of je in een traject wil en kunt stappen. Belangrijk hierbij is om, naast de inhoudelijke raakvlakken, ook nog eens goed door te spreken welke stappen en welke tijdsinvestering nodig zijn om een goed leertraject af te leggen.



Waaruit bestaat de rol van een 'aanbiedend' of mentorbestuur?

- Uitwisseling en werkbezoeken faciliteren, documenten ter beschikking stellen (ter inzage)
- Openheid over sterke punten en uitdagingen werking
- Mee kijken naar de werking van het vragend bestuur met een andere bril (kritische vriend)
- Samen planning opmaken voor het traject
- Klankbord zijn en coachen op vraag, zeker ook tijdens de periode waarin het vragend bestuur de eigen actie uitwerkt
- Samen het traject en proces evalueren op het einde

Voor het aanbiedend lokaal bestuur ligt het zwaartepunt in de eerste fases van het traject, wanneer je de deep dive faciliteert. Eens het vragende bestuur aan de ontwikkeling en uitvoering van het eigen veranderingstraject is gestart, zal je als aanbiedend bestuur vooral een klankbordfunctie hebben.



- De uitwisseling vraagt **vertrouwen en openheid**. Dat heb je niet na één gesprek maar je weet wel of het klikt. Dit moet de nodige slaagkansen geven aan een dergelijke intense samenwerking.
- Zorg dat de **'juiste' mensen rond de gesprekstafel** zitten. Gesprekspartners moeten niet per se de samenwerkingsovereenkomst (zie verder) kunnen ondertekenen, maar moeten wel voldoende kennis en mandaat hebben om via een korte weg tot een beslissing te komen over al dan niet instappen.

'Ik vond "aanbiedend bestuur" zijn een fijne manier om mijn expertise te delen. Ik hoop dat de medewerker van het andere bestuur zich gesteund voelde. Dat ze door onze gesprekken terug nieuwe goesting en moed vond. En een manier vond om te veranderen wat er binnen haar mogelijkheden ligt en te aanvaarden wat ze niet kan veranderen. Iets wat bijzonder moeilijk is wanneer je je alleen voelt met deze zorg in je eigen organisatie. De begeleiding gaf me ook energie en inspiratie om ons eigen armoedebeleid bij te sturen en te anticiperen op personeelwissels.' _ Viviane Cornelissen, Beerse

'We vertellen als mentor over hoe we het hebben gedaan, inclusief waar we op onze bek zijn gegaan. De Wisselaar was en is geen eenrichtingsverkeer. Het mentorschap opnemen houdt je evenzeer scherp én houdt je een spiegel voor. Wij doen het niet in de plaats van, maar ze kunnen ons bellen om ideeën af te toetsen of vragen te stellen. Het is niet de bedoeling om elkaar pas weer te zien als het huiswerk klaar is: ze mogen ons al veel eerder inschakelen.' _ Frank Vanmessem, Mechelen



Wat vraagt het van een vragend bestuur?

- Voldoende tijd kunnen vrijmaken om de praktijk goed te leren kennen 'van op de werkvloer', en dus de verplaatsing naar het aanbiedend bestuur te maken
- Voldoende draagvlak, tijd en ruimte om intern, in de eigen werking, een veranderingsactie te kunnen realiseren
- Samen met het aanbiedend bestuur een planning opmaken voor het traject
- Samen het traject en proces evalueren op het einde

Eerst ga je als vragend bestuur dus leren en inspiratie opdoen, daarna ga je zelf een verandering uitrollen. Het is belangrijk dat De Wisselaar niet blijft bij het 'proeven en uitwisselen' maar vooral helpt stappen te zetten in het 'doen' op lokaal niveau.

Nog een tip voor vragende besturen: begin klein. Te veel verandering in één keer lukt zelden. Je aanbiedend bestuur heeft misschien een hele waaier of menukaart aan onderwerpen waarover je graag zou bijleren. Pik er tijdens de verkenning het item uit waarvan je inschat dat het tot resultaat kan leiden in de scope van dit uitwisselingstraject. Met je deelname aan De Wisselaar breid je ook je netwerk uit, zodat je later nog andere zaken kan opnemen.

'De grootste meerwaarde zit voor ons als vragend bestuur in de expertise die we kregen van een medewerker die veel jaren ervaring heeft of grote kennis heeft opgebouwd. Een concrete verandering bleef bij ons omwille van allerlei omstandigheden voorlopig uit, maar ik heb veel kennis en inzichten opgedaan en hierop bouw ik graag verder met de nieuwe meerjarenplanning.' _

Katrien Segers, Liedekerke

'Bij het aanbiedend bestuur gaan kijken heeft zeker inspirerend gewerkt. Sommige zaken hebben we bewust anders aangepakt in Leuven omdat dit het beste bij Leuven past, maar het deed zeker nadenken en we kregen een bredere kijk op de mogelijkheden. Door de voor- en nadelen te zien van bepaalde zaken kwam er nog meer onderbouwing voor onze visie en uitwerking. We hebben bovendien het gevoel gehad dat we niet alleen stonden in het hele veranderingstraject, en dat was zeer waardevol.' _ Annemie Clerckx, OCMW Leuven



- Laat je niet afschrikken door verschillen in context. Ook een bestuur dat kleiner of groter is dan jullie, kan iets interessants te bieden hebben. Je eigen lokale vernieuwing zal nooit een kopie zijn van die andere praktijk, maar zal een update krijgen naar jouw context. Ook al volg je het aanbiedend bestuur niet helemaal, dan nog kunnen er elementen in hun aanpak zitten die inspirerend zijn.
- Tegelijk kan de factor fysieke afstand wel meespelen in de overweging of jullie een goede match zijn. Sommige thematieken of onderwerpen van uitwisseling vragen dat je veel op verplaatsing gaat naar het andere bestuur. Als de verplaatsingstijd een te grote hap uit de beschikbare tijd neemt, kan dat een rem op de uitwisseling zetten. Maar dat is zeker niet voor elk uitwisselingstraject een probleem.
- Je bestuur kan natuurlijk voor een bepaald thema een vraag hebben, en tegelijk voor een ander een aanbod. Wisselwerkingen zijn dus mogelijk, en het levert een heel concrete win-win op. Maar neem niet te veel hooi op je vork en maak een realistische planning op.
- De Wisselaar is tijdsintensief. Dat kan een drempel zijn voor besturen om in de methodiek te stappen. Maar we weten dat deze investering echt wel loont. De overweging van het kostenplaatje is uiteraard legitiem en begrijpelijk, maar de ervaringen leren dat een goed traject een wederzijdse verrijking is. De besturen getuigen dat een uitwisseling met een lokaal bestuur vaak vruchtbaarder is dan een (dure) externe consultant aantrekken om een procesbegeleiding te doen.

'Het vragend bestuur krijgt de kans om mee te lopen en een praktijk "in actie" te zien, waardoor een aanpak goed tot zijn recht komt. De 'menselijke' winst van de praktijk kan op deze manier veel beter aangetoond worden. Deze manier van uitwisselen is tijdsintensief, maar het veranderingsproces zien bij het vragend bestuur maakt het de moeite waard.' _

Fabienne De Vis, 't Sas Brugge



Actieplan en samenwerkingsovereenkomst



Beide besturen (aanbiedend en vragend) stellen samen het actieplan op. Daarin benoemen jullie de betrokken medewerkers en stel je het doel van het traject scherp. Jullie bepalen de aanpak en plakken er een timing op. Je kan ook opnemen hoe je de impact of uitkomsten wil monitoren of meten.

Niet elke leervraag kan op dezelfde manier aangepakt worden. Bepaalde materies of denkprocessen vragen een open, brede verkenning en bijvoorbeeld werksessies met verschillende medewerkers van beide deelnemende besturen. Andere vragen dan weer een discreter, persoonlijker aanpak. De betrokken medewerkers zijn het best geplaatst om te bekijken welk plan past bij de leervraag en doelstelling.

Een planning opmaken met concrete stappen en een timing helpt om de doelstelling scherp te krijgen en te focussen op zaken die er werkelijk toe doen om die te bereiken. Spreek alles goed door met elkaar, zodat jullie op dezelfde lijn zitten qua richting en aanpak. Maak het actieplan voldoende concreet en zorg voor een goed overzicht van wie wat moet doen.



• **Verandering vraagt tijd.** Een intensieve uitwisseling ('deep dive') doe je niet met één bezoekje. Ook een actie uitwerken en implementeren is vaak niet vanzelfsprekend. Een traject van twaalf maanden is een absoluut minimum. Allerlei factoren kunnen het proces vertragen, het draagvlak kan plots veranderen, en zeker als veel collega's mee moeten schakelen heeft dat tijd nodig. Jullie kunnen altijd kiezen voor een langere looptijd, zonder daarbij af te stappen van een concreet actieplan met timing.



Klik hier voor het sjabloon [actieplan](#) (schematisch) en voor het document [hulpvragen](#)



Impact meten

Het is om verschillende redenen zinvol om de impact van je actie te meten: om verantwoording af te leggen, om het resultaat te toetsen aan je doelstellingen, om draagvlak te krijgen voor een duurzame verandering... In elk geval wil je leren uit je ervaringen met De Wisselaar. Daar hou je best rekening mee van bij het begin van het traject. Er zijn verschillende manieren om impact te meten. Die gaan van methodieken die je zonder al te veel voorkennis zelf kan toepassen, tot processen waarvoor een externe begeleider nuttig kan zijn. Onthoud: je mag klein beginnen, dat geldt zeker ook bij impact meten.



- - Je actie vertrekt van een nood. Stem de acties goed af op die nood. Bouw meetmomenten in waarbij je kijkt hoe de interventies al dan niet bijdragen tot het doel, en tot de gewenste resultaten.
- - Voortgangspijlers en interventies kunnen aangepast worden tijdens het project. Bijvoorbeeld als er onverwacht iets verandert (aan de personeelsbezetting, aan de politieke context...) of als blijkt dat de interventies te veel of te weinig ambitieus zijn.

Een samenwerkingsovereenkomst opstellen

We raden aan om de plannen voor de uitwisseling te formaliseren. Het is namelijk belangrijk dat beide besturen achter de methodiek staan. De Wisselaar betekent een tijdsintensief traject en vergt voor het vragende bestuur ook ruimte voor de uitrol van een actie. Op het MAT, College of Vast Bureau passeren is misschien niet het leukste deel van dit proces, maar voor het welslagen van je traject loont het om voldoende intern draagvlak te hebben bij de start, zowel binnen de meest betrokken dienst als bij flankerende diensten en het bestuur.



Klik hier voor het Sjabloon [samenwerkingsovereenkomst](#)

In het actieplan en de samenwerkingsovereenkomst heb je een basis gelegd voor het verloop van het traject. Tussentijds kunnen jullie uiteraard evalueren en bijsturen waar nodig. Belangrijk is om de doelstelling steeds goed voor ogen te blijven houden, en bijsturingen door te voeren op maat van die doelstelling.

‘De Wisselaar bezorgde ook ons als aanbiedend bestuur momenten van reflectie. Het vergelijken van elkaars manier van werken inspireerde ons om verbeteringen door te voeren in onze werking. Ook het netwerken zien we als een grote meerwaarde, dit biedt mogelijkheden voor toekomstige samenwerkingen of uitwisseling van advies.’ _

Maaïke Noyez, OCMW Roeselare



Draagvlak

Draagvlak betekent dat collega's en leidinggevendenden de verandering steunen. Meestal is draagvlak niet alleen nodig bij de start, maar moet het doorlopend worden versterkt en bewaakt. Blijf daarom toetsen of iedereen hetzelfde doel voor ogen heeft.

Draagvlak creëren

Wat helpt, is het thema en het belang van het thema onder de aandacht te brengen. Het moet ook duidelijk zijn wat het doel van het bestuur is met dit traject. Zorg voor een duidelijke en transparante beschrijving van je projectvoorstel en doelstellingen, gericht aan je leidinggevende, het Managementteam (MAT) en het College. Geef hierin aan:

- welke timing en tijdsinvestering je verwacht;
- hoe het traject aansluit bij de meerjarenplanning en de beleidsambities van het bestuur;
- waarom het thema een nood is voor de burgers of de organisatie.

Voldoende mensen moeten zich eigenaar voelen van het thema. Bedenk ook welke belangen er spelen rond het thema, zowel binnen je organisatie als bij externe partners of burgers. Identificeer mogelijke tegenstrijdige belangen en werk een aanpak uit om hiermee om te gaan. Zo bouw je aan vertrouwen en betrokkenheid voor het traject.

Draagvlak behouden

Veel medewerkers betrekken, eventueel uit verschillende lagen van je eigen lokale werking, heeft als voordeel dat de gedragenheid sterk vergroot. Anderzijds schakelt niet iedereen even snel in een verandering. Uit de projecten bleek dat deelnemers eruit geraakten door te blijven praten met alle betrokkenen, en terugkijkend was de verbreding qua medewerkers in elk geval een verrijking.

Bij iedere verandering kun je te maken krijgen met weerstand. Niet iedereen zit erop te wachten of voelt zich geroepen om zich in te zetten. Het is belangrijk om hierover het gesprek aan te gaan. Wijs opnieuw op het belang voor de betrokkenen (welke winst of welk voordeel kunnen ze uit de verandering halen?), op de urgentie voor de burger. Vier tussentijds successen en maak moeilijkheden bespreekbaar: laat anderen mee nadenken over verbeteringen. Geef ook voldoende tijd en ga vooruit met kleine stappen.



Uitwisseling

Hiernaar hebben jullie natuurlijk toegewerkt: het eindelijk gaan doen. Hoe, dat staat in jullie actieplan. Als je aanbiedend bestuur bent, faciliteer je waarschijnlijk de uitwisselingsmomenten. Enkele voorbeelden van manieren waarop de uitwisseling kan gebeuren:

- Je spreekt af bij elkaar op bezoek te gaan om goed te begrijpen hoe het werkveld eruitziet
- Je loopt als vragend bestuur enkele dagen mee met medewerkers van het aanbiedend bestuur om de werking te 'voelen'
- Jullie doen interviews bij medewerkers (het vragende bestuur bij het aanbiedende bestuur, of beide besturen bij elkaar) over hoe zij een proces in de praktijk toepassen, en maken op basis daarvan een analyse

Na het uitwisselen en leren is het dus aan het vragend bestuur om een veranderingsactie te ontwikkelen en uit te rollen in de eigen context. Daarvoor stel je als vragend bestuur best opnieuw een specifiek actieplan op, met stappen en timing en betrokkenen die nodig zijn om de verandering te realiseren. Hou zeker ook in deze fase contact met het aanbiedend bestuur om zaken af te toetsen: zij zijn jouw beste 'kritische vriend'. De Wisselaar is niet een verhaal van 'copy & paste'. Het is niet de bedoeling de praktijk van het aanbiedend bestuur volledig over te nemen naar je eigen lokale context. Dat is ook niet mogelijk. Elke gemeente of stad werkt anders. Als vragend bestuur krijg je een 'achter de schermen'-blik op een praktijk, je leert over de obstakels die overwonnen werden, de werkzame bestanddelen in de aanpak, om met die inzichten iets te ontwikkelen dat past in je eigen werkveld. Daarin zit de meerwaarde en de verrijking die de methodiek biedt.

'Nu gaan we een jaar lang intens bij elkaar op bezoek en we zullen de documenten en processen uitwisselen. Dat is anders dan luisteren naar een goed voorbeeld. Intens uitwisselen wil ook zeggen dat we dingen proberen uit te werken en die voorleggen aan de mensen van Mechelen die het met een open blik kritisch zullen bespreken.' _

Katrien Kiekens, Ronse

'Het was heel interessant om te zien hoe verschillend de trajecten onderling waren, hoewel het over dezelfde methodiek ging. Van één op één interviews over documentanalyse tot groepsbijeenkomsten met flappen en post-its: soms hing het af van het thema (de gevoeligheid), soms van de draagkracht van de medewerkers, maar elke aanpak leidde op zijn manier tot resultaat. Er is dus geen 'one size fits all' en die is ook niet nodig, zolang de randvoorwaarden vervuld zijn.' _ Nele Schroyen, stafmedewerker armoede, VVSG



Evaluatie



Is het doel bereikt? En wat was (niet) helpend?

Het vragend en aanbiedend bestuur bekijken samen de resultaten, en of deze overeenkomen met de verwachtingen en waarom wel of niet. Als er een impactmeting vooropgesteld werd, is dit ook het moment om die grondig te analyseren. In het ideale scenario slaag je als vragend bestuur erin je verandering door te voeren. Maar ook als je beslist niet verder te werken met deze actie, is het belangrijk in kaart te brengen waarom, om eruit te leren voor de toekomst.

Best organiseren jullie samen een evaluatiemoment. Als aanbiedend bestuur ben je mogelijk wat minder actief betrokken tijdens de implementatiefase van de actie van het vragende bestuur. Dan is het prettig om aan het einde nog eens samen te brengen wat er gebeurd is, hoe dat gelopen is, en te benoemen wat daarbij helpend was en wat minder. In de bijlagen vind je enkele voorbeelden van vragenlijsten die je hierbij kan gebruiken. Maak er gerust een mooi 'vier'-moment van.



Klik hier voor de sjablonen vragenlijst evaluatie [vragende, aanbiedende besturen](#) en [peerevaluatie](#)



- Hoe zorg je voor verduurzaming van de acties die ontwikkeld werden in het kader van De Wisselaar?
- - Maak van je uitwisselingstraject een terugkerend agendapunt op bestaande overlegstructuren.
- - Neem de tijd om met je medewerkers, collega's... leerpunten van dit traject te bekijken.
- - Agendeer de realisaties van je actieplan op het Management Team (MAT) of het College van burgemeester en schepenen. Bespreek voorstellen ter verbetering.



VVSG



VVSG



VVSG



VVSG



VVSG



VVSG



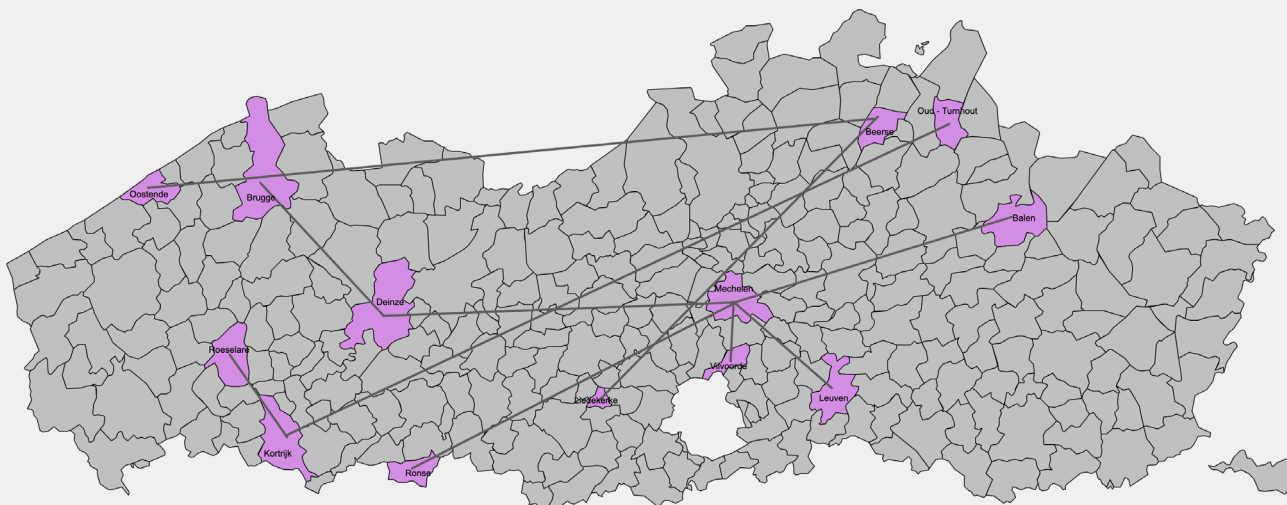
We hopen dat jullie door deze handreiking geïnspireerd zijn en je gewapend voelen om met De Wisselaar te werken. Autonoom, of met de hulp van de VVSG.

De VVSG kan een rol spelen in het zoeken van een aanbieder bestuursfunctie in functie van een match, maar ook in de vraagverheldering, en kan helpen beoordelen of het een geschikt traject is voor de Wisselaar-methodiek. Ook voor het ondersteuningsaanbod kan je er terecht: hou zeker de agenda en de nieuwsbrieven in de gaten. Je kan de inhoudelijke stafmedewerker contacteren als je tijdens de uitwisseling botst op een ondersteuningsnood en beroep wil doen op een aanbod of het klankbord van een medewerker. Ook feedback mag steeds gedeeld worden. Zo verfijnen we samen verder de methodiek.

En tot slot: de VVSG capteert in haar rol als kennisdeler graag jullie feedback én beide praktijken, om op die manier weer andere besturen te inspireren. Geef dus zeker een seintje, of vul de praktijkfiche op de website in.

De Wisselaar

Uitwisselingen projectjaar 1 (2023) en 2 (2024)



Meer weten?

Over De Wisselaar

- Artikel over De Wisselaar in het VVSG-magazine Lokaal: Van Bouwel, M. (2023, maart). De Wisselaar, want armoede bestrijden is een serieuze zaak. *Lokaal magazine*, 2023 (03), p. 42-43.
- Artikel van Schroyen, N. (2024, juni). Expertise-uitwisseling tussen lokale besturen als hefboom voor lokaal armoedebeleid: De Wisselaar. *Bouwen aan een breed lokaal sociaal beleid: Werken aan de toegankelijkheid van maatschappelijke dienstverlening*, 2024 (Cahier 12), Politeia.

Nawoord

Deze publicatie rondt de projectjaren van De Wisselaar af, maar is tegelijk 'nog maar' het startpunt. De Wisselaar begint immers net. De methodiek zoals die hier beschreven staat, biedt voldoende houvast om een impactvol uitwisselingstraject aan te gaan. Tegelijk plannen we de komende jaren een volgende testfase: lokale besturen nemen dit zelf vast, en VVSG-medewerkers breiden de thema's en beleidsdomeinen verder uit waarop we De Wisselaar kunnen loslaten. Daarom zal de publicatie nog aangevuld kunnen worden met nieuwe inzichten en ervaringen. Dat is alvast iets om naar uit te kijken.

Het project De Wisselaar zou niet tot stand gekomen zijn zonder de subsidies van de Ministers van Armoedebestrijding en Binnenlands bestuur. We danken ook de stuurgroep met vertegenwoordigers van hun administraties en kabinetten voor de betrokkenheid – jullie kritische vragen houden ons scherp. En bijzonder veel dank aan de lokale besturen die dapper pionierden in deze methodiek: Mechelen verdient een speciale vermelding als enige aanbiedend bestuur van De Wisselaar 1.0, maar ook hulde aan de betrokken medewerkers van Vilvoorde, Balen, Ronse, Leuven, Deinze, Kortrijk, Roeselare, Oud-Turnhout, Beerse, Liedkerke, Oostende en Brugge. Jullie engagement en initiatief, het feit dat jullie de sprong durfden wagen, en de kritische reflectie achteraf hebben ons veel energie en input gegeven om hier een mooi verhaal van te maken. En last but not least: bedankt aan het VVSG-team dat dit mogelijk maakte, aangevuurd door Shirley Ovaere, die het concept bedacht en de baan heeft vrijgemaakt.

Op naar nog vele succesvolle De Wisselaar-trajecten!

Bijlagen *

* De pdfversies van deze bijlagen kan je hieronder downloaden

[B1 _ Gespreksleidraad verkenning vragend bestuur](#)

[B2 _ Gespreksleidraad verkenning aanbiedend bestuur](#)

[B3 _ Actieplan hulpvragen](#)

[B4 _ Actieplan schematisch](#)

[B5 _ Samenwerkingsovereenkomst De Wisselaar](#)

[B6 _ Evaluatie vragenlijst vragend bestuur](#)

[B7 _ Evaluatie vragenlijst aanbiedend bestuur](#)

[B8 _ Peerevaluatie samenwerkende besturen](#)



Gespreksleidraad verkenning vragend bestuur

Lokaal bestuur:

Aanmeldvraag

.....

Waarom/hoe denk je dat de methodiek van De Wisselaar jullie kan helpen?

.....

.....

Wat lever je aan je burger?

Wat wil je veranderen voor wie?

Welke nood, welk probleem wil je oplossen?

Voor wie (doelgroep)?

Hoe ver sta je al? Draagvlak/context

Beantwoordt dit aan een doelstelling uit het meerjarenplan?

Binnen welke grenzen moet je werken / wat ligt er al vast?

Extern: welke partners/ actoren zijn er aanwezig?

Is er al een omgevingsanalyse gebeurd?

Dit idee versus andere (alternatieven): afgetoetst?

Hoe groot is de goesting? Bij jullie / bij bestuur?

Wie en wat heb je nodig?

Wie wordt geïmpacteerd? Wie moet zeker betrokken zijn? Wie liefst ook?

Hoe wil/ga je leren?

Inhoudelijke ondersteuning?

Praktische ondersteuning?

SWOT

Wat zijn je sterktes (die van je LB) die kunnen helpen om dit te realiseren?

Wat kunnen remmen zijn binnen de organisatie?

Welke trends, opportuniteiten kunnen jouw idee positief beïnvloeden?

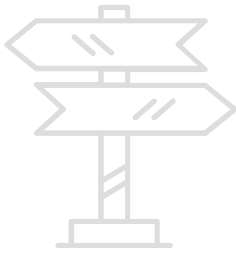
Herformuleer hier eventueel de vraag obv bovenstaande inzichten:

Hoe kunnen we

.....

Om ... (doelstelling)

.....



Gespreksleidraad verkenning aanbiedend bestuur

Lokaal bestuur:

Waarop ben je trots?

.....
.....

Welke realisaties kan je delen met andere gemeenten?

.....
.....

Hoe zou je hen mee op sleeptouw kunnen nemen?

.....
.....

Wat lever je aan je burger?

Wat verandert voor wie?

Welke nood, welk probleem lost het op?

.....
.....
.....

Voor wie (doelgroep)?

.....
.....
.....

Hoe ver sta je al?

(korte beschrijving van de praktijk / realisatie)

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Proces

Welke vragen heb je nog over het proces?

.....
.....
.....

Hoe zie je het mentorschap? Welke aanpak zie je haalbaar? Wie neemt er idealiter allemaal deel?

.....
.....
.....

Andere:

Wat zit er voor jullie in, als aanbiedend bestuur / mentor?

.....
.....

Is er intern draagvlak?

.....
.....

Wat heb je zelf nodig?

.....
.....



Actieplan hulpvragen

De Wisselaar:
bestuur A (aanbiedend)
bestuur B (vragend)

Doel

Aan welke nood wil je tegemoetkomen voor welke doelgroep? Wat wil je oplossen?

Bijvoorbeeld: lokaal bestuur A en B vangen een uitwisselingstraject aan met als doel te komen tot een betere aanpak dakloosheid.

Inhoud

Omschrijf de specifieke situatie of context die je wil veranderen, eventueel al verzamelde inzichten die je meeneemt.

Vanwaar deze keuze? Urgentie?

Denk aan de link met meerjarenplanning gemeente, verbindingen met andere acties in het beleidsplan...

Bijvoorbeeld: dit doen we door in te zetten op onze praktijk rond preventieve uithuiszetting, een actie die is opgenomen in het MJP van de gemeente in het kader van armoedebestrijding en die nog niet aangepakt wordt.

Betrokken medewerkers (naam en functie)

Kernteam:

Bestuur A (aanbiedend):

Bestuur B (vragend):

Zullen andere medewerkers tijdens het traject (in meerdere of mindere mate) betrokken worden?

Andere betrokkenen?

Denk aan stakeholders, partners die nodig zijn voor samenwerking om de actie te realiseren of om draagvlak te vergroten, competenties/expertise die je nodig hebt...

Andere inspiratiebronnen?

Welke bronnen, personen, organisaties zijn met gelijkaardige thematieken of uitdagingen bezig (geweest)?

Eventueel ook: wat doen we niet? Welke valkuilen en uitdagingen zien we?

Hoe? Acties, timing en beoogde resultaten

Geef in een tijdlijn aan welke stappen je zal zetten en welke acties jullie plannen. Denk ook aan indicatoren en meetinstrumenten; opvolging. Je hoeft niet op alle vragen al antwoorden te voorzien, maar geef aan in de uitwerking van je stappenplan dat je hier aandacht voor hebt gedurende het traject.

- *Wat zijn meetbare processen in je actie?*
- *Hoe kan je voortgang, effect in kaart brengen? Bijv. via (online) bevestigingen, registraties...*
- *Hoe en wanneer wordt het effect / de impact van de verandering / de actie geëvalueerd?*
- *Waarom zal je (op korte / middellange / lange termijn) merken dat de actie effect heeft?*

Hieronder vind je, ter inspiratie, de fases zoals ze in het project opgenomen werden in de actieplannen van de deelnemende besturen. Het ging steeds om trajecten van 12 maanden.

Fase 1: kennismaking

Timing: enkele weken

Wat: vragend bestuur (B): verfijnen van de vraag,
aanbiedend bestuur (A): kennis maken met context van vragend bestuur

Hoe: via gesprekken en plaatsbezoeken

Fase 2: ontdekking

Timing: eerste 4 maanden

Wat: inzicht verwerven in elkaars werking + analyse van de werking van bestuur A en van de problematiek en specifieke aanpak bestuur B

Hoe: door grondige onderdompeling in de werking van bestuur A (en eventueel omgekeerd) bijvoorbeeld meelopen, interviews plannen, gesprekken tussen medewerkers, analyse van documenten of processen; door andere inspiratie op te doen (intern en extern, via onderzoek, gesprekken, bevestigingen...)

Fase 3: planning veranderingstraject

Timing: maand 4- 5

Wat: tot een eerste plan van aanpak komen voor het eigen traject in eigen gemeente.

Bijvoorbeeld: •... Huidige krachtlijnen

- Toekomstige krachtlijnen
- Geplande acties
- Aanpak
- In kaart brengen van voortgang
- Hoe ga je de impact van de verandering meten?

(eigenlijk stel je hier dus als bestuur B een nieuw actieplan op)

Fase 4: uitrol veranderingstraject

Timing: maand 6 - 11

Wat: bestuur B start met vernieuwde aanpak

Hoe: monitoren hoe het loopt, waarop men botst, welke voor- en nadelen aan de nieuwe aanpak verbonden zijn. Bijsturen waar nodig.

Bestuur A fungeert als klankbord

Fase 5: einde traject

Timing: na 12 maanden

Wat: feedback van bestuur B aan A (en omgekeerd) over proces en aanpak.



Actieplan De Wisselaar

Aanbiedend bestuur A
Vragend bestuur B

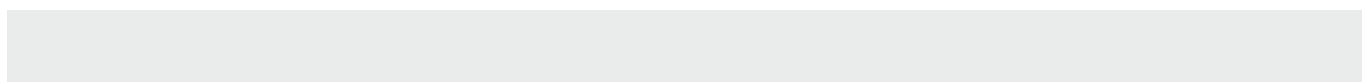
Doel

Inhoud



Betrokken medewerkers

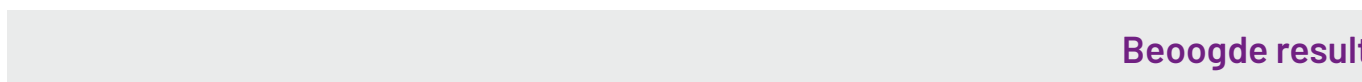
Andere betrokkenen



Fase 1
maand:
acties:

Fase 2
maand:
acties:

Fase 3
maand:
acties:



Korte termijn

Middellange termijn

Beoogde result

niet?

Valkuilen? Uitdagingen?

Inspiratie, hulpbronnen

Acties

Fase 4

maand:
acties:

Fase 5

maand:
acties:

Indicatoren + meetmethode

Lange termijn



Samenwerkingsovereenkomst 'De Wisselaar'

Tussen de ondergetekenden:

de gemeente / het OCMW¹ [naam], [adres],

.....
.....
.....

vertegenwoordigd door [naam en functie], hierna genoemd 'aanbiedend bestuur',

.....
.....
.....

en

de gemeente / het OCMW² [naam], [adres],

.....
.....
.....

vertegenwoordigd door: [naam en functie], hierna genoemd "vragend bestuur"

.....
.....
.....

Hierna gezamenlijk genoemd de "Partijen" en elk afzonderlijk de "Partij".

1 Schrapen wat niet past + invullen
2 Schrapen wat niet past + invullen

Wordt overeengekomen:

1. Voorwerp

Beide partijen zullen samenwerken in het kader van 'De Wisselaar': uitwisselen van lokale expertise.

De partijen komen overeen dat een beleidsmedewerker uit de aanbiedende gemeente als mentor fungeert voor de medewerker(s) uit de vragende gemeente.

Er is geen sprake van wijziging van de juridische werkgever van medewerkers.

Er werd tussen de partijen een actieplan afgesproken dat als basis dient, samen met deze samenwerkingsovereenkomst.

We verwijzen naar het actieplan als addendum bij deze overeenkomst.

2. Medewerkers/contactpersonen van de besturen

Voor het aanbiedend bestuur is de contactpersoon/medewerker die de rol van 'mentor' zal opnemen:

NAAM/FUNCTIE³

.....
.....
.....

Bij het vragende bestuur is de contactpersoon/medewerker die voor dit project verantwoordelijk is:

NAAM/FUNCTIE⁴

.....
.....
.....

3. Activiteiten

- 3.1. Het actieplan bevat afspraken over de planning van de activiteiten. De contactpersonen van beide besturen engageren zich ertoe om de planning en de afspraken die zij met elkaar vastleggen ook te zullen nakomen. Mocht dat omwille van overmacht niet kunnen, dat zij elkaar dan tijdig verwittigen, nieuwe afspraken maken en het plan bijsturen.
- 3.2. Er worden op verschillende momenten stagemomenten of inloopstages voorzien voor verschillende medewerkers bij het aanbiedend bestuur. Dit zal gebeuren met de nodige afspraken en in het kader van vertrouwelijkheid. De bezoekende medewerkers zullen rekening houden met de privacy van de gebruikers van hun diensten en met respect voor de eigen werking en huisregels van de gastgemeente.

4. Sociale wetgeving

De juridische werkgever waakt over de toepassing van de sociale wetgeving en de arbeidsreglementering ten aanzien van zijn eigen medewerker(s). Evenmin wordt aan het werkgeversgezag geraakt: het werkgeversgezag wordt enkel door de juridische werkgever uitgeoefend.

3 invullen

4 invullen

5. Aansprakelijkheid

De juridische werkgever blijft verantwoordelijk voor zijn eigen medewerkers.

6. Informatie-uitwisseling en confidentialiteit

Binnen dit project is het de bedoeling dat er in alle vertrouwen en openheid processen, documenten en gesprekken gedeeld worden. De partijen erkennen het confidentiële karakter van de informatie, gegevens en documenten en zullen deze enkel inzetten voor het lopen van hun eigen traject en zullen deze niet aan derden bekend maken zonder akkoord van de andere Partij.

7. Vergoeding

Er is geen vergoeding voorzien. Het staat de besturen vrij om extra afspraken te maken. De partijen maken duidelijke afspraken over wie welke kosten zal ten laste nemen.

8. Aanvang, duur en beëindiging van deze overeenkomst

- 8.1. Deze overeenkomst treedt in werking na ondertekening en zal eindigen na het voltooien van het actieplan en ten laatste op
- 8.2. Elke Partij kan deze overeenkomst beëindigen na een gesprek tussen de besturen onderling en na een voorafgaandelijk gesprek.

9. Samenwerkingsverplichting

Partijen verbinden zich er wederzijds toe deze overeenkomst in al haar onderdelen te goeder trouw uit te voeren.

Gedaan te [plaats]
op [datum] in 2 originele exemplaren
waarvan elke partij erkent een exemplaar ontvangen te hebben.

Gelezen en goedgekeurd

.....
Voor het aanbiedend bestuur	Voor het vragend bestuur
.....
[naam en functie]	[naam en functie]
.....
.....



Vragenlijst vragend bestuur

Lokaal bestuur:

1 Welk concreet resultaat / welke verandering / welke actie / welk doel hebben jullie bij aanvang van het project vooropgesteld?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2 In hoeverre hebben jullie dit bereikt?

(duid aan en vul aan)

Volledig

Deels (Welk deel?)

.....

.....

.....

Helemaal niet (reden?)

.....

.....

.....

Het doel werd gaandeweg bijgestuurd en heeft daardoor toch resultaat opgeleverd: (welk?)

.....

.....

.....

Vanaf hier vragen we naar de impact van het leertraject De Wisselaar.

3 a

Het traject De Wisselaar heeft ervoor gezorgd dat...

(‘ja’ in het vakje dat van toepassing is, een woordje uitleg mag altijd)

	Hebben we (nog) niet geprobeerd.	Er is (nog) niets veranderd, we deden het al ongeveer zo.	Dit hebben we geprobeerd, maar het is ons niet gelukt.	Dit is ons gelukt maar we hebben (nog) geen resultaten opgemerkt.	Dit hebben we gedaan en het leverde concreet resultaat op dat de moeite waard is.
... we meer ‘over het muurtje’ zijn gaan kijken.					
... ons netwerk van lokale besturen uitgebreid werd met een waardevolle partner.					
... we lokaal een vernieuwende actie uitrolden.					
... we onze huidige praktijk vaker kritisch tegen het licht houden.					
... we hebben leren werken met een concreet actieplan (doelen, timing, resultaat...).					
... we de impact van onze acties nu meer in kaart brengen.					

3 b

Het traject De Wisselaar heeft ervoor gezorgd dat...

(een kruisje in het vakje dat van toepassing is, eventueel een woordje uitleg bij de opmerkingen)

	Neen, integendeel	Status quo	Ja, zeker	(opmerkingen)
... ik me in mijn functie minder alleen / meer gesteund / veiliger voel.				
... we meer vertrouwen hebben in onze eigen ideeën en aanpak.				
... we de thematiek beter begrijpen en we hebben nieuwe aspecten ontdekt.				
... het thema op de agenda staat bij ons lokaal bestuur.				
... we meer draagvlak voor verandering zien bij het bestuur / de dienst.				
... we meer handvatten hebben om in de toekomst nieuwe acties uit te werken rond andere thema's.				

4

Welke van de onderstaande uitspraken beschrijft het beste de **ervaring** binnen jullie werking? (Markeer).

- a. We hebben niets nieuws geleerd. We hebben geen actie uitgerold / De actie die we uitrolden, was er zonder DW ook gekomen en had er hetzelfde uitgezien. Het traject heeft dus niet tot concreet resultaat geleid.
- b. Het traject DW heeft niet tot concreet resultaat (een actie) geleid, maar we hebben wel iets nieuws geleerd. Het heeft in mijn werk wel iets veranderd.
- c. Hoewel ik persoonlijk wel iets nieuws geleerd heb, is het nog niet gelukt dat in praktijk te brengen in onze lokale aanpak/ons lokaal beleid.
- d. We vonden het een leerrijk traject en het heeft tot concrete resultaten geleid in ons lokaal beleid.
- e. We vonden het een leerrijk traject en we hebben dingen uitgeprobeerd, maar het is niet gelukt dit te verduurzamen / de acties hadden niet het verhoopte resultaat(*).

(*) duid aan wat van toepassing is + hier kan je kort toelichten hoe dat komt:

.....

.....

.....

.....

.....

5

Deze vraag gaat meer over het **organisatorische** aspect van het traject De Wisselaar. (Markeer).

- a. De uitwisseling verliep vlot, we hebben het ervaren als een verrijking eerder dan (of ondanks) een belasting op onze algemene werking.
- b. De uitwisseling verliep vlot, maar toch was het een te grote extra belasting op onze algemene werking in vergelijking met het resultaat.
- c. De uitwisseling verliep niet vlot, en volgens ons is dat te wijten aan:
(geef hier een reden)

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

- d. De uitwisseling verliep niet vlot, maar heeft toch tot concreet resultaat geleid. Volgens ons komt dat door:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....



Vragenlijst aanbiedend bestuur

Lokaal bestuur:

Naam betrokken medewerker:

Vraag 1

Het traject De Wisselaar heeft ervoor gezorgd dat...

(een kruisje volstaat, eventueel korte toelichting bij de opmerkingen)

	Neen, integendeel	Status quo	Ja, zeker	(opmerkingen)
... ik me in mijn functie minder alleen / meer gesteund / veiliger voel.				
... we meer vertrouwen hebben in onze eigen ideeën en aanpak.				
... we de thematiek beter begrijpen en we hebben nieuwe aspecten ontdekt.				
... ons netwerk van lokale besturen uitgebreid werd met een waardevolle partner.				
... we op een andere manier naar onze eigen praktijk kijken.				
... we onze huidige praktijk vaker kritisch tegen het licht houden.				
... we zelf ook een verandering hebben doorgevoerd of plannen in ons armoedebeleid.				
... we in de toekomst vaker onze ervaringen en kennis willen delen.				

Vraag 2.

Deze vraag gaat meer over het organisatorische aspect van het traject De Wisselaar.
(Markeer)

a. De uitwisseling verliep vlot.

b. De uitwisseling verliep vlot, maar toch was het een te grote extra belasting op onze algemene werking in vergelijking met de projectsubsidie.

c. De uitwisseling verliep niet vlot, en volgens ons is dat te wijten aan:
(geef hier een reden)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

d. De uitwisseling verliep niet vlot, maar heeft toch tot concreet resultaat geleid.
Volgens ons komt dat door:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



Peerevaluatie samenwerkende besturen De Wisselaar

Hoe werkt het?

De betrokken medewerkers van beide besturen (mentorbestuur en vragend bestuur) vullen de vragenlijst in.

Op basis van de ingevulde vragenlijst ga je met elkaar in gesprek: komen de antwoorden overeen? Zo niet, hoe komt dat? Het doel is dat even terugblikken en elkaar feedback geven.

Als je graag hebt dat de VVSG-projectmedewerker het gesprek begeleidt (een 'buitenstaander'), dan kan dat – neem gerust contact op. Komen er verbeterpunten uit het gesprek die vooral gaan over De Wisselaar als methodiek of de rol van VVSG, geef deze dan zeker door.

Evaluatie van het proces

We zijn gestart met een doordachte strategie / plan van aanpak: ja – nee

.....

.....

.....

.....

Er werden vlot goede afspraken gemaakt: ja – nee

.....

.....

.....

.....

Gemaakte afspraken werden goed nagekomen: ja – nee

.....

.....

.....

.....

De inhoudelijke kwaliteit van de bijeenkomsten (voldoende hulpbronnen, expertise, de juiste mensen rond de tafel, voldoende betrokkenheid van de organisatie) evalueer ik als: onvoldoende – voldoende – zeer goed

(als er bij specifieke deelaspecten een andere beoordeling nodig is, kan je dat hier kwijt)

.....

.....

.....

.....

De interactie (hoe we met elkaar omgingen) evalueer ik als
vlot en aangenaam – correct / neutraal – stroef

.....
.....
.....
.....

Evaluatie van de realisaties

De begeleiding / ondersteuning die gegeven / gevraagd* werd, evalueer ik als
te intensief – net goed – te weinig

.....
.....
.....
.....

Het resultaat was betekenisvol; het traject had een toegevoegde waarde:
onvoldoende – voldoende – zeer zeker

.....
.....
.....
.....

Formuleer je waardering voor de andere partij:

.....
.....
.....
.....

Formuleer je verbeterpunten voor de andere partij:

.....
.....
.....
.....

Formuleer je verbeterpunten voor je eigen organisatie:

.....
.....
.....
.....

*Afhankelijk of je mentor of vragend bestuur was

Meer info

www.vvsg.be

Nele Schroyen, stafmedewerker armoede, nele.schroyen@vvsg.be

Shirley Ovaere, stafmedewerker armoede, shirley.ovaere@vvsg.be

Met dank aan Agentschap Binnenlands Bestuur, Departement Zorg



Over de VVSG

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

Een uitgave van de Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten