



Gemeentelijke internationale samenwerking

Management response tussentijdse evaluatie

VVSG programma Gemeentelijke
Ontwikkelingssamenwerking – GLoBE - 2022 –
2026

VVSG



Inhoud

1. Kader van de evaluatie	3
2. Appreciatie van de evaluatie	3
3. Aanbevelingen op basis van de tussentijdse evaluatie	3
Bijlage: Actieplan VVSG op basis van prioritaire aanbevelingen	10
Over VVSG	13

1. Kader van de evaluatie

De tussentijdse evaluatie, uitgevoerd via begeleide zelfevaluatie, had tot doel de effecten van het GLoBe-programma 2022-2026, beheerd door de VVSG, te analyseren. Via de methodiek van Outcome Harvesting wil de evaluatie onderzoeken in welke mate het programma bijdraagt tot elementen van 'Goed Lokaal Bestuur'. De inzichten uit deze evaluatie zullen ons helpen de acties in de resterende looptijd van het programma te optimaliseren en strategische bijstellingen door te voeren.

2. Appreciatie van de evaluatie

De evaluatie leverde waardevolle inzichten op, ondanks enkele uitdagingen tijdens dit evaluatieproces zoals het grote aantal nieuwe Vlaamse stedenbandcoördinatoren, variërende betrokkenheid en beschikbaarheid van de partners in het Globale Zuiden, de grote tijdsinvestering die de zelfevaluatie van alle betrokkenen vroeg en de kwaliteit van de verzamelde outcomes. Vanuit de VVSG waarderen we de input van alle betrokken partners en de consultants en zullen de uitkomsten en de interessante methodiek van Outcome Harvesting gebruiken om onze aanpak verder te verfijnen.

3. Aanbevelingen op basis van de tussentijdse evaluatie

1. Inclusie explicieter verankeren:

Er is weinig expliciete aandacht voor inclusie, aandacht voor kwetsbare groepen, in de geobserveerde Outcomes. De consultant raadt aan om inclusie van kwetsbare groepen explicieter te maken in de formulering en uitvoering van beleidsactiviteiten.

Reactie VVSG:

Deels akkoord. In de meeste partnerschappen wordt er impliciet aandacht besteed aan inclusie. In de meeste gevallen is er bij de finale begunstigen sterke aandacht voor kwetsbare groepen. In de opvolging binnen het programma wordt hier ook aandacht aan besteed via gendergeaggregeerde indicatoren. In enkele partnerschappen is de aandacht voor inclusie explicieter. Zo werkt het ANCB-VVSG programma in Benin aan de integratie van gender in het gemeentelijke beleid. In het RALGA-VVSG project is in de handleidingen en begeleidingen ter bevordering van beleidsparticipatie bij ruimtelijke planning expliciet aandacht voor inclusie. De stedenband Tambacounda-Sint-Niklaas werkt via een beleid rond lokale economie dan weer aan de economische versterking van vrouwengroepen. Het zou goed zijn mocht er in functie van Goed Lokaal Bestuur gezocht kunnen worden naar

een beter evenwicht tussen het aantal initiatieven die focussen op kwetsbare groepen, het uitwerken van een gender-sensitief lokaal beleid en de actieve promotie via sensibiliserende activiteiten.

Datgene waar de VVSG prioritair werk van wil maken:

- In 2025 willen we op basis van de resultaten van de tussentijdse evaluatie **goede praktijken verzamelen** en actief verspreiden. Dit over alle elementen binnen onze veranderingstheorie. Eén van deze elementen in de invloedssfeer is hoe lokale besturen ervoor zorgen om de toegankelijkheid van haar dienstverlening toegankelijk te maken voor iedereen, lees kwetsbare groepen. Hierbij zullen we focussen op welke zaken bijdragen aan de algemene toegankelijkheid van de dienstverlening, de transparantie bij subsidiëring en ondersteuning en dit telkens met een directe link naar inclusie. De VVSG ontwikkelt een strategie over hoe ze de verzamelde goede praktijken rond inclusie lokaal en internationaal kunnen verspreiden.
- VVSG zal in 2025 werk maken van een aanpassing van de TOC-tool. Deze tool lag mee aan de basis van de methodologie die werd gebruikt tijdens de tussentijdse evaluatie. We zullen de partnerschappen actief stimuleren om blijvend met de tool en de methode van outcome harvesting aan de slag te gaan. We voorzien hierbij een bijkomende vraag in de tool die partnerschappen aanzet om bewust na te denken over inclusie en de betrokkenheid van kwetsbare doelgroepen.
- De opmaak van GLoBe 2.0, dat loopt van 2027 tot 2031, start in april 2025. Naast digitaal overleg en huiswerk, is de opmaak opgedeeld in twee fysieke planningsmomenten. Een eerste moment in België in september 2025 en een tweede moment in de partnerlanden in het voorjaar 2026. Tijdens het opmaakproces van het nieuwe programma zal de VVSG expliciet aandacht besteden aan de inclusie van kwetsbare groepen. Daarnaast bekijkt de VVSG om in het tweede deel, wanneer het programma reeds meer vorm heeft gekregen, **een reflectiesessie** te organiseren om inclusie structureler en concreter te integreren in de programma's.

2. **Aanpassen van de algemene veranderingstheorie 'Goed Lokaal Bestuur'**: De formulering rond hoe lokale overheden ervoor moeten zorgen dat 'burgers hun rechten en plichten beter opnemen' moet worden aangepast en verduidelijkt zodat het beter strookt met de realiteit en de link met bestuurskracht wordt verduidelijkt.

Reactie VVSG:

Akkoord. De analyse van de tussentijdse evaluatie bevestigt het gevoel dat er aanpassingen moeten gebeuren aan de algemene veranderingstheorie 'Goed Lokaal bestuur'. Het rechterdeel van de visuele veranderingstheorie voor de lokale besturen dat spreekt over veranderingen die moeten bijdragen opdat 'burgers hun rechten en plichten kunnen opnemen' wordt te weinig bekeken als de verantwoordelijkheid van de lokale besturen. De VVSG verbindt zich ertoe om bij de opmaak van het nieuwe subsidieprogramma 2027-2031 te werken aan een aangepaste versie van de algemene veranderingstheorie waarbinnen explicieter wordt aangetoond hoe de lokale overheid ervoor kan zorgen opdat burgers hun rechten en plichten opnemen en welke capaciteiten,

structuren, procedures, enz. hiervoor binnen het lokaal bestuur kunnen worden opgezet in het kader van het programma. Het werk ligt dus in de eerste plaats bij de lokale overheid om deze zaken te ontwikkelen (directe invloedssfeer) om er dan voor te zorgen dat burgers hun rechten en plichten beter kunnen opnemen (indirecte invloedssfeer).

- Tijdens het planningsproces voor de opmaak van een nieuw federaal programma 2027-2036 zal de VVSG verschillende reflectiesessies organiseren met stedenbandcoördinatoren uit Vlaanderen en het Globale Zuiden om op basis van de vaststellingen en reflecties te komen tot een **aangepast voorstel van algemene veranderingstheorie** die beter de werkelijkheid en onze strategie weergeeft.
- Zoals in het vorige punt aangehaald willen we in 2025 **goede praktijken verzamelen** voor elk van de elementen (cirkels) binnen de veranderingstheorie. Hierbij moeten ook voorbeelden worden verzameld die aantonen hoe lokale overheden kunnen bijdragen leveren opdat burgers hun rechten en plichten opnemen. Het gaat over volgende elementen: communicatie van lokale overheden, toegankelijkheid van dienstverlening en beleidsparticipatie van burgers.

3. **Interne coherentie en versterken van uitwisselingsmomenten:** Het GLoBe-programma is een 'mozaïek-programma' met een generieke veranderingstheorie als leidraad. De thematische verschillen binnen een land of focus van de koepelvereniging bemoeilijken uitwisselingen op landenniveau en op programmaniveau. Harmoniseer de thema's en organiseer meer structurele uitwisselingen tussen verschillende stedenbanden op lokaal niveau om best practices te delen en coherentie te bevorderen.

Reactie VVSG

Deels Akkoord. VVSG Internationaal is zich bewust van deze uitdaging tot harmonisatie. Dit is een zoektocht naar de juiste balans tussen de autonomie van de stedenband en de meest efficiënte aanpak om met de beperkte middelen zoveel mogelijk te bereiken. Hierbij kan de rol van de koepelvereniging als bindmiddel nog explicieter worden gemaakt.

- In de aanloop van de formulering van het programma 2027-2031 zal de VVSG stedenbanden en zusterverenigingen die in hetzelfde land werken, aanmoedigen om één gemeenschappelijk thema te kiezen.
- VVSG zal in de toekomst thematische verdiepingssessies organiseren rond thema's waar stedenbanden rond werken vb. via Vlaamse federaal programma-overleggen, regionale ontmoetingsmomenten, digitale ateliers etc.
- VVSG wil onderzoeken of meer **thematische lokale/regionale uitwisseling** kan worden gefaciliteerd door de **koepelverenigingen van steden en gemeenten in de landen uit het Globale Zuiden** en dat dergelijke leermomenten waaraan ook andere actoren (lokale besturen, universiteiten, overheden) deelnemen structureel kunnen worden ingebouwd in het programma.

4. **Focus op Goed Lokaal Bestuur:** Om de focus op bestuurskracht te houden moeten programma-activiteiten kritischer worden bekeken. Sommige Outcomes beschrijven een duidelijke impact op het verbeteren van de levenskwaliteit van een bepaalde groep inwoners of een verandering die leidt tot sterker of beter bestuur binnen civiele organisaties, maar is het effect op het verhogen van de bestuurskracht bij de lokale overheid minder duidelijk. Daarvoor is het nodig om nog meer dezelfde taal te spreken m.b.t. het concept “Goed Lokaal Bestuur” , en een uitwisseling over goede praktijken. Het is belangrijk om het concept verder uit te pakken met de centrale stakeholders binnen het GLoBe-programma en de koepelorganisaties van lokale besturen in het Globale Zuiden om tot een gemeenschappelijk begrip van het concept ‘Goed Lokaal Bestuur’ te komen en te onderzoeken hoe zich dit dan vertaalt in de verschillende gemeenten. Daarnaast lijkt het goed om nog eens extra na te gaan op welke aspecten van Goed Lokaal Bestuur elk partnerschap de mogelijkheid en capaciteit heeft om invloed uit te oefenen. Deze oefening kan leiden tot een verscherping van de programmafokus per land of per partnerschap.

Reactie VVSG:

Akkoord.

- In eerste instantie moet de VVSG in 2025, in het kader van het opmaakproces van het programma 2027-2031, samen met de partners werk maken van een **aangepaste algemene veranderingstheorie** die de focus op goed lokaal bestuur sterker benadrukt. Bij de fysieke bijeenkomst van de partnerschappen in september wordt per partnerschap nagegaan welke aspecten van Goed Lokaal Bestuur het meest relevant zijn in hun context.
- VVSG zal de TOC tool die mee aan de basis lag van de methodologie die werd gebruikt tijdens de tussentijdse evaluatie, herwerken in een vereenvoudigd format. De VVSG wil in 2025 ook bekijken hoe ze de capaciteit rond **outcome harvesting** als reflectie-instrument verder kan opbouwen. De reflecties moeten een groter bewustzijn creëren rond de impact op Goed Lokaal Bestuur.
- De VVSG moet van bij de start van het programma zowel politici als beleidsmakers als ambtenaren **actief informeren** over de strategie, focus op Goed Lokaal Bestuur en de doelstellingen van dit programma. Deze acties ter versterking van het bewustzijn en het draagvlak van het programma moeten in 2025 duidelijk worden geïntegreerd en uitgewerkt in het planningsproces 2027-2031.
- In 2025 organiseert de VVSG een vijfdelige opleiding ‘inspirerend coachen’ voor Vlaamse ambtenaren om hun **‘coachende vaardigheden’** te versterken. De opleiding 'Inspirerend coachen' draagt bij aan een sterkere focus op de principes van goed lokaal bestuur door partners te versterken in hun rol als begeleider en ondersteuner. Door te werken aan coachende vaardigheden zoals actief luisteren, het stellen van gerichte vragen, en het stimuleren van reflectie, leren de deelnemers hoe ze partnerschappen kunnen begeleiden in het nemen van eigenaarschap, het maken van doordachte keuzes, en het actief betrekken van diverse stakeholders. Deze

aanpak sluit nauw aan bij kernwaarden van goed lokaal bestuur, zoals transparantie, participatie, inclusie en verantwoordingszin.

- De VVSG wil in 2026 werk maken van een set van **meer uniforme indicatoren** (en een logisch kader) en laagdrempelige meetinstrumenten die sterker gelinkt zijn aan Goed Lokaal Bestuur en minder aan de thematische dienstverlening. Deze zullen in het nieuwe programma 2027-2031 worden geïntegreerd.

5. **Leerproces midterm evaluatie:** De partners en sleutelpersonen van de VVSG geven aan dat de oefening (te) zwaar was, maar hen wel heeft geholpen om bewuster na te denken over welke actoren ze precies willen beïnvloeden met het programma en over wat nu precies de effecten zijn van hun werk. Ze zijn zich meer bewust geworden van de noodzaak om te focussen op uitkomsten (outcomes) in plaats van op outputs en activiteiten. Er is een leerproces en bewustwording ingezet. Bij het oogsten en beschrijven van de Outcomes zag men een verschuiving waarbij mensen meer in effecten van het programma begonnen te denken en deze Outcomes volgens de regels van de kunst gingen beschrijven. Deze beweging is ingezet, maar vraagt nog verdere ondersteuning en herhaling.

Reactie VVSG:

Akkoord.

- De VVSG wil in 2025 het **instrument** 'reflecteren over schakels van verandering' **herwerken** op basis van de opgedane ervaring tijdens de tussentijdse evaluatie. Hierbij zal vooral aandacht gaan naar het vereenvoudigen en laagdrempelig maken van het instrument. De VVSG zal een groep van geïnteresseerde ambtenaren uit Vlaanderen en het Globale Zuiden verder ondersteunen in het verzamelen van Outcomes en het reflecteren over hun bijdragen aan Goed Lokaal Bestuur. In 2025 en 2026 organiseren we telkens een opleiding en een intervisiemoment. Hierin worden de capaciteiten omtrent outcome harvesting verder ontwikkeld en wordt het harvesten actief gestimuleerd.
- De verschillende sessies tijdens de planningsdagen voor de opmaak van het nieuwe programma 2027-2031 zullen worden ontwikkeld vanuit de filosofie van **outcome harvesting**.
- De VVSG gaat de verzamelde Outcomes uit het proces van de tussentijdse evaluaties analyseren om hieruit goede praktijken te identificeren die de herwerkte veranderingstheorie (in het kader van de opmaak van het nieuwe federaal subsidieprogramma) kunnen voeden.
- In 2025 zet de VVSG stappen voor de opmaak van een **evaluatieplan** voor het programma 2027-2031 dat moeten worden afgerond in het voorjaar van 2026. De VVSG zal blijvend bouwen op de lessen uit deze tussentijdse evaluatie en de methodiek van outcome harvesting.

6. **Update van M&E inspanningen:** De VVSG moet opnieuw nagaan wat het doel is van monitoren & leren, en met en voor wie. En dit voor de verschillende niveaus. Vertrek van de bestaande rapporterings- en reflectiemomenten om na te gaan

welke leervraag wanneer beantwoord wordt. Herbekijken van de informatienoden: wat hebben we precies nodig om de leervragen te kunnen beantwoorden? Definieer de rol van een verantwoordelijke om het gehele proces in goede banen te leiden en te coördineren.

Reactie VVSG:

Deels akkoord. VVSG heeft de laatste jaren deze oefening meermaals gedaan. Rythms and spaces zijn duidelijk uitgewerkt. Het is kwestie van na te gaan op welke zaken de komende jaren kan worden gewerkt rekening houdend met de beschikbare tijd en capaciteit, zowel bij de VVSG als bij de betrokken partnerschappen. De laatste jaren zijn er enorm veel personeelsveranderingen gebeurd op niveau van de Vlaamse ambtenaren. Sinds het begin van het programma zijn 10 van de 15 ambtenaren 'nieuw'. Dit vraagt een andere aanpak. Daarnaast zijn de M&E-inspanningen van de VVSG de laatste jaren sterk toegenomen, maar moeten deze ook beter worden aangepast aan de beschikbare tijd en capaciteit van het team.

Datgene waar de VVSG prioritair werk van wil maken:

- Op basis van de inzichten uit de tussentijdse evaluatie worden de huidige Rythms and Spaces in 2025 herbekeken. Dit in functie van de laatste twee jaar van het lopende programma, maar ook in functie van de opmaak van een evaluatieplan.
- Er wordt in 2025 en 2026 gemaakt van de internalisering van de rythms & spaces door de VVSG landenverantwoordelijken en de betrokken partnerschappen. De aansturing van het M&E-proces gebeurt vanuit de verantwoordelijke voor M&E binnen de VVSG, maar de komende jaren zal aandacht gaan hoe de collega's & partnerschappen dit proces ook meer eigen kunnen maken en hier het belang van inzien. Daarnaast wil de VVSG nadenken over een basisaanbod rond M&E.

7. Kritische reflectie op het Belgische luik van het programma


De consultant raadt aan om de rol van de VVSG in het bevorderen van beleidscoherentie rond Agenda 2030 en SDG's verder te onderzoeken. Stel kritische vragen over hoe de VVSG haar rol kan versterken bij de implementatie van Agenda 2030 en pas het programma aan op basis van deze reflecties. Voer diepgaande reflecties en evaluaties uit om te bepalen welke rol de VVSG kan spelen in het ondersteunen van lokale besturen bij SDG-integratie.

Reactie VVSG:

Deels akkoord. De VVSG heeft onmiskenbaar een belangrijke rol gespeeld bij de implementatie van Agenda 2030 door Vlaamse steden en gemeenten. Het hoge aantal deelnemers aan onze activiteiten (Week van de Duurzame Gemeente, webinars, beleidsmatige werkgroepen) en de sterke interesse voor onze SDG-beleidstools tonen aan dat vele lokale besturen hun weg naar de SDG's vinden via de VVSG. Internationaal zien we dat het de landen zijn waar koepelverenigingen sterk inzetten op de lokale vertaling van de SDG's, waar ook lokale besturen er talrijk mee aan de slag gaan (zie ook verschil tussen Vlaamse en Waalse/Brusselse gemeenten). We merken dat meer en meer actoren uitreiken naar lokale besturen rond de implementatie van de Agenda 2030 (SPW, Idea

Consult, Provincies, ...) en dat zij hierbij vaak vertrekken vanuit of sterk verwijzen naar de tools van de VVSG. Dit neemt niet weg dat onze impact in vergelijking met andere actoren nog niet voldoende duidelijk is, en dat we meer reflectie en evaluatie nodig hebben om te bepalen welke rol we de komende jaren nog kunnen en moeten spelen in het ondersteunen van lokale besturen bij SDG-integratie.

- In het voorjaar van 2025 bevragen we al onze leden over onze SDG-werking (enquête om de 2 jaar). We zullen hier vragen aan toevoegen om meer zicht te krijgen op onze eigen rol en impact (wordt ons aanbod gebruikt, welke tools gebruiken de gemeenten dan juist, ...).
- In het najaar van 2025 nemen we terug contact op met alle gemeenten die de vorming 'het meerjarenplan verduurzamen via de SDGs' volgden in januari – februari 2025. Ook bij hen zullen we polsen naar het aandeel van VVSG's ondersteuning in hun SDG-traject en in hun inspanningen voor SDG-implementatie, en hun noden naar de toekomst toe wat betreft ondersteuning van de VVSG voor SDG-integratie in de gemeente.
- Indien er een eindevaluatie door een externe evaluator over het Vlaams subsidieprogramma (complementair aan het federale België-programma) zou komen zullen we hierin ook de nodige vragen in deze richting stellen en gesprekken voeren via focusgroepen over toekomstige VVSG-ondersteuning voor SDG-integratie.



Véronique Janssens
Algemeen directeur VVSG

Karliën Gorissen
Coördinatrice FP GLoBe

Bijlage: Actieplan VVSG op basis van prioritaire aanbevelingen

In het actieplan hierover geeft de VVSG aan welke concrete stappen ze zal zetten als antwoord op de voor haar prioritaire aanbevelingen uit de midterm evaluatie.

Aanbeveling	Actie	Wie	Wanneer
1. Inclusie explicieter verankeren	Goede praktijken rond inclusie verzamelen en verspreiden, met focus op toegankelijkheid van dienstverlening en transparantie bij ondersteuning/subsidiëring	FP coördinator, landenverantwoordelijken	2025-2026
	Herwerking TOC-tool met expliciete vraag rond inclusie en kwetsbare doelgroepen	M&E-verantwoordelijke, FP coördinator	2025
	Tijdens opmaak GLoBe 2.0 (2027–2031) extra aandacht besteden aan inclusie in beide planningsmomenten; reflectiesessie organiseren over structurele integratie van inclusie	FP coördinator	Sep 2025 & voorjaar 2026
2. Aanpassen van de algemene veranderingstheorie (TOC)	Aangepaste TOC ontwikkelen voor het nieuwe subsidieprogramma met expliciete focus op bestuurskracht als basis voor burgerrechten/-plichten	FP coördinator, M&E-verantwoordelijke	April 2025 – voorjaar 2026
	Reflectiesessies met stedenbandcoördinatoren uit Vlaanderen en het Zuiden over TOC-herwerking	FP coördinator, landenverantwoordelijken	2025

	Goede praktijken verzamelen rond communicatie, dienstverlening en participatie die bijdragen aan burgerbetrokkenheid	M&E-verantwoordelijke	2025
3. Interne coherentie en uitwisseling versterken	Stimuleren van één thematische keuze per land bij de programmavoorbereiding	FP coördinator	2025
	Themasessies organiseren (digitaal/fysiek) voor stedenbanden (via GLoBe-overleggen, regionale momenten, etc.)	FP coördinator	2025–2026
	Onderzoeken of koepelverenigingen in partnerlanden lokale/regio-uitwisseling structureel kunnen faciliteren	Landenverantwoordelijken	2025
4. Focus op Goed Lokaal Bestuur versterken	TOC herwerken in functie van eenvoud en betere inzetbaarheid	M&E-verantwoordelijke	2025-2026
	Reflectiecapaciteit rond outcome harvesting verder ontwikkelen via opleiding en begeleiding	M&E-verantwoordelijke	2025
	Beleidsmakers en ambtenaren actief informeren over GLoBe-strategie en focus (via interne communicatie en events)	FP coördinator, communicatieverantwoordelijke	2025
	Opleiding 'inspirerend coachen' aanbieden om coachende vaardigheden en bestuurskracht te versterken	Opleidingsverantwoordelijke	2025
	Set van indicatoren en meetinstrumenten ontwikkelen die sterker gelinkt zijn aan bestuurskracht	M&E-verantwoordelijke	2026
5. Leerproces midterm evaluatie verankeren	Reflectie-instrument herwerken ('schakels van verandering') en vereenvoudigen	M&E-verantwoordelijke	2025
	Opleidingen en intervisies over outcome harvesting organiseren voor Vlaamse en Zuidelijke partners	M&E-verantwoordelijke	2025–2026

	Outcomes analyseren om input te leveren voor de herwerkte TOC	M&E-verantwoordelijke	2025
	Evaluatieplan voor 2027–2031 opstellen	M&E-verantwoordelijke	Voorjaar 2026
6. Update M&E-inspanningen	Herbekijken van rhythms & spaces op basis van evaluatie-inzichten	M&E-verantwoordelijke	2025
	Interne capaciteitsopbouw rond M&E voor VVSG en partners	M&E-verantwoordelijke	2025–2026
	Basisaanbod uitwerken rond M&E	M&E-verantwoordelijke	2026-2027
7. Kritische reflectie Belgische luik / SDG-werking	Enquête onder leden over SDG-werking, incl. vragen rond VVSG-impact	SDG-verantwoordelijken	Voorjaar 2025
	Terugkoppeling bij deelnemers SDG-vormingen over impact van VVSG-ondersteuning	SDG-verantwoordelijken	Najaar 2025
	Indien eindevaluatie federaal programma doorgaat: opnemen van vragen rond VVSG-rol in SDG-beleid	FP coördinator	2025–2026

VVSG

Over VVSG

De Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten vzw is het steunpunt, de belangenbehartiger en de beweging van het lokale bestuur. Alle 285 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 vzw • Bischoffsheimlaan 1-8 • 1000 Brussel • T +32 2 211 55 00
info@vvsg.be • www.vvsg.be