



Gemeentelijke internationale samenwerking

Strategisch plan VVSG

2027 - 2036

Inhoud

1. Organisatiestructuur	3
Achtergrond	3
Organisatiestructuur	4
Organisatiebeheer	8
Opvolging DGD programma	8
2. Visie en missie op mondiale samenwerking	9
3. Doelstellingen op middellange (5 jaar) en lange (10 jaar) termijn	12
4. Strategie	15
5. Financieel plan	16
6. Landen	17
7. Partners	18
8. Doelgroep	19

Het Strategisch Plan 2027-2036 van de VVSG schetst hoe de organisatie de federale subsidie voor ontwikkelingssamenwerking optimaal wil benutten. Dit plan biedt een vooruitblik op de komende tien jaar en beschrijft de visie & missie van de VVSG op het gebied van gemeentelijke internationale samenwerking. Het omvat zowel korte- als langetermijndoelstellingen, strategieën om deze doelen te realiseren, een indicatief budget, en geeft inzicht in de beoogde partners, partnerlanden en begunstigden.

1. Organisatiestructuur

Achtergrond

De Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten (VVSG) is **opgericht op 1 januari 1994** en is ontstaan uit de opsplitsing van de Vereniging van Belgische Steden en Gemeenten (VBSG), die al sinds 1913 actief was. Deze opsplitsing leidde tot drie regionale verenigingen: de VVSG in Vlaanderen, de Union des Villes et Communes de Wallonie (UVCW) in Wallonië en Brulocalis in Brussel.

De VVSG is de **representatieve ledenorganisatie** van de Vlaamse lokale besturen, waaronder steden & gemeenten, OCMW's, politiezones, hulpverleningszones, autonome gemeentebedrijven, welzijnsverenigingen en diverse samenwerkingsverbanden. De VVSG heeft zich sinds haar ontstaan ontwikkeld tot de spil in de ondersteuning en vertegenwoordiging van Vlaamse lokale besturen in het algemeen en lokale politici en medewerkers in het bijzonder. Concreet ondersteunt de VVSG ongeveer 7.500 politici met een lokaal mandaat en ongeveer 200.000 medewerkers bij lokale besturen.



De VVSG organiseert zich op **alle domeinen die tot de bevoegdheden behoren van de Vlaamse lokale besturen**, gaande van afval, economie, veiligheid en digitalisering tot armoede, kinderopvang, integratie en ontwikkelingssamenwerking. Om haar missie te realiseren, werkt de VVSG op deze domeinen rond **drie kernrollen**, met name belangenbehartiging, kennisdeling en netwerking.

Kernrollen



Belangenbehartiger

De VVSG vertegenwoordigt en verdedigt de lokale besturen in tal van beleidsdossiers



Kennisdeler

De VVSG ondersteunt en versterkt lokale besturen met advies, vormingen, publicaties, communicatie.



Netwerkbouwer

De VVSG brengt lokale besturen en hun partners samen en zorgt voor kruisbestuiving van kennis en goede praktijken.

De VVSG is een **niet-domein specifieke actor in de sector van ontwikkelingssamenwerking**. Dit wil zeggen dat de unieke meerwaarde van de VVSG aan technische expertise en politieke kunde zich niet beperkt tot ontwikkelingssamenwerking, maar zich richt tot alle domeinen en bevoegdheden van de Vlaamse steden en gemeenten. Ontwikkelingssamenwerking maakt hier slechts een klein deel van uit.

Organisatiestructuur

De VVSG kent een administratieve poot, gestuurd en ondersteund door bestuurders uit verschillende bestuursorganen.



Bestuurders

De VVSG wordt aangestuurd door **diverse bestuursorganen**. Deze organen bepalen de strategische koers van de organisatie. De invulling van de bestuursorganen volgt de gemeentelijke legislatuur, met een herziening van de samenstelling van de organen om de 6 jaar, rekening houdend met de uitkomst van de gemeenteraadsverkiezingen. De samenstelling van de bestuursorganen zal in de loop van 2025 vernieuwd worden n.a.v. de gemeenteraadsverkiezingen op 13 oktober 2024. De selectie van lokale mandatarissen in de bestuursorganen van de VVSG gebeurt op basis van partijpolitieke verhoudingen, gender, gemeentetypes en geografische spreiding.

De **Algemene Vergadering** is het hoogste beslissingsorgaan van de VVSG, met vertegenwoordiging van alle leden van de VVSG. De Algemene Vergadering komt twee maal per jaar bijeen.

Het **bestuursorgaan** (voormalige Raad van Bestuur) bepaalt de strategische prioriteiten van de organisatie en neemt beslissingen die niet voorbehouden zijn aan de Algemene Vergadering. Het benoemt de algemeen directeur, stelt het Dagelijks Bestuur samen en houdt toezicht op de uitvoering van het beleid. Het bestuursorgaan komt maandelijks samen en bestaat uit een evenwichtige groep van meer dan 20 lokale mandatarissen.

Het **Dagelijks Bestuur** voert het dagelijkse beheer en neemt operationele beslissingen binnen de goedgekeurde budgetten. Dit orgaan bestaat uit 6 lokale mandatarissen, met op 31 december 2024 als **voorzitter** Wim Dries, burgemeester van Genk. Spoedeisende beslissingen worden later bekrachtigd door het bestuursorgaan.

Sinds 2019 ondersteunen **Bestuurlijke Commissies** de VVSG om haar rol van belangenbehartiger waar te maken. De inhoudelijke voorbereiding van de beleidsdossiers gebeurt door zes thematische Bestuurlijke Commissies, die elk bestaan uit een twintigtal lokale politici en experts. Op die manier wil de VVSG werken aan een maximaal draagvlak van de ingenomen standpunten bij de leden. Zij versterken het bestuursorgaan en de visievorming vanuit de leden voor de VVSG inzake krachtige besturen, veiligheid, samenleven & zorg voor elkaar, kwaliteitsvolle omgeving, innovatief & digitaal besturen en de gemeente in de wereld/Europa.

bestuurlijke commissies



Krachtige besturen



Veiligheid



Samenleven en zorg voor elkaar



Kwaliteitsvolle leefomgeving



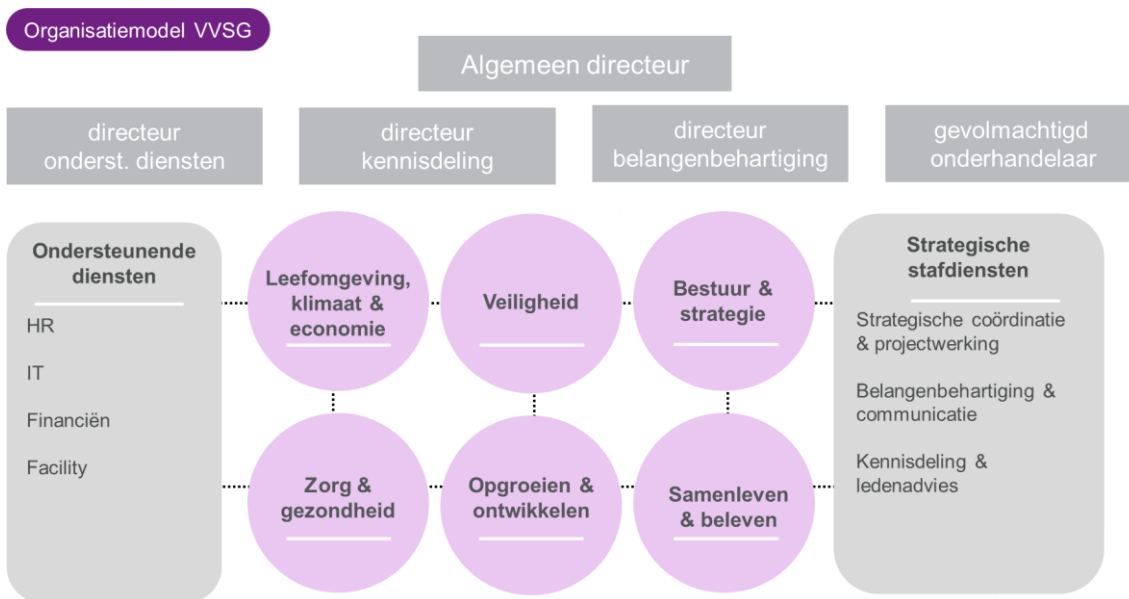
Innovatief en digitaal besturen



Gemeente/stad
in Europa en de wereld

Organisatiemodel

De VVSG kent in 2024 ongeveer 230 medewerkers. Enkele jaren geleden is de VVSG intern geherstructureerd om op een meer slagkrachtige manier haar missie te kunnen realiseren. De VVSG werkt sindsdien volgens een matrixmodel.



Het **Directiecomité** bestaat uit de algemeen directeur, 3 directeurs die georganiseerd zijn rond de kernprocessen van de VVSG (belangenbehartiging, kennisdeling en ondersteunende diensten) en de gevolmachtigd onderhandelaar. Het Directiecomité komt elke twee weken samen.

Daarnaast zijn er **zes thematische diensten**:

- Bestuur en strategie
- Zorg en gezondheid
- Opgroeien en ontwikkelen
- Samenleven en beleven
- Veiligheid
- Leefomgeving, klimaat en economie

Deze verschillende diensten bieden advies, vorming, netwerking en begeleiding aan over een veelheid van thema's voor de lokale besturen, naast de dagdagelijkse aspecten van belangenbehartiging. Zo behandelen de VVSG medewerkers jaarlijks meer dan 13.000 adviesvragen van de leden (lokale besturen, intercommunales en politiezones, OCMWs...) en bereikt de organisatie met haar vormingsaanbod een groot publiek (587 opleidingen voor meer dan 25.000 medewerkers in 2023) van politici, ambtenaren en werknemers uit de sector.

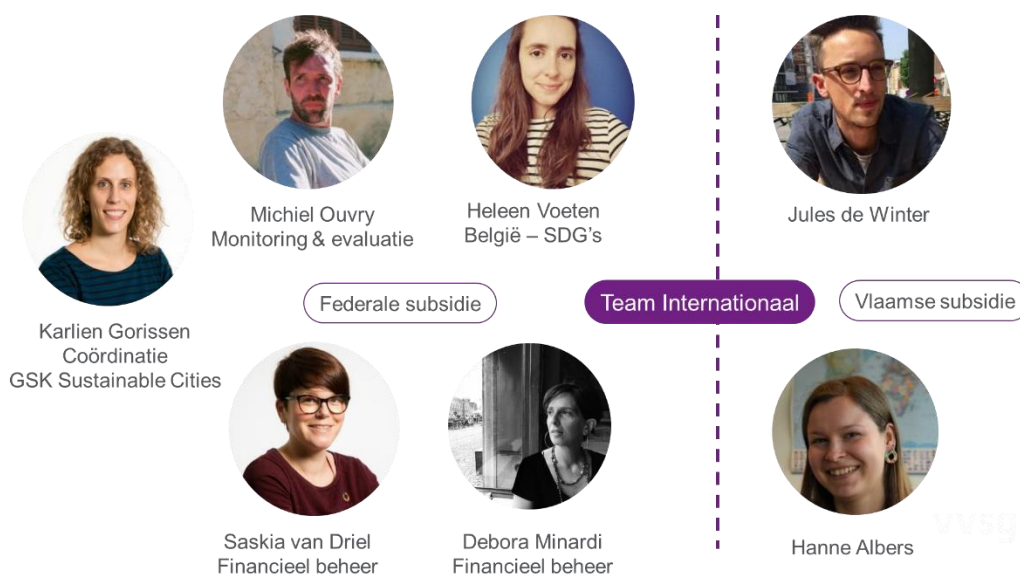
De leidinggevenden van deze diensten, de diensthoofden, vormen samen met de directeurs het **Strategisch Comité**. Het Strategisch Comité waarborgt de afstemming en visie binnen de organisatie en komt om de twee weken samen (alternerend met de bijeenkomsten van het Directiecomité).

De thematische **dienst Bestuur & Strategie** werkt rond beleidsthema's die de versterking van de bestuurskracht van het lokaal bestuur tot doel hebben. Het gaat onder meer over de ondersteuning van de Vlaamse lokale besturen bij hun personeelsbeleid, digitalisering, financieel beleid, intergemeentelijke samenwerking, burgerparticipatie, politieke organisatie en Europese & internationale samenwerking. Team Internationaal valt integraal onder deze

dienst. Het diensthoofd is Nathalie Dumarey. Op 31 december 2024 werken 43 collega's binnen deze dienst rond de volgende 6 programma's:

- Sterker in Europa/de wereld
- Sterker besturen
- Sterkere organisatie
- Sterk werkgeverschap
- Sterker doorheen de digitale transitie
- Sterker door samenwerking

Het **team Internationaal** dat rond ontwikkelingssamenwerking werkt, bestaat op 31 december 2024 uit 7 personen, goed voor **5,8 VTE**. De loonkosten voor deze medewerkers worden voor 100% gefinancierd vanuit subsidieprogramma's van de Vlaamse overheid (Departement Buitenlandse Zaken) en federale overheid (DGD). Op het DGD-programma werken 5 personen, goed voor 4 VTE (eind 2024). Het programma heeft één programmacoördinator, een verantwoordelijke voor Monitoring & Evaluatie en één persoon die specifiek werkt rond de vertaling van de Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen (SDG's) naar het lokale beleid in België. Daarnaast zorgen twee collega's (samen goed voor 1,2 VTE) voor de financiële opvolging van het programma. Het werk van de twee collega's die op de subsidie vanuit de Vlaamse overheid werken, is complementair aan het werk van de collega's op het federale subsidieprogramma. De geïntegreerde aanpak tussen beide programma's komt in de eerste plaats tot uiting in de uitvoering van het België-luik m.b.t. de lokale vertaling van de SDG's naar het beleid van de Vlaamse lokale besturen. Daarnaast wordt ook de opvolging van de verschillende landenprogramma's uit het federale subsidieprogramma verdeeld over het volledige team van VVSG-Internationaal, waardoor ook de collega's op het Vlaamse programma ingeschakeld worden bij de opvolging van stedenbanden en samenwerkingen met koepelverenigingen van steden en gemeenten.



Organisatiebeheer

De VVSG is een vereniging zonder winstoogmerk die haar opbrengsten haalt uit lidgelden (35%), subsidies (55%) en eigen activiteiten zoals studiedagen, vormingen, publicaties,... (10%). Een erkende commissaris-revisor garandeert een jaarlijks toezicht op de rekeningen van de vereniging. De VVSG heeft als doelstelling om een financieel gezonde organisatie te blijven. De VVSG heeft daarom in 2024 een traject gelanceerd om het aandeel van de subsidies van de hogere overheden en andere instellingen niet te groot te laten worden in het gehele budget. Naast dienstverlenende organisatie is de VVSG ook belangenbehartiger van de lokale besturen. Een te grote afhankelijkheid van andere overheden via subsidies zou de organisatie kunnen belemmeren om deze fundamentele rol op te nemen.

Vanuit de noodzaak aan een beheersbaar en professioneel loopbaan- en beloningsbeleid, heeft de VVSG de afgelopen jaren de nodige stappen gezet om een nieuw functiehuis te bouwen, met daaraan gekoppeld een nieuw loonhuis. Deze vernieuwde structuur vormt de basis van het gehele HR-beleid, lopende van A tot Z (van werving en selectie tot onthaal, verloning, talentontwikkeling, functioneren en inzetbaarheid, etc.). De VVSG kiest ervoor haar medewerkers een grote vrijheid te geven bij de organisatie en uitvoering van hun werk (tijds- en plaatsonafhankelijk werken, flexibiliteit etc.) en verwacht tegelijkertijd dat het personeel daar professioneel en verantwoordelijk mee omgaat.

De VVSG zet in op een transversale werking over beleidsthema's en diensten heen. Medewerkers worden aangemoedigd thema- en dienstoverschrijdend te werken. De VVSG hecht belang aan de SDG's en probeert dit op een integrale manier tot bij alle medewerkers en diensten te brengen. De VVSG kiest ook voor een grote openheid. Ze draagt transparantie hoog in het vaandel, niet enkel extern, maar ook intern. Hiertoe dienen personeelsfora, dienstvergaderingen, wekelijks debriefings, de uitgebreide interne website, etc. De VVSG werkt verder een duurzaam beleid uit dat fair trade en ecologische principes combineert in haar dienstverlening, huisvesting en verplaatsingen.

Als organisatie heeft de VVSG een strategisch plan dat de organisatie richting geeft voor een periode van 6 jaar, afgestemd op de gemeentelijke legislatuur. Dit strategisch plan wordt participatief opgesteld met inbreng van VVSG-medewerkers en lokale bestuurders en ambtenaren en opgevolgd via jaarfiches en tijdens tweejaarlijkse personeelsfora. De periode 2024 – 2025 wordt aangegrepen om een nieuw strategisch plan te schrijven dat vanaf 2026 in voege zal gaan.

Opvolging DGD programma

Sinds 2001 ondersteunt de federale overheid (DGD) de werking rond gemeentelijke internationale samenwerking (de eerste jaren nog via de VBSG – de Vereniging van Belgische Steden en Gemeenten). De VVSG treedt op als coördinator en beheerder van dit programma. De bijdragen die de steden en gemeenten aan subsidie krijgen via dit federaal programma, worden in hun gemeentelijke begroting ingeschreven als subsidie en in schijven doorgestort – afhankelijk van de financiële afspraken per stedenband – aan hun partnergemeente. De subsidie is hiermee onderhevig aan de interne financiële procedures binnen de gemeente. Dit biedt tevens de mogelijkheid om het programma vanuit de gemeente voor te financieren. Op de uitgavenstaat en de financiële stromen van de subsidie voert de VVSG controle uit bij de gemeenten. Tijdens deze controle wordt factuur

per factuur nagekeken of ze gerechtvaardigd zijn volgens de principes van een goede huisvader en conform de bestedingscriteria van DGD. De VVSG respecteert de gemeentelijke autonomie, wat wil zeggen dat zowel de inhoudelijke als financiële opvolging van de gemeentelijke partnerschappen in eerste plaats in handen is van de lokale besturen zelf. De VVSG legt een aantal verplichtingen op voor partners in het kader van het subsidieprogramma, voornamelijk gelinkt aan rapportageverplichtingen jegens DGD, maar probeert voor de rest vooral vanuit een ondersteunende en adviserende rol te werken.

2. Visie en missie op mondiale samenwerking

De VVSG heeft in het verleden verschillende participatieve visieoefeningen omtrent mondiale samenwerking georganiseerd met alle betrokken stakeholders uit Vlaanderen en het Globale Zuiden. De basisvisie uit 2011 kreeg actualisaties tijdens regionale ontmoetingsmomenten in 2015, nationale ontmoetingsmomenten in 2022 & 2023 en een participatief traject in 2024.

De VVSG werkt in één **OESO-DAC sector, met name ‘Government & Civil Society – Public sector policy and administrative management’**.

De VVSG baseert haar visie op het principe van **decentralisering**, dat wereldwijd erkend wordt als een belangrijke basis voor doeltreffend bestuur. Daarnaast hanteert de VVSG het **subsidiariteitsprincipe**, waarbij bevoegdheden worden toebedeeld aan het meest geschikte en dichtstbijzijnde bestuursniveau. Als democratisch verkozen overheden staan steden en gemeenten het **dichtst bij de bevolking**. Deze nabijheid stelt hen in staat om beter in te spelen op de lokale noden en behoeften van inwoners, en maakt hen tegelijkertijd het meest toegankelijk en benaderbaar voor hun gemeenschappen. Hierdoor vervullen zij een **cruciale rol binnen het bestuurlijke landschap**.

Visie

De VVSG gelooft in de kracht van **goed lokaal bestuur** als **fundament voor een duurzame, inclusieve en democratische samenleving**. Bestuurskrachtige lokale overheden spelen een cruciale rol in de verbetering van de leefomstandigheden van hun burgers. Lokale besturen zijn een **strategische partner** om **duurzame ontwikkeling** te realiseren. Hiertoe voeren ze een coherent beleid voor duurzame ontwikkeling, waarbij ze samenwerking en betrokkenheid hoog in het vaandel dragen.

Goed lokaal bestuur is een samenspel tussen bestuurskrachtige lokale overheden en betrokken burgers, gericht op het versterken van democratie, inclusie en duurzame ontwikkeling. Lokale overheden stellen beleid op en bieden kwaliteitsvolle dienstverlening die aansluit bij de noden van de gemeenschap, terwijl ze tegelijkertijd inspraak en participatie van burgers stimuleren. Dit proces vraagt om competente en gemotiveerde politici en ambtenaren die zorgen voor een sterke interne werking en een toekomstgericht beleid.

Burgers spelen hierin een cruciale rol door hun rechten en plichten op te nemen, deel te nemen aan beleid en via participatiestructuren bij te dragen aan een betere leefomgeving. Daarnaast is goed lokaal bestuur essentieel in decentralisatieprocessen, waar het leidt tot verbeterde dienstverlening, bestrijding van armoede en ongelijkheid, en aangepaste oplossingen voor complexe uitdagingen zoals klimaatverandering en verstedelijking. Het gaat om een langetermijnperspectief waarin wederzijdse versterking van overheid en burger centraal staat, met als doel de levenskwaliteit van iedereen te verbeteren.

Lokale besturen spelen een cruciale rol als **strategische partners in het realiseren van duurzame ontwikkeling**. Zo hangt de realisatie van de Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen (SDG's) voor maar liefst 65% van de targets rechtstreeks af van de betrokkenheid en inzet van lokale besturen wereldwijd. Ze zijn de bestuurslaag die het dichtst bij de burger staat en daarom bij uitstek geschikt om veranderingen op lokaal niveau te initiëren en te verankeren. Zij hebben de sleutel in handen om thema's zoals armoedebestrijding, klimaatactie, inclusieve steden en duurzame economische groei te vertalen naar concrete acties op lokaal niveau. Door een samenhangend beleid voor duurzame ontwikkeling te voeren, waarin samenwerking en betrokkenheid centraal staan, kunnen lokale besturen een tastbare impact hebben op het leven van hun inwoners en bijdragen aan mondiale doelen. Investeren in de capaciteit, kennis en samenwerking van lokale besturen is niet alleen noodzakelijk, maar ook strategisch onmisbaar om wereldwijd duurzame vooruitgang te boeken.

Daarnaast zorgen lokale besturen voor een unieke **verbinding** tussen actoren en territoria. Dit stelt hen in staat om partnerschappen te smeden die verder reiken dan administratieve grenzen en sectorale silo's. Zo spelen lokale overheden een sleutelrol in **multilevel governance** (meerlagig bestuur), waarbij verschillende bestuursniveaus – lokaal, regionaal, nationaal, internationaal – samenwerken. Lokale besturen zetten daarbij in op **een territoriale benadering**, waarbij rekening wordt gehouden met de specifieke noden en kansen van de bredere regio. Door innovatief beleid te ontwikkelen en te werken vanuit een visie die gericht is op inclusie en duurzaamheid, zijn lokale besturen niet alleen uitvoerders, maar ook regisseurs van verandering. Bovendien hanteren lokale besturen een **multi-actoren aanpak**, waarin niet alleen overheden, maar ook burgers, bedrijven, kennisinstellingen en maatschappelijke organisaties actief betrokken worden. Door deze diverse partners samen te brengen, ontstaan innovatieve oplossingen en gedragen acties die zorgen voor brede impact en langdurige resultaten. Lokale besturen zijn zo niet alleen uitvoerders, maar ook regisseurs binnen een complex netwerk van actoren en belangen, waarin samenwerking en co-creatie centraal staan.

Missie

De VVSG ondersteunt Vlaamse lokale besturen en gemeenten uit het Globale Zuiden om **via internationale samenwerking en agenda's, zoals de (post) Agenda 2030**, bij te dragen aan **goed lokaal bestuur**. Vanuit onze rol als belangenbehartiger, kennisdeler en netwerker helpen we lokale overheden bij de ontwikkeling van **toekomstgerichte en duurzame oplossingen**. Door internationale samenwerking vanuit een collega-tot-collega aanpak bevorderen we bestuurskracht, stimuleren we de uitwisseling van goede praktijken

en zorgen we ervoor dat lessen breed worden gedeeld om lokale democratie en dienstverlening te versterken. Via samenwerking met **koepelverenigingen** van steden en gemeenten creëert de VVSG een katalysatoreffect bij de lokale overheden in de landen in het Globale Zuiden.

De kracht van gemeentelijke internationale samenwerking wordt ingezet om een **territoriale** aanpak te versterken waarbij de verbondenheid tussen lokale overheden en omliggende gemeenten/territoria centraal staat. Daarnaast wordt samengewerkt met verschillende andere **overheidsniveaus** en diverse actoren om in **co-creatie** een **geïntegreerd** lokaal beleid te ontwikkelen. Samen met zusterverenigingen en lokale partners creëren we ruimte voor diverse visies op lokaal bestuur, met respect voor de lokale context. Zo dragen we bij aan inclusieve besluitvorming en concrete verbeteringen in de levensomstandigheden van burgers wereldwijd.

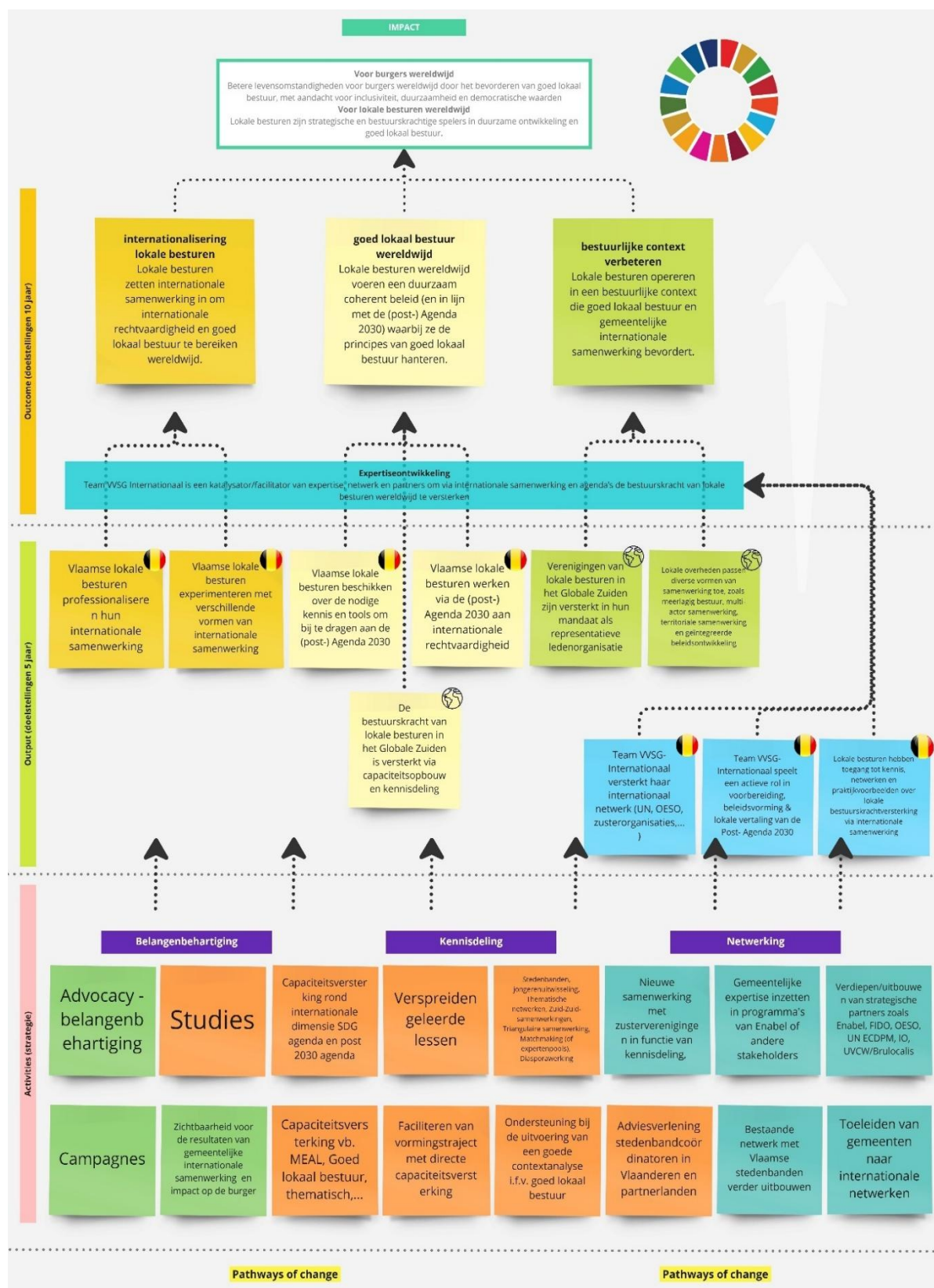
De VVSG ziet steden en gemeenten wereldwijd als essentiële actoren in het versterken van lokaal bestuur. Door een **collega-tot-collega-aanpak** te hanteren, bevordert de VVSG **internationale gemeentelijke samenwerking** op het gebied van onderzoek, capaciteitsopbouw en kennisdeling. Dit draagt bij aan het versterken van de bestuurskracht van lokale overheden en maakt innovatieve oplossingen mogelijk.

De VVSG stimuleert het delen van praktijkervaringen, data en nieuwe inzichten over landsgrenzen heen, wat bijdraagt aan verbeterde besluitvorming en beleidsvorming op lokaal, nationaal en internationaal niveau. De VVSG bevordert partnerschappen tussen lokale overheden, maatschappelijke organisaties, academische instellingen en internationale actoren om duurzame en breed gedragen oplossingen te ontwikkelen. Gemeenten spelen hierin een sleutelrol dankzij hun directe verbinding met de bevolking en hun vermogen om een **multiplicatoreffect** te realiseren. Inclusiviteit staat daarbij centraal.

Gemeentelijke internationale samenwerking, ook bekend als gedecentraliseerde samenwerking, geniet steeds meer **internationale erkenning als een cruciale pijler in duurzame ontwikkeling en mondiale solidariteit**. Diverse internationale kaders en netwerken benadrukken expliciet de rol van lokale overheden in het aanpakken van mondiale uitdagingen en het realiseren van duurzame ontwikkelingsdoelen, zoals de Agenda 2030 voor duurzame ontwikkeling, de New Urban Agenda, Platforma & CEMR, de Covenant of Mayors etc.

De VVSG wil samen met de lokale besturen in de eerste plaats bijdragen aan **de realisatie van SDG 16**, waaronder alle 'bestuurlijke' thema's vallen (vb. gemeentelijke financiën, transparantie, burgerparticipatie etc.) **en SDG 11** rond duurzame steden. Dit zijn in elk programmaonderdeel de hoofddoelstellingen. Via een thematische invalshoek zou het kunnen dat in tweede lijn ook nog aan andere SDG's wordt bijgedragen (vb. SDG 2 i.f.v. voedselbeleid, SDG 5 i.f.v. gender, SDG 6 i.f.v. waterbeheer).

3. Doelstellingen op middellange (5 jaar) en lange (10 jaar) termijn



Doelstellingen		
Strategische doelstelling 1 (10 jaar)	Internationalisering lokale besturen Lokale besturen zetten internationale samenwerking in om internationale rechtvaardigheid en goed lokaal bestuur te bereiken wereldwijd	
De VVSG gelooft in de meerwaarde van internationale gemeentelijke samenwerking en wil daartoe Vlaamse lokale overheden in de eerste plaats, maar bij uitbreiding steden en gemeenten wereldwijd, aanzetten tot het voeren van een mondiaal beleid waarvan internationale samenwerking een sleutelement is. Via internationale gemeentelijke samenwerking wil de VVSG de bestuurskracht verhogen van lokale overheden wereldwijd.		
Doelstelling 1 (5 jaar)	Vlaamse lokale besturen en hun internationale partners professionaliseren hun samenwerking (stedenbanden)	
De VVSG wil de internationale samenwerkingsverbanden tussen alle Vlaamse lokale besturen en hun internationale partners professionaliseren via netwerking en kennisdeling. Het gaat over de ondersteuning van gemeentelijke partnerschappen bij Project Cycle Management, monitoring & evaluatie (waarbij de omslag wordt gemaakt naar outcome-gericht evalueren en leren), verbetering van en toeleiding naar (internationale) netwerken etc.		
Doelstelling 2 (5 jaar)	Lokale besturen experimenteren met verschillende vormen van internationale samenwerking	
Stedenbanden blijven een effectieve vorm van gemeentelijke internationale samenwerking om aan goed lokaal bestuur te werken. Toch zien we binnen Vlaanderen een stagnatie van het aantal stedenbanden rond ongeveer 30 stedenbanden (ongeveer 10% van de Vlaamse lokale besturen). Om meer Vlaamse gemeenten toe te leiden naar meer laagdrempelige en wederkerige vormen van internationale samenwerking, zal de VVSG samen met de lokale overheden blijvend uittesten welke nieuwe internationale samenwerkingsvormen kunnen werken om de bestuurskracht van lokale overheden te verhogen.		
Strategische doelstelling 2 (10 jaar)	Goed lokaal bestuur wereldwijd Lokale besturen wereldwijd voeren een duurzaam coherent beleid (in lijn met de (post-) Agenda 2030) waarbij ze de principes van goed lokaal bestuur hanteren	
De VVSG wil zowel in België als in de partnerlanden (o.a. via stedenbanden) de bestuurskracht van lokale overheden verhogen. Net zoals de Agenda 2030, zal ook de opvolger (vanaf 2031) een kader vormen om het lokale beleid meer coherent en duurzaam te maken.		
Doelstelling 1 (5 jaar)	Vlaamse lokale besturen beschikken over de nodige kennis en tools om bij te dragen aan de (post-) Agenda 2030	
De VVSG en Vlaamse lokale besturen willen hun bestaande werking in België rond de lokale vertaling van de SDG's verder doortrekken tot 2037. Vanaf 2031 zal de focus verlegt worden naar de post Agenda 2030. Vlaamse lokale besturen stemmen blijvend hun beleidsplannings-, opvolgings- en rapporteringsinstrumenten af op de (post-) Agenda 2030.		
Doelstelling 2 (5 jaar)	Vlaamse lokale besturen werken via de (post-) Agenda 2030 aan internationale rechtvaardigheid	
De (post-) Agenda 2030 biedt een gedeeld kompas voor mondiale en lokale uitdagingen. Terwijl de vertaling naar lokaal beleid cruciaal is om impact te realiseren, mag de globale dimensie van de agenda niet uit het oog verloren worden. Lokale acties staan immers niet los van mondiale contexten zoals klimaatverandering, ongelijkheid en migratie. In de toekomst besteden Vlaamse lokale besturen hier nog explicieter aandacht aan met mondiale projecten rond bijvoorbeeld mensenrechten, duurzaam aankoopbeleid, ethisch bankieren, etc.		
Doelstelling 3 (5 jaar)	De bestuurskracht van lokale besturen in het Globale Zuiden is versterkt via capaciteitsopbouw en kennisdeling	
Decentralisatie geeft lokale besturen in het Globale Zuiden meer bevoegdheden, maar vaak ontbreekt het aan capaciteit om deze via goed bestuur om te zetten in duurzaam beleid. Via capaciteitsopbouw en kennisdeling binnen stedenbanden, wordt de bestuurskracht versterkt. Deze aanpak is pragmatisch en sluit aan bij lokale beleidsplannen, wat beleids- en kennisuitwisseling mogelijk maakt.		

Strategische doelstelling 3 (10 jaar)	Bestuurlijke context in partnerlanden verbeteren Lokale besturen opereren in een bestuurlijke context die goed lokaal bestuur en gemeentelijke internationale samenwerking bevordert.
Lokale besturen wereldwijd functioneren binnen een gedecentraliseerde bestuurlijke context waarbij voldoende autonomie en middelen zijn overgedragen om een kwalitatief beleid voor duurzame ontwikkeling te voeren.	
Doelstelling 1 (5 jaar)	Verenigingen van lokale besturen in het Globale Zuiden zijn versterkt in hun mandaat als representatieve ledenorganisatie 
Nationale verenigingen van lokale besturen in het Globale Zuiden zijn de zusterorganisaties van de VVSG. Ze delen hetzelfde mandaat en spelen een cruciale rol in het vertegenwoordigen van gemeentelijke belangen binnen decentralisatieprocessen. Naast de ondersteuning aan hun leden via kennisdeling en netwerking, zetten ze via belangenbehartiging in op het verbeteren van de bestuurlijke context waarbinnen lokale overheden in de partnerlanden opereren.	
Doelstelling 2 (5 jaar)	Lokale overheden passen diverse vormen van samenwerking toe, zoals meerlagig bestuur, multi-actor samenwerking, territoriale samenwerking en geïntegreerde beleidsontwikkeling 
Lokale overheden werken samen om complexe uitdagingen aan te pakken. Meerlagig bestuur omvat samenwerking tussen lokale, regionale, en nationale overheden. Bij multi-actor samenwerking wordt de krachtenbundeling gezocht met diverse stakeholders, zoals burgers, bedrijven, en maatschappelijke organisaties, bijvoorbeeld in wijkontwikkelingsprojecten. Territoriale samenwerking richt zich op samenwerkingsverbanden tussen gemeenten of regio's. Tot slot biedt geïntegreerde beleidsontwikkeling een raamwerk voor samenwerking tussen beleidsdomeinen om complexe vraagstukken efficiënt en holistisch aan te pakken.	
Transversale strategische doelstelling 4 (10 jaar)	Team VVSG-Internationaal is een katalysator/facilitator van expertise, netwerk en partners om via internationale samenwerking en agenda's de bestuurskracht van lokale besturen wereldwijd te versterken
Team VVSG-internationaal bouwt haar eigen kennis, vaardigheden en netwerk uit rond internationale gemeentelijke samenwerking en goed lokaal bestuur, en gebruikt deze kennis ten voordele van Vlaamse lokale besturen en gemeenten uit het Globale Zuiden, zusterverenigingen van steden en gemeenten en netwerken.	
Doelstelling 1 (5 jaar)	Team VVSG-Internationaal versterkt haar (inter)nationaal netwerk 
Team VVSG-Internationaal en Vlaamse lokale besturen benutten het (inter)nationale netwerken (vb. PLATFORMA-CEMR, CIB-UCLG, OESO, VN, GSK Sustainable Cities, FRDO) om hun eigen werking rond goed lokaal bestuur te professionaliseren. Daarnaast worden Vlaamse lokale besturen internationaal ook als voortrekkers gezien in het werken rond internationale gemeentelijke samenwerking en internationale agenda's.	
Doelstelling 2 (5 jaar)	Team VVSG-Internationaal speelt een actieve rol in voorbereiding, beleidsvorming & lokale vertaling van de Post- Agenda 2030 
De stem van Vlaamse lokale besturen wordt internationaal meegenomen in de ontwikkeling van de Post- Agenda 2030, alsook de opgebouwde expertise rond de lokale vertaling van dit nieuwe internationale kader.	
Doelstelling 3 (5 jaar)	Lokale besturen hebben toegang tot kennis, netwerken en praktijkvoorbeelden over lokale bestuurskrachtversterking via internationale samenwerking 
De VVSG bouwt expertise op over lokale bestuurskrachtversterking via internationale samenwerking en verspreid dit naar en faciliteert de toegang van lokale besturen hiertoe. VVSG-Internationaal waakt erover dat Vlaamse en internationale partners evenwaardig worden gehoord.	

4. Strategie

Om via internationale samenwerking goed lokaal bestuur te promoten wereldwijd, zal het team Internationaal van de VVSG focussen op de **3 rollen van de VVSG**, met name netwerking, belangenbehartiging & kennisdeling. Alle activiteiten in functie van de komende federale subsidieprogramma's kunnen worden ondergebracht onder deze 3 rollen. Concreet zal de VVSG via volgende strategieën tewerk gaan om haar doelstellingen te bereiken:

De VVSG zal blijven inzetten op de ondersteuning van **stedenbanden tussen Vlaamse lokale besturen en gemeenten uit het Globale Zuiden**. De stedenband is een krachtig instrument om een gelijkwaardig partnerschap tussen twee lokale besturen op te bouwen, waarbij institutionele en organisatorische versterking in beide richtingen plaatsvindt. Door

een collega-tot-collega aanpak werkt de stedenband aan wederzijdse capaciteitsopbouw en versterking van democratiseringsprocessen.

Binnen de stedenband kan een thematische focus (vb. lokale economie, voedsel) interne processen rond bestuurskracht in gang zetten. Veel aandacht gaat naar de co-creatie van het beleid met aandacht voor specifieke doelgroepen zoals vrouwen en jongeren. De VVSG zet echter ook in op **experimenten rond nieuwe vormen van internationale samenwerking** (vb. thematische netwerken, inzet gemeentelijke expertise in programma's van o.a. Enabel, diasporawerking, triangulaire samenwerking).

Samenwerking met koepelverenigingen van lokale besturen wordt steeds belangrijker, enerzijds om de bestaande stedenbanden of nieuwe vormen van internationale samenwerking te ondersteunen, maar anderzijds ook om de bestuurlijke context te verbeteren en de geleerde lessen uit het programma verder te verspreiden



naar alle lokale besturen in een bepaald land. De professionalisering van deze verschillende samenwerkingsvormen via o.a. vormingen, studies, conferenties, publicaties en leertrajecten blijft een belangrijke strategie in het programma.

De VVSG zal daarnaast aandacht geven naar **belangenbehartiging en kennisdeling rond de (Post-) Agenda 2030**. Werkgroepen, campagnes, netwerkmomenten en vormingen moeten de Vlaamse lokale besturen handvaten geven om hun beleid te verduurzamen via deze internationale agenda.

Ook zal de VVSG in de toekomst haar eigen kennis rond bestuurskrachtversterking vergroten en hiertoe **strategische partnerschappen** versterken en uitbouwen (vb. met UVCW/Brulocalis, Enabel, FIDO, OESO, UN,...).

Om haar rol van belangenbehartiger waar te maken, maar hier ook bij de lokale besturen ondersteuning rond te bieden, zal de VVSG nog meer inzetten op de het aantonen van & de zichtbaarheid voor **de impact van gemeentelijke internationale samenwerking**.

5. Financieel plan

Het team Internationaal van de VVSG werkt momenteel voor 100% op subsidieprogramma's. Voor ontwikkelingssamenwerking ontvangt de VVSG subsidies van 2 overheden, met name de federale overheid (DGD) en de Vlaamse overheid (Departement Buitenlandse Zaken).

	2020	2021	2022	2023	2024
Federale overheid	€ 1.183.968	€ 1.228.031	€ 1.291.099	€ 1.391.794	€ 1.417.110
Vlaamse overheid	€ 168.000	€ 168.000	€ 248.000	€ 248.000	€ 206.250
Totaal	€ 1.351.968	€ 1.396.031	€ 1.539.099	€ 1.639.794	€ 1.623.360

Als Institutionele Actor kan de VVSG rekenen op volledige financiering voor de uitvoering van haar DGD-programma. De deelnemende Vlaamse gemeenten zetten eigen gemeentelijke middelen in voor de personeelskost van de mondiale ambtenaar die het federale programma opvolgt. Daarnaast voorzien de Vlaamse gemeenten bijkomende middelen voor de stedenbandwerking, maar ook voor draagvlakversterking rond mondiale thema's in de eigen gemeente. Hieronder vallen ook de financiële toelagen die gemeenten geven aan NGO's en vierdepijler initiatieven op hun grondgebied.

Voor haar federale subsidieprogramma voor 2027-2036, gaat de VVSG uit van een budgetbehoud ten opzichte van de periode 2022-2026. De VVSG zal echter wel verhoudingsgewijs het aandeel van de administratiekosten verminderen, ten voordele van de operationele kosten. In het indicatief financieel plan gaat de VVSG uit van jaarlijks 3% inflatie.

Op 5 jaar	2027	2028	2029	2030	2031	Totaal
Administratiekosten	€ 163.699	€ 168.610	€ 173.668	€ 178.879	€ 184.245	€ 869.101
Beheerskosten	€ 21.276	€ 21.915	€ 22.572	€ 23.249	€ 23.947	€ 112.959
Operationele kosten	€ 1.194.853	€ 1.230.699	€ 1.267.620	€ 1.305.648	€ 1.344.818	€ 6.343.638
Totaal	€ 1.379.829	€ 1.421.224	€ 1.463.860	€ 1.507.776	€ 1.553.010	€ 7.325.699

Op 10 jaar	2032	2033	2034	2035	2036	Totaal
Administratiekosten	€ 189.772	€ 195.465	€ 201.329	€ 207.369	€ 213.590	€ 1.007.527
Beheerskosten	€ 24.665	€ 25.405	€ 26.167	€ 26.952	€ 27.761	€ 130.951
Operationele kosten	€ 1.385.162	€ 1.426.717	€ 1.469.519	€ 1.513.604	€ 1.559.012	€ 7.354.015
Totaal	€ 1.599.600	€ 1.647.588	€ 1.697.015	€ 1.747.926	€ 1.800.364	€ 8.492.493

6. Landen

In 2024 is de VVSG actief in 6 landen (België, Benin, Ecuador, Nicaragua, Rwanda, Senegal), alle financieringsbronnen samen.

Voor de periode 2027-2036 zal de VVSG zich beperken tot maximaal 6 landen in het Globale Zuiden en een België-luik. Zoals neergeschreven in het partnerschapsbeleid van VVSG-Internationaal, focust de VVSG haar werking op landen waar Vlaamse stedenbandgemeenten actief zijn. De VVSG exploreert de mogelijkheid om één Engelstalig land (blijvend) te betrekken om hier alternatieve vormen van gemeentelijke internationale samenwerking uit te testen. De VVSG sluit nieuwe samenwerkingen in Frans- of Spaanstalige landen niet uit, maar merkt dat de drempel voor Vlaamse lokale besturen om internationaal uit te wisselen verkleint bij Engelstalige landen. In het programma 2022-2026 is de VVSG actief in Rwanda (onder meer in functie van dit experiment rond alternatieve vormen van internationale samenwerking). Een grondige evaluatie in 2025 zal uitwijzen of dit land ook in de toekomst zal blijvend worden opgenomen of eventueel een nieuw Engelstalig land zal worden betrokken (waarin samenwerking met zustervereniging en aanwezigheid van Enabel een vereiste is). De volledige lijst met criteria voor de selectie van partnerlanden, kan geraadpleegd worden in de partnerschapsstrategie van de VVSG.

De 4 landen waarin de VVSG en de Vlaamse lokale besturen zeker actief zullen blijven na 2026 zijn **België, Benin, Ecuador en Senegal**. In deze landen in het Globale Zuiden loopt de samenwerking goed met de Vlaamse stedenbanden en in Benin komt daar ook de samenwerking met de koepelvereniging van Beninese lokale besturen bij. De werking in de landen **Nicaragua en Rwanda** zal **grondig geëvalueerd** worden met de betrokken partners, waarna beslist zal worden over eventuele verderzetting van een federaal subsidieprogramma vanaf 2027. De actieve stedenbanden in Nicaragua kennen door de inmenging van de centrale overheid minder bewegingsvrijheid, wat druk zet op de vlotte uitvoering van de stedenbandprogramma's. Ook in Rwanda bewegen lokale overheden in een strak nationaal kader, wat de experimentele ruimte voor alternatieve vormen van internationale samenwerking beïnvloedt. De VVSG zal **onderzoeken of het relevant is om Marokko (aanwezigheid stedenbanden), een nieuw Engelstalig land (i.p.v. Rwanda voor een experiment) of Namibië (aanwezigheid stedenbanden)** te betrekken. De VVSG zal er echter over waken om in niet meer dan 6 landen uit het Globale Zuiden actief te zijn.

7. Partners

De VVSG kent voor ontwikkelingssamenwerking 2 type partners (beiden betrokken in het federale subsidieprogramma). Het betreft lokale overheden en verenigingen van steden en gemeenten.

1. Lokale overheden

De partners van de VVSG zijn in de eerste plaats haar leden, de Vlaamse steden en gemeenten en in tweede lijn hun partnergemeenten. Vlaamse lokale besturen kunnen er zelf voor kiezen om een stedenband of een andere vorm van internationale samenwerking aan te gaan met één of meerdere partnergemeente(n) uit het Globale Zuiden om via capaciteitsopbouw en kennisdeling elkaars bestuurskracht te versterken. Vlaamse lokale overheden die een partner zoeken worden ondersteund door de VVSG, die een gedetailleerd stappenplan biedt voor het identificeren en selecteren van geschikte partners. Dit proces, dat gemiddeld twee jaar duurt, omvat onder andere het opstellen van een gemeentelijk profiel, het formuleren van selectiecriteria, en het organiseren van een identificatiebezoek.

Het succes van gemeentelijke internationale samenwerking ligt in de inclusieve samenwerking tussen ambtenaren, politici en het middenveld over gemeenten heen. De interacties tussen de verschillende gemeenten zijn gebaseerd op gelijkwaardigheid, wederkerigheid en solidariteit, waarbij beide gemeenschappen leren van elkaar. De VVSG begeleidt niet alleen het opstartproces, maar ondersteunt ook tijdens de uitvoering met monitoring en capaciteitsopbouw.

De samenwerking reikt verder dan het federale subsidieprogramma. Na afloop van het subsidieprogramma blijft de band voortbestaan, waardoor langdurige resultaten en wederzijds vertrouwen worden verankerd. Zo draagt internationale gemeentelijke samenwerking bij aan een duurzame, globale impact op lokaal niveau.

2. Koepelverenigingen van lokale besturen in het Globale Zuiden

Verenigingen van lokale besturen zijn cruciale partners in de gemeentelijke internationale samenwerking. Deze organisaties, die in elk partnerland uniek zijn en vaak regionaal vertakt, vervullen een vergelijkbare rol als de VVSG: ze bieden dienstverlening aan en behartigen de belangen van lokale besturen. Bestuurd door burgemeesters en gemeentelijke politici, vormen zij een belangrijke schakel in het versterken van lokaal bestuur en het bevorderen van decentralisatieprocessen.

VVSG's zusterverenigingen spelen een sleutelrol bij het vergroten van de bestuurlijke capaciteit van lokale overheden en het verspreiden van goede praktijkvoorbeelden in de partnerlanden. Door hun positie kunnen zij expertise en ervaring breed delen, niet alleen binnen hun eigen ledenkring, maar ook met Vlaamse gemeenten. De VVSG werkt nauw samen met deze verenigingen om de stedenbanden in partnerlanden te ondersteunen en te versterken. Ze vormen ook een essentiële spil om de bestuurlijke context te bevorderen door hun unieke mandaat en positie als vertegenwoordiger van lokale besturen. De VVSG onderzoekt of ze de komende 10 jaar ook in Senegal en Ecuador nauwer kan samenwerken met de lokale zustervereniging.

Indien dit voor de realisatie van haar doelstellingen wenselijk is, kan de VVSG nog bijkomende partnerschappen aangaan. Hierbij denken we bijvoorbeeld aan synergiepartners zoals Enabel. Het bestaande kaderakkoord tussen de VVSG en Enabel zou verfijnd kunnen worden om gemeentelijke expertise in te zetten in de programma's van Enabel in de partnerlanden (i.f.v. de doelstelling om Vlaamse besturen te internationaliseren).

In 2024 heeft de VVSG partnerschapsovereenkomsten ondertekend met 12 stedenbanden en 2 zusterverenigingen. Daarnaast werden SDG-partnerschappen opgestart, een experimentele vorm van internationale samenwerking. 2 SDG-partnerschappen zijn operationeel, 4 andere SDG-partnerschappen heeft de VVSG na enkele maanden 'on hold' gezet zonder dat er al vooruitgang was geboekt.

8. Doelgroep

De aanpak van de VVSG benadrukt de brede impact van de inspanningen rond goed lokaal bestuur, met lokale overheden en hun verenigingen als hefboom om zowel directe als indirecte begunstigden te bereiken (multiplicatoreffect).

Directe begunstigden:

- **Lokale overheden in België en het Globale Zuiden:** Gaande van het ambtelijk niveau tot het politiek bestuur en het middenveld. Het ambtelijk niveau omvat verschillende diensten, variërend van strategische en thematische diensten tot diensten die interne processen ondersteunen en faciliteren.
- **Nationale verenigingen van lokale besturen:** Organisaties die lokale overheden ondersteunen en versterken, zowel binnen als buiten België.

Finale begunstigden:

- **Inwoners van België en het Globale Zuiden:** De eindgebruikers van verbeterde lokale overheidsdiensten en -beleid, met directe impact op hun levenskwaliteit.
- **Andere overheidsniveaus en actoren binnen het ecosysteem van een lokaal bestuur:** Om een multi level, multi actor en territoriale aanpak te waarborgen, profiteren ook partners zoals regionale en federale overheden, maatschappelijke organisaties en private actoren van deze samenwerking en versterking.



Een uitgave van de Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten
VVSG vzw • Bischoffsheimlaan 1-8 • 1000 Brussel
2024