

# **VVSG programma Gemeentelijke ontwikkelingssamenwerking 2017-2019 – Mid-term evaluatie**





# **VVSG programma Gemeentelijke ontwikkelingssamenwerking 2017- 2019 – Mid-term evaluatie**

**Geert Phlix**

**Corina Dhaene**

## **Woord vooraf**

*Met beperkte middelen en groot enthousiasme zet het team Internationaal van de VVSG zich in om Agenda 2030 te realiseren met de Vlaamse gemeenten. Een engagement en sterke resultaten die ook buiten Vlaanderen worden opgemerkt. De ambitie om bij te dragen tot de hoognodige transitie is duidelijk en verdient verdere ondersteuning. De evaluatoren hopen dat dit rapport hiertoe kan bijdragen.*

**Geert Phlix en Corina Dhaene (ACE Europe) Mechelen, Belgium. 2018**



## Korte samenvatting

### Doel van de evaluatie

- <sup>1</sup> Dit rapport betreft de tussentijdse evaluatie van het VVSG programma voor ontwikkelingssamenwerking, gefinancierd door de Vlaamse overheid, departement buitenlandse zaken, voor de periode 2017-2019 voor een totaal budget van 520.146 EUR. Het Vlaamse programma ondersteunt de VVSG bij het begeleiden van haar leden in een evolutie naar lokaal mondiaal beleid (LMB) dat bijdraagt aan de realisatie van de Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen van Agenda 2030 van de Verenigde Naties of Sustainable Development Goals (hierna verder aangeduid als SDG's). In de praktijk werd de ondersteuning van LMB en SDG's grotendeels uit elkaar getrokken en de doelstelling van een omschakeling naar LMB 'om bij te dragen aan de realisatie van de SDG's' werd de facto overvleugeld door het werk omtrent de SDG's. Het programma valt op te delen in vier grote stukken: (i) SDG piloottraject (met 20 gemeenten), (ii) SDG communicatie en sensibilisatie (op basis van publicaties en promomateriaal en versterkt door een campagne als De Week van de Duurzame Gemeente), (iii) lokaal mondiaal beleid en (iv) synergie en deelname aan netwerken.
- <sup>2</sup> De evaluatie heeft twee doelstellingen: verantwoording afleggen en bijdragen tot leren. Het leren werd ondersteund door een sensemaking en reflectie workshop waarbij met het team VVSG Internationaal, VVSG medewerkers en gemeenten werd nagedacht over de operationalisering van de aanbevelingen.

### Aanpak van de evaluatie

- <sup>3</sup> De evaluatie werd ondersteund door een evaluatiekader bestaande uit evaluatievragen, beoordelingscriteria en aandachtspunten (uitgewerkt in het inception report, op te vragen bij de VVSG). De evaluatievragen verwijzen naar de OESO/DAC criteria van relevantie, efficiëntie, effectiviteit en duurzaamheid.
- <sup>4</sup> De tussentijdse evaluatie werd opgevat als een participatief, inductief en evidence based evaluatieproces. Om recht te doen aan deze uitgangspunten werd een mix van kwantitatieve en kwalitatieve methoden gebruikt, zoals semigestructureerde interviews, documentenanalyse, creatieve workshops/focusgroep discussies, sense-making workshop en bezoeken aan een aantal gemeenten. De evaluatoren konden gebruik maken van twee enquêtes als bijkomende bron: de enquête Mondiale Dimensie (2018) opgesteld door de universiteit van Gent en de enquête 'week van de duurzame gemeente', opgesteld door de VVSG. De evaluatoren hebben twee vragen omtrent efficiëntie kunnen toevoegen aan de enquête Mondiale Dimensie.
- <sup>5</sup> Er werd gebruik gemaakt van de data die door de VVSG verzameld wordt met betrekking tot de de indicatoren geformuleerd in het logisch kader (vnl. verwijzend naar bereik en directe output van VVSG-activiteiten). Verder werden kwalitatieve data verzameld ten aanzien van resultaten en veranderingen zoals ervaren of geobserveerd door de respondenten. Triangulatie van informatie

uit documenten en interviews en workshops was hierbij een belangrijk principe. Er was aandacht voor het verschillende perspectief van een grote diversiteit aan actoren.

- 6 De evaluatoren brachten een bezoek aan 6 gemeenten (1 dag/gemeente), die werden geselecteerd op basis van een aantal vooraf bepaalde criteria en beschikbaarheid: Hasselt, Kortrijk, Sint-Truiden, Berlaar, Dilbeek en Izegem (deze enkel telefonisch). Doel was om meer kennis te krijgen van de effectieve resultaten van het programma in de gemeenten en te reflecteren over mogelijke verklarende factoren. Tijdens dit bezoek waren er telkens interviews met de ambtenaar LMB maar ook met de schepenen voor LMB, leden van een SDG stuurgroep (indien aanwezig), interviews met ambtenaren die betrokken waren in LMB of SDG werking en een interview met de Algemeen Directeur of hoofd van de strategische beleidscel en leden van de mondiale adviesraad.

## Conclusies

- 7 **Relevantie is sterk maar aandacht voor het concept van internationale rechtvaardigheid en het globale Zuiden kan beter** - Het werk van VVSG en team Internationaal rond de SDG's sluit aan bij een internationale agenda. Het is relevant voor de Vlaamse overheid die een engagement heeft ten aanzien van de realisatie van Agenda 2030 en de VVSG en gemeenten nodig heeft om die agenda op lokaal vlak te vertalen naar concrete actie. Het kader van de SDG's is ook relevant voor de gemeenten zelf, het loopt parallel met de uitdagingen van gemeenten om strategische beleidsplannen te maken en het biedt een aantrekkelijk en wervend kader om management en organisatie van de gemeente aan te passen. Het Vlaamse programma is tevens relevant voor de VVSG: het versterkt de dienstverlening aan gemeenten. Bovendien versterkt het de voorbeeld- en signaal functie van de VVSG.
- 8 De openheid van het team internationaal voor samenwerking en de zoektocht naar synergie, met het federaal programma en DGD-middelen voor SDG Voice, versterkte de visibiliteit van het werk omtrent de SDG's (publicaties) en vergrootte het bereik (campagne 'Week van de Duurzame gemeente'). Samenwerking met andere actoren, zoals provincies, CIFAL, 11.11.11. en FairTrade gemeente verliep vlot en zorgde voor bereik, maar was minder strategisch van aard.
- 9 **Effectiviteit van het programma is sterk bij gemeenten, vooral in het SDG pilootproject** - Het kader van de SDG's heeft een dynamiek op gang gebracht binnen Vlaamse gemeenten die niet te vergelijken is met voorgaande programma's (zoals het kader van de MDG's) die een internationale agenda wilden realiseren. Het Vlaamse programma en het werk van het team Internationaal is essentieel geweest om die dynamiek te realiseren bij de Vlaamse gemeenten. Het programma kan rekenen op veel zichtbaarheid (zowel in Vlaanderen als daarbuiten), het materiaal is gekend en wordt gebruikt. Een 35-tal gemeenten heeft nu al effectief de stap gezet om te werken rond SDG in het kader van de beleidsplanning en heeft de eerste ervaringen opgedaan met transversaal werken. De verwachting is dat in het laatste jaar meer gemeenten de SDG's zullen verbinden met beleidsplanning. Met het pilootproject van de SDG's werd materiaal ontwikkeld dat andere gemeenten kunnen gebruiken.



- <sup>10</sup> De dynamiek op het vlak van LMB was veel beperkter: de tijdsbesteding voor LMB in het team ging van 2 VTE naar 0,5 VTE in de huidige periode. Er werden wel nieuwe initiatieven genomen, die veelal werden geïnspireerd door het kader van de SDG's. De waardering van het nut van het aanbod aan trainingen/trajecten is gemengd en hun effect is minder duidelijk (met uitzondering van het traject rond duurzaam aankopen).
- <sup>11</sup> Door haar profilering op Europese en internationale fora (onder meer door vertalingen van het materiaal en deelname aan events), heeft de VVSG aan collega-organisaties en aan Europese beleidsmakers een krachtige boodschap gegeven over de rol van gemeenten in het lokaliseren van de SDG's. De manier waarop de VVSG het pilootproject verbindt met technische beleidsaspecten informeert andere verenigingen van steden en gemeenten over de 'how to localise Agenda 2030'. En dat blijkt in andere landen precies een knelpunt. De VVSG biedt hier een duidelijke meerwaarde.
- <sup>12</sup> **Duurzaamheid veronderstelt extra inspanning van VVSG en een opvolgprogramma** - Duurzaamheid van resultaten kan in de komende maanden van de uitvoering van het Vlaamse programma nog versterkt worden. Er is zeker een engagement vanuit de VVSG om verder te werken met de SDG's en er zijn opportuniteiten, maar een meer strategische inzet van het werken met de SDG's is nog niet echt aan de orde binnen de VVSG. Team internationaal krijgt veel ruimte om te informeren en te sensibiliseren, maar VVSG events, thema's en wijze van aanpak herdenken in functie van de transitieambitie van Agenda 2030 is nog niet gestart. Een (gesubsidieerd) vervolprogramma zal noodzakelijk zijn om te consolideren wat er al is en om verdere stappen te zetten. Agenda 2030 veronderstelt met name een beter begrip, zowel bij gemeenten als bij burgers, van de link tussen de SDG's en de noodzaak van transitie in functie van duurzame ontwikkeling en meer internationale rechtvaardigheid.
- <sup>13</sup> **De efficiëntie van het programma kan versterkt worden op vlak het methodisch ondersteunen van leertrajecten en opvolging** - De ondersteuning en manier van werken van de VVSG – combinatie van collectieve processen en individuele ondersteuning en advies - wordt door de deelnemers aan de SDG pilootgroep (gemeenten eerste cirkel) positief beoordeeld. De handleidingen en tools die door VVSG-medewerkers werden uitgewerkt, worden als bruikbaar en van goede kwaliteit beoordeeld door de ambtenaren. Het SDG pilootproject kreeg een labofunctie toegewezen; de organisatie van die functie kan versterkt worden. Hierbij dient men rekening te houden met spanningen die er waren omtrent de workload voor deelnemers, hun ritme, sterkere methodieken om het leren te ondersteunen (voorbij het uitwisselen van ervaringen). Respondenten hebben aangegeven dat ze vooral inzicht nodig hebben in het opzetten en ondersteunen van veranderingsprocessen binnen de gemeenten maar net die processen worden eerder beperkt opgevolgd en beschreven in het kader van het Vlaams programma. Respondenten verwachten tevens een sterkere faciliterende rol van de VVSG voor het uitwisselen van ervaringen.
- <sup>14</sup> Het efficiënt beheer van het programma stond onder druk van de beperkte capaciteit van het team internationaal (tijd en specifieke expertise omtrent organisatieverandering in een complexe en politieke omgeving).

## Uitdagingen en aanbevelingen

- <sup>15</sup> Om de resultaten van het programma (op korte en lange termijn) te versterken zijn dit de uitdagingen: (i) erover waken dat de gemeenten de link met SDG's niet te vrijblijvend of te oppervlakkig invullen, (ii) het tempo opdrijven van verandering en werken rond Agenda 2030), (iii) goed en gedocumenteerd bewijs leveren dat lokalisering werkt van de SDG's en effecten teweeg brengt, (iv) versterken van druk van grote publiek op het lokaal bestuur ten aanzien van de SDG's en het dynamiseren en vernieuwen van participatiemodellen. De laatste uitdaging kan onmogelijk door VVSG alleen worden opgenomen maar veronderstelt een inspanning vanuit de Vlaamse overheid.
- <sup>16</sup> De volgende aanbevelingen werden getoetst in een sense-making workshop aan gemeenten en VVSG medewerkers.

Aanbevelingen	
<b>Aanbeveling 1</b>	<b>Versterken van concept transitie en aandacht voor internationale solidariteit en expertise voor het Zuiden in het SDG kader.</b>
<b>Aanbeveling 2</b>	<b>Aanpassen en verrijken van bestaande publicaties.</b> Het is haalbaar en mogelijk om op korte termijn de bestaande publicaties te screenen en nieuwe publicaties van de VVSG op te volgen en te waken over aandacht voor het Zuiden en het concept internationale rechtvaardigheid.
<b>Aanbeveling 3</b>	<b>Vorming systeemdenken aanbieden aan gemeenten.</b> De VVSG heeft hiermee al ervaring in het kader van het Federaal programma: in samenwerking met de NGO Djapo werden al vormen rond systeemdenken opgezet voor ambtenaren. Cifal bevestigt dat basiskennis zowel bij ambtenaren als bij politici nog heel beperkt is.
<b>Aanbeveling 4</b>	<b>Ondersteunen van het 'anders doen'.</b> Het is niet evident voor de VVSG om, met de huidige capaciteit meer te doen dan te initiëren. Ondersteunen (en coachen) van verandering binnen gemeenten vergt specifieke technische competenties die nu niet aanwezig zijn binnen het team Internationaal. Binnen de VVSG bestaat er competentie, binnen de dienst 'Organisatie'. <b>De expertise van die dienst zou in een nieuw programma binnen gebracht kunnen worden, mits bijkomende middelen (voor HR).</b> Dit kan door de Vlaamse overheid ondersteund worden.
<b>Aanbeveling 5</b>	<b>Meer strategisch samenwerken op Vlaams niveau.</b> Deze aanbeveling gaat grotendeels richting Vlaamse en federale overheid, waar de VVSG weinig greep op heeft. Binnen Vlaanderen zou werk gemaakt moeten worden van opzetten van zogenaamde 'multi-stakeholder dialogues'. Ook de communicatie op regionaal en nationaal vlak met de burgers over het thema wordt op dit moment nauwelijks ingevuld.





<b>Aanbeveling 6</b>	<b>Zorgen voor continuïteit en sterkere boodschap vanuit de VVSG.</b> De SDG's werden totnogtoe eerder niet strategisch opgepakt binnen de VVSG. Het is belangrijk dat de VVSG zich als organisatie opwerkt als een partner voor andere sectoren. De opzet van transversale bestuurlijke commissies binnen de VVSG biedt een belangrijke opportuniteit om meer strategisch te werken rond de SDG's en ook binnen de VVSG transversaal werken op de agenda te zetten. De rol van team internationaal is niet om dit te trekken binnen de VVSG, team internationaal kan wel de expert zijn die het mondiale perspectief en aandacht voor internationale rechtvaardigheid binnen brengt. Een meer strategische aanpak zou de credibiliteit van de VVSG (nog meer) versterken ('practice what you preach') en is noodzakelijk om het pilootproject op een ander niveau te tillen.
<b>Aanbeveling 7</b>	<b>In de organisatie van het aanbod (van trajecten, meer bepaald het pilootproject) nog meer regionaal werken en inzetten op samenwerking met regionale actoren.</b> Het team internationaal plant regionale bijeenkomsten rond SDG's en BBC, dit is een goede gelegenheid om te onderzoeken met welke regionale actoren kan worden samengewerkt.
<b>Aanbeveling 8</b>	<b>Herdenken van trajectaanpak in functie van leren en beter documenteren van processen van verandering</b> en de effecten daarvan. Op korte termijn is het mogelijk om de effecten van het SDG pilootproject beter te documenteren. De VVSG kan, met redelijk beperkte (tijds-) investering de methodiek 'outcome harvesting' toepassen. Het is aan de VVSG om al die input te analyseren en te consolideren. De minder goede waardering van het nut van het aanbod, zoals blijkt uit de bevraging dient verder onderzocht te worden om het leren over de meest effectieve aanpak te ondersteunen.
<b>Aanbeveling 9</b>	<b>Fonds voor het ondersteunen van nieuwe (lokale) dynamieken.</b> Met oog op een toekomstig programma, moet overwogen worden in welke mate er naast (meer intensieve) leertrajecten ook mogelijkheden zijn voor het ondersteunen van lokale dynamieken door bijv. korter lopende projecten te ondersteunen daar waar energie zit (bijv. regio-gebonden, thematisch gebonden, kleinere gemeenten). Hiervoor zijn specifieke middelen nodig. Uit de praktijk in Nederland blijkt ook dat door een faciliterende aanpak meer initiatieven ondersteund kunnen worden met een klein team en dat er daardoor sneller goede ideeën en praktijken ter beschikking komen van anderen. Dit dient onderhandeld te worden met de Vlaamse overheid. De voorbereiding van een nieuw programma zou ondersteund kunnen worden door een reflectiegroep die zich ook buigt over de limieten en opportuniteiten om het concept van Lokaal Mondiaal Beleid verder te verspreiden.

## Lijst van afkortingen

<b>BBC</b>	Beleids- en BeheersCyclus
<b>DGD</b>	Directoraat Generaal voor Development
<b>LMB</b>	Lokaal mondiaal beleid
<b>OESO/DAC</b>	Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling/Development Assistance Committee
<b>SDG</b>	Sustainable Development Goals
<b>ToC</b>	Theory of Change
<b>ToE</b>	Theory of Efficiency
<b>VVSG</b>	Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten



## Inhoud

<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>14</b>
1.1	Onderwerp en doel van de evaluatie	14
1.2	Beschrijving van het programma	15
1.3	Aanpak en methodologie	16
<b>2</b>	<b>Bevindingen ten aanzien van de relevantie van het programma</b>	<b>18</b>
2.1	Beantwoorden van verwachtingen en noden van Vlaamse steden en gemeenten	19
2.2	Meerwaarde van het Vlaams programma voor de VVSG	23
2.3	Synergie en complementariteit van het Vlaams programma	24
2.4	Coherentie van het programma	26
<b>3</b>	<b>Bevindingen ten aanzien van de effectiviteit van het programma</b>	<b>28</b>
3.1	Ondersteuning van gemeenten	29
3.2	Ondersteuning van de integratie van de SDG's binnen de VVSG	41
3.3	Profilering van de VVSG op thema's van lokaal mondiaal beleid en SDG's	42
<b>4</b>	<b>Bevindingen ten aanzien van de efficiëntie van het programma</b>	<b>43</b>
4.1	Relevantie en kwaliteit van het VVSG aanbod ter ondersteuning van ambtenaren en schepenen	44
4.2	Programmabeheer	47
<b>5</b>	<b>Bevindingen ten aanzien van de duurzame verankering van de resultaten van het programma</b>	<b>49</b>

<b>6</b>	<b>Conclusies en aanbevelingen</b>	<b>52</b>
6.1	Conclusies	52
6.2	Uitdagingen en aanbevelingen	54
<b>7</b>	<b>Bijlagen</b>	<b>58</b>
7.1	Overzicht van respondenten	58
7.2	Lijst geconsulteerde documenten	61
7.3	Overzicht gemeenten die werden bezocht	62



# 1 Inleiding

## 1.1 ONDERWERP EN DOEL VAN DE EVALUATIE

- <sup>17</sup> Dit rapport betreft de tussentijdse evaluatie van het VVSG programma voor ontwikkelingssamenwerking, gefinancierd door de Vlaams overheid, departement buitenlandse zaken, voor de periode 2017-2019 voor een totaal budget van 520.146 EUR. Via dit driejarig programma ondersteunt de VVSG de Vlaamse steden en gemeenten bij de verdere uitbouw en professionalisering van gemeentelijke ontwikkelingssamenwerking of Lokaal mondiaal beleid (LMB) om bij te dragen aan de realisatie van de duurzame ontwikkelingsdoelstellingen (SDG's). Het Vlaamse programma ondersteunt VVSG bij het begeleiden van haar leden in een evolutie naar LMB dat bijdraagt aan de realisatie van de SDG's. Ook het Federale programma rond stedenbanden, dat wordt gefinancierd door DGD heeft een luik rond SDG's. Beide programma's ondersteunen elkaar. Lokaal mondiaal beleid werd door VVSG als volgt gedefinieerd: "*Lokaal mondiaal beleid is een coherent, transversaal en gemeentebreed beleid dat bijdraagt aan meer internationale rechtvaardigheid via mondiale beleidskeuzes, mondiaal burgerschap en mondiale samenwerking.*"<sup>1</sup>
- <sup>18</sup> Binnen het Vlaamse impulsbeleid kregen 88 Vlaamse gemeenten een subsidie gemeentelijke ontwikkelingssamenwerking voor de huidige gemeentelijke meerjarenplanning (2014-2019). In de loop van de huidige legislatuur besliste de Vlaamse overheid om de financiële middelen voor de gemeentelijke ontwikkelingssamenwerking over te hevelen naar het Gemeentefonds, waardoor sinds 1 januari 2016 het impulsbeleid kwam te vervallen. Binnen deze context van overheveling van middelen naar het Gemeentefonds, kreeg de VVSG een specifieke Vlaamse financiering voor de verdere ondersteuning van de gemeenten in hun beleid rondom de twee bovenvermelde gebieden.
- <sup>19</sup> De evaluatie heeft twee doelstellingen namelijk, verantwoording afleggen en bijdragen tot leren:
- *Verantwoording*: de evaluatie moet nagaan in welke mate het programma op weg is om de geplande resultaten en doelstellingen te behalen en in welke mate het programma bijdraagt tot het verder professionaliseren van lokaal mondiaal beleid.
  - *Leren*: de evaluatie moet bijdragen tot het leren van de VVSG. De evaluatie moet aanbevelingen formuleren over de begeleiding van de gemeenten en verbeterpistes aanreiken voor de verdere uitvoering van het programma.

---

<sup>1</sup> VVSG Dienst Internationaal (s.d.) Van noord-Zuid naar Mondiaal. Naar een lokaal mondiaal beleid. Brussel - VVSG publicatie.

<sup>20</sup> Voor de beoordeling van de vooruitgang van het programma werd gebruik gemaakt van de vijf OESO/DAC evaluatiecriteria: relevantie, efficiëntie, doeltreffendheid, duurzaamheid en impact.

## 1.2 BESCHRIJVING VAN HET PROGRAMMA

<sup>21</sup> Eerst moet worden gewezen op een belangrijke verschuiving in het programma. Ondersteuning van LMB en SDG's werd grotendeels uit elkaar getrokken en de doelstelling van een omschakeling naar LMB 'om bij te dragen aan de realisatie van de SDG's' werd de facto overvleugeld door het werk omtrent de SDG's. Het programma bestaat aldus feitelijk uit twee onderdelen:

- Ondersteuning van een omschakeling van een gemeentelijk Noord-Zuidbeleid naar een lokaal mondiaal beleid (dat bijdraagt aan de realisatie van de SDG's);
- Ondersteuning van de integratie van de SDG's met het oog op een lokale duurzame reflex die bijdraagt aan mondiale doelstellingen.

<sup>22</sup> Een belangrijk hypothese hierbij is dat meer aandacht voor SDG's ook de ontwikkeling en/of versterking van een lokaal mondiaal beleid ondersteunt.

<sup>23</sup> De tabel hieronder geeft een samenvatting van de belangrijkste activiteiten in het programma en hun outputs.

Onderdelen van het programma	2017 - 2018	
	activiteiten	outputs
Pilootproject SDG's	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Oproep en selectie van gemeenten</li> <li>– Opzetten van project</li> <li>– Organisatie van bijeenkomsten (eerste in mei 2017, 2 bijeenkomsten in 2017 en 3 bijeenkomsten in 2018)</li> <li>– Uitwerken en toetsen van tools</li> <li>– Opzetten van werkgroepen: M&amp;E/indicatoren en rapportage van SDG progress; SDG toets ontwikkelen, SDG en burgerparticipatie; SDG in/als een transversaal programma</li> <li>– Jaarlijks bezoek/contact deelnemende gemeenten</li> <li>– SDG-studiedag februari 2018</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Project met 20 direct betrokken gemeenten en 30 gemeenten die geïnformeerd worden</li> <li>– Basistool</li> <li>– Handleiding met 5 scenario's omgevingsanalyse</li> <li>– Ontwerp van indicatoren (te finaliseren)</li> <li>– Basispakket (te finaliseren)</li> </ul>
SDG communicatie en sensibilisatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ontwikkelen promotiemateriaal</li> <li>– Publicaties</li> <li>– Ontwikkelen materiaal politici</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Introductiesessies</li> <li>– Promomateriaal (poefs, pin, banners, ...)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Versterken van VVSG communicatie</li> <li>- Bijdragen tot interne sensibilisering VVSG</li> <li>- Lezingen en toelichtingen (introductiesessies)</li> <li>- Gebruik van campagne 'Week van de Duurzame Gemeente' ter versterking van het Vlaamse programma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Website</li> <li>- Ondersteuning cirkeloefening 'lokale schouders voor mondiale uitdagingen' – brochure (2016)</li> <li>- 50 inspirerende voorbeelden – brochure</li> <li>- Brochure voor politici</li> <li>- VVSG nieuwsbrief en Lokaal: diverse artikels over SDG's</li> <li>- Interne VVSG nieuwsbrief: collega's dagen elkaar uit</li> <li>- Campagne week met meer dan 80 deelnemende gemeenten</li> </ul>
Lokaal mondiaal beleid	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organiseren van vormingsaanbod</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alternatieve vormen van internationale samenwerking (studiedag)</li> <li>- Wereldburgerschap (leertraject)</li> <li>- Ethisch bankieren (als een traject van diverse bijeenkomsten, gericht op andere doelgroepen binnen de gemeenten), 2x</li> <li>- Duurzaam aankoopbeleid (ibid)</li> </ul>
Synergie en deelname aan netwerken	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deelname aan Europese en Internationale netwerken</li> <li>- Vertaling van materiaal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cases en materiaal verspreid</li> </ul>

Tabel 1: Vlaams programma: overzicht van voornaamste activiteiten en outputs

### 1.3 AANPAK EN METHODOLOGIE

<sup>24</sup> De evaluatie werd ondersteund door een evaluatiekader bestaande uit evaluatievragen, beoordelingscriteria en aandachtspunten (uitgewerkt in het inception report, op te vragen bij de VVSG). De evaluatievragen verwijzen naar de OESO/DAC criteria van relevantie, efficiëntie, effectiviteit en duurzaamheid. De evaluatievragen werden vervolgens uitgewerkt aan de hand van een aantal beoordelingscriteria. Deze bepalen de manier waarop naar de OESO/DAC criteria gekeken zal worden. Een antwoord op de beoordelingscriteria stelt ons in staat een afgewogen beoordeling te maken van elk van de OESO/DAC criteria. De beoordelingscriteria werden verder geconcretiseerd aan de hand van een aantal aandachtspunten. Deze geven aan wat voor soort data verzameld moet worden.

<sup>25</sup> Er werden geen concrete indicatoren of targets geformuleerd voor de beoordelingscriteria. Er werd gebruik gemaakt van de data die door de VVSG verzameld wordt met betrekking tot de de indicatoren geformuleerd in het logisch kader (vnl. verwijzend naar bereik en directe output van VVSG-activiteiten). Verder werden kwalitatieve data verzameld ten aanzien van resultaten en





veranderingen zoals ervaren of geobserveerd door de respondenten. Triangulatie is hierbij een belangrijk principe. Informatie wordt voornamelijk gehaald uit bestaande documenten en interviews/focusgroepen en deze informatie wordt gecontroleerd door in gesprek te gaan met verschillende stakeholders.

- 26 De evaluatoren konden gebruik maken van twee enquêtes als bijkomende bron: de enquête Mondiale Dimensie (2018) opgesteld door de universiteit van Gent en de enquête 'week van de duurzame gemeente', opgesteld door de VVSG. De evaluatoren hebben twee vragen omtrent efficiëntie kunnen toevoegen aan de enquête Mondiale Dimensie.
- 27 De tussentijdse evaluatie wordt opgevat als een participatief, inductief en evidence based evaluatieproces. Om recht te doen aan deze uitgangspunten werd een mix van kwantitatieve en kwalitatieve methoden voorgesteld, zoals semigestructureerde interviews, documentenanalyse, creatieve workshops/focusgroep discussies, sense-making workshop, een online enquête en bezoeken aan een aantal gemeenten. Om het leren tijdens en via deze evaluatie te bevorderen organiseren we tijdens het evaluatieproces verschillende reflectiemomenten, waarbij we zoveel mogelijk willen aansluiten op bestaande overlegmomenten. Om het leren te ondersteunen werd een sense-making workshop georganiseerd met VVSG medewerkers, gemeenten en externen. Tijdens deze workshop worden samen met de betrokken stakeholders ook de operationele consequenties van de voorgestelde aanbevelingen besproken. Een overzicht van de respondenten is beschikbaar in bijlage van dit rapport.
- 28 De volgende activiteiten werden georganiseerd
- Voorbereidende interviews met gemeenten om de verwachtingen ten aanzien van de evaluatie te kennen (Herent, Harelbeke, Edegem, Roeselare) en hun feedback ten aanzien van de focus van de evaluatie;
  - Werksessies met team internationaal: reconstructie van de theorie van verandering en analyse van efficiëntie;
  - De informatie van de twee bovenstaande activiteiten werd gebruikt om het inception report voor deze evaluatie te schrijven (op te vragen bij de VVSG);
  - Focusgroep discussies met gemeenten van het federaal programma (op basis van een creatieve workshop, met deelname van Essen, Bornem, Herent, Mol, Lommel, Evergem, Antwerpen, Roeselare, Edegem, Berlaar, Sint-Niklaas, Heist-op-den-Berg, Merelbeke) en deelnemers aan het SDG piloottraject (met Diksmuide, Oostkamp, Halle, Balen) ;
  - Semi-gestructureerde interviews met leden van het team internationaal, directie en medewerkers van de VVSG, Vlaamse overheid, andere verenigingen van steden en gemeenten in België en Europa;
  - Bezoeken aan gemeenten: de evaluatoren brachten een bezoek aan 6 gemeenten (1 dag/gemeente). Doel was om meer kennis te krijgen van de resultaten van het programma in

de gemeenten en te reflecteren over mogelijke verklarende factoren. Tijdens dit bezoek waren er interviews met de ambtenaar LMB, de schepen voor LMB, leden van een SDG stuurgroep (indien aanwezig), interviews met ambtenaren die betrokken waren in LMB of SDG werking en een interview met de Algemeen Directeur of hoofd van de strategische beleidscel (+/- 45 min.) en leden van de mondiale adviesraad. Op basis van een set van criteria en beschikbaarheid en bereidheid van gemeenten om mee te werken werden de volgende gemeenten gekozen door de evaluatoren (zie onderstaande tabel, een meer uitgebreide tabel staat in bijlage). De criteria waren de volgende: 2 gemeenten die deelnemen aan het SDG pilootproject; 2 gemeenten die behoren tot de bredere cirkel van het SDG pilootproject; 2 gemeenten uit de groep van gemeenten die financiering ontving via het Vlaamse Impulsbeleid. Zie tabel 2.

- Restitutie op 7 februari 2019 (deelnemerslijst op te vragen bij de VVSG).

	SDG piloot	SDG brede cirkel	Impulsgemeente
Hasselt		x	x
Kortrijk		x	x
Sint-Truiden	x		x
Berlaar	x		
Dilbeek			x
Izegem		x	x

Tabel 2: mid-term evaluatie Vlaams programma: overzicht van gemeenten die werden bezocht

## 2 Bevindingen ten aanzien van de relevantie van het programma

- <sup>29</sup> Relevantie betreft de mate waarin interventies aangepast zijn aan de noden, prioriteiten en beleidskeuzes van de doelgroepen en de donoren. Voor dit criterium werden vier beoordelingscriteria voorgesteld, die verwijzen naar de verschillende stakeholders waaronder (1) de steden en gemeenten, (2) de VVSG in haar geheel, (3) de synergie met andere donoren en actoren actief op het terrein van lokaal mondiaal beleid. Een laatste beoordelingscriterium kijkt naar de interne coherentie van het programma.
- <sup>30</sup> De steden en gemeenten investeren al lange tijd in een Noord-Zuid beleid waarin de drie pijlers van lokaal mondiaal beleid herkenbaar zijn (focus op beleid, sensibilisering en mondiale samenwerkingstedenbanden). Het huidige programma bouwt verder op een aanbeveling van de



denktank met gemeenten en 11.11.11. die werd begeleid door de VVSG, om te reflecteren over de toekomst van gemeentelijke ontwikkelingssamenwerking en die het concept lokaal mondiaal beleid introduceerde, waarin de drie bovengenoemde pijlers nog sterker verankerd worden. Een evolutie van Noord-Zuid beleid naar mondiaal beleid daagt de lokale besturen uit om een omslag te maken in hun denken en handelen rond Noord-Zuid. In deze evaluatie wordt nagegaan in welke mate de geïntroduceerde concepten een werkbaar kader bieden voor de lokale besturen. Tijdens de voorbereidende interviews met betrokken gemeenten kwam ook als aandachtspunt naar voor dat er een bezorgdheid bestaat naar de mate waarin het Zuiden in deze nieuwe denkkaders aan bod komt. Dit punt komt daarom expliciet aan bod.

## **2.1 BEANTWOORDEN VAN VERWACHTINGEN EN NODEN VAN VLAAMSE STEDEN EN GEMEENTEN**

### **2.1.1 SPANNING TUSSEN VERWACHTINGEN, CAPACITEIT EN VISIE**

- <sup>31</sup> In de toelichting bij haar subsidieaanvraag stelt de VVSG, team Internationaal dat gemeenten een gemeente-breed, coherent en transversaal beleid kunnen voeren, genaamd 'lokaal mondiaal beleid' dat werkt aan meer internationale rechtvaardigheid via lokale beleidskeuzes, via het stimuleren van wereldburgerschap en via internationale partnerschappen. Via dit beleid kunnen lokale overheden bijdragen tot de realisatie van de duurzame ontwikkelingsdoelstellingen, zoals bepaald in de internationale agenda 2030 van de Verenigde Naties. Deze agenda veronderstelt een multi-actor, multidisciplinaire en multi-level aanpak waarin lokale overheden een rol spelen naast hogere overheden, de privé sector, de non-profitsector, burgers en de brede civiele samenleving.<sup>2</sup>
- <sup>32</sup> Hoewel het concept LMB werd ontwikkeld met een groep gemeenten in een reflectiegroep en het concept aansluit bij nieuwe trends in ontwikkelingssamenwerking, krijgt het volgens de meeste respondenten uit interviews eerder weinig weerklank bij de Vlaamse gemeenten: het leeft niet echt en er is slechts een beperkt ownership van de terminologie. De Noord-Zuid dynamiek is bij de meerderheid van gemeenten nog sterk aanwezig alsook de oude terminologie. Niettemin wijst de enquête omtrent de mondiale dimensie van lokaal beleid uit dat drie vierde van de respondenten (#46) het belangrijk vinden om een LMB te voeren.
- <sup>33</sup> De praktijk is echter weerbarstig. De centrale uitdaging van LMB, met name het integreren van een mondiale reflex in het denken en doen van lokale politici en ambtenaren door transversaal werken aangestuurd door een ambtenaar en een schepen LMB stoot bijv. in veel gemeenten op limieten zoals vastgesteld door de evaluator op basis van interviews, zoals:

---

<sup>2</sup> Aanvraag werkingssubsidie VVSG Internationaal 2017-2019, augustus 2016 3/8

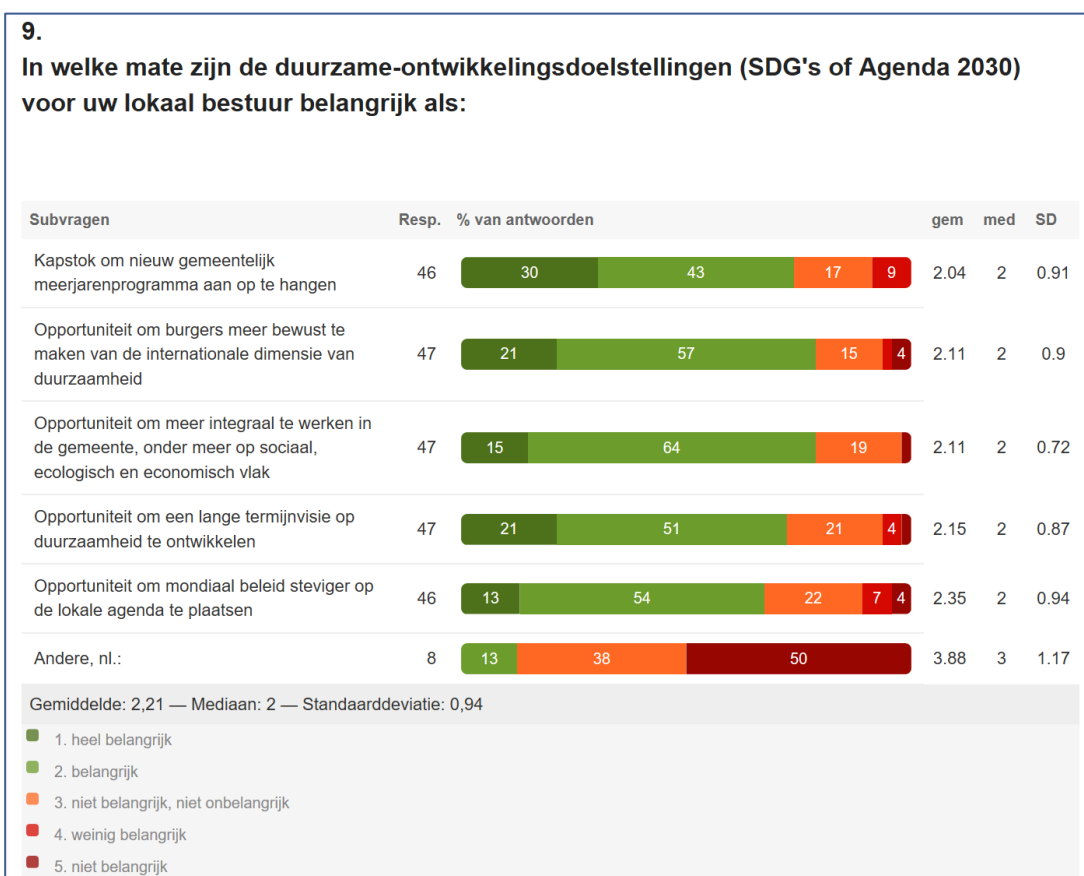
- Profiel van de klassieke Noord-Zuid ambtenaar die vooral het middenveld ondersteunt, en een sterk uitvoerende functie heeft;
- Te weinig raden voor ontwikkelingssamenwerking nemen een sterke adviesrol op ter ondersteuning van lokaal mondiaal beleid waardoor er weinig druk is op beleid en politici van de burgers uit;
- Gebrek aan ambitie en visie om het Noord-Zuidbeleid meer centraal te plaatsen in het lokale beleid en te linken aan andere beleidsdomeinen. Kennis over hoe zaken lokaal en mondiaal samen hangen is nog steeds beperkt en blijft nog steeds moeilijk uit te leggen;
- Het concept LMB blijkt onvoldoende sterk om alle lokale actoren te motiveren om werk te maken van transversaal werken omtrent mondiale of Noord-Zuid uitdagingen (en dus de omschakeling mogelijk te maken naar LMB).

<sup>34</sup> Het kader van de SDG's en de opportuniteiten die het biedt om op een andere manier te werken rond duurzaamheid, andere doelgroepen te bereiken, een transversale werking in de gemeente te faciliteren, wordt weinig gecontesteerd door gemeenten en kon in tegenstelling tot LMB in de praktijk wel rekenen op een sterke respons bij gemeenten. De enquête omtrent mondiaal beleid wijst uit dat 81% van de respondenten wil bijdragen tot het realiseren van de SDG's. 50 gemeenten hebben zich aangemeld bij de VVSG om deel uit te maken van een pilootproject. Dat heeft te maken met een mix van verklarende factoren. Uit interviews blijkt het volgende:

- VVSG heeft vanaf 2015 al op een pro-actieve manier de SDG's onder de aandacht gebracht van Vlaamse gemeenten (en hun partners): er waren in 2016 regionale ontmoetingsmomenten met de stedenband partners; er was in mei 2016 de internationale conferentie, Global Goals, Local Focus (met als output de tekst van de engagementsverklaring); en VVSG Internationaal gaf in 2016 verschillende infosessies over de SDG's
- Via CIFAL en de city hall talks (die startten einde 2016) werden een aantal centrumsteden geënthousiasmeerd en overtuigd en zagen ze ook een kans om zich te profileren. Het kader van de SDG's is wervend: respondenten van andere Europese verenigingen getuigen dat er met de SDG een nieuwe dynamiek is gekomen bij lokale besturen die niet eerder tot stand werd gebracht door allerlei andere internationale en Europese programma's rond steden en duurzaamheid.
- Het concept van een pilootproject was erg aantrekkelijk: gemeenten wilden wel werk maken van SDG's maar wisten niet altijd goed hoe te beginnen en aan te pakken.
- In diverse gemeenten was al een proces van verandering gestart (bijv. door het samensmelten van gemeente en OCMW's) en de SDG's boden een goede kapstok om het bestuur op een nieuwe manier te organiseren. Dat was bijv. het geval in de gemeenten Kortrijk, Sint-Truiden, Berlaar, Dilbeek, Harelbeke, Oostkamp, ....

- Veel gemeenten zijn zoekende om de participatie met de bevolking rond internationale samenwerking maar ook breder een nieuw élan te geven. Het kader van de SDG's leek hiervoor goed bruikbaar. Dat bleek bijv. voor de gemeenten Dilbeek en Hasselt een motivatie om deel te nemen en te werken rond de SDG's.
- Gemeenten zijn vragende partij voor een goede kapstok om het gemeentelijk meerjarenprogramma (BBC) aan op te hangen.

35 Dat laatste punt werd ook bevestigd in de enquête Mondiale Dimensie (2018). In die enquête geven gemeenten aan dat ze nog andere opportuniteiten zien in het werken met de SDG's zoals blijkt uit onderstaande grafiek, met name: burgers meer bewust maken van de internationale dimensie van duurzaamheid, meer integraal werken in de gemeente.



Bron: enquête Mondiale Dimensie 2018

- 36 Het team internationaal van de VVSG stelde deze grotere respons (en vraag) vast en heeft onder meer daarom sterker ingezet op de SDG's in dit Vlaamse programma. De ondersteuning van LMB gebeurde voornamelijk via vormingen en leertrajecten. Het leertraject rond LMB en transversaal werken werd geïntegreerd in het pilootproject SDG's.
- 37 Over het algemeen wordt het aanbod van de VVSG als erg relevant beschouwd: het sluit aan bij de vragen van gemeenten en steunt op een goede kennis van de noden van gemeenten.

Leertrajecten faciliteren uitwisseling tussen gemeenten, ondersteunen reflectie en verrijken inhoudelijk. De enquête Mondiale Dimensie 2018 zet de VVSG op de eerste plaats als partner voor de gemeenten, voor de provincies en andere gemeenten als partner in de uitwerking en uitvoering van hun beleid. Bovendien oordeelt 90% van de respondenten dat steun van de VVSG belangrijk tot heel belangrijk is om LMB en SDG's op de gemeentelijke agenda te houden.

### 2.1.2 UITDAGINGEN VOOR DE INTEGRATIE VAN AANDACHT VOOR 'THE GLOBAL SOUTH'

- <sup>38</sup> In lokaal mondiaal beleid staat de aandacht voor het Zuiden centraal. Dit wordt ondersteund door het concept van internationale rechtvaardigheid zoals uitgewerkt in de publicatie '*Van Noord-Zuid naar Mondiaal. Naar een Lokaal Mondiaal beleid*'. De mondiale reflex die wordt nagestreefd is een reflex die voortkomt uit een gevoeligheid voor de situatie van gemeenschappen in het Zuiden en de (grotere negatieve) effecten die zij ondervinden van mondiale uitdagingen op hun ontwikkeling.
- <sup>39</sup> Diverse respondenten wijzen er in de interviews op dat aandacht voor het Zuiden door de sterke inzet op het kader van de SDG's makkelijk ondergesneeuwd kan raken. Dat blijkt ook effectief het geval te zijn: de SDG's plaatsen inspanningen van lokale besturen binnen een mondiaal kader maar vragen niet expliciet om aandacht voor het Zuiden of om een lokaal mondiaal beleid. De gemeente die zich inschrijft in het het SDG kader, voelt zich zeker onderdeel van een breder kader, maar de Noord-Zuid agenda is niet de voornaamste drijfveer en in de concrete actie rond SDG's vervalt niet zelden de aandacht voor het Zuiden.
- <sup>40</sup> De VVSG heeft in haar ondersteuning van de integratie van SDG's wel verwezen naar het mondiale kader maar eerder weinig of niet expliciet naar het concept van LMB of het Zuiden. Dat was deels een bewuste keuze: de VVSG ging ervan uit dat een te sterke verwijzing naar het Zuiden bij gemeenten, ambtenaren en politici de associatie zou kunnen oproepen van een traditioneel Noord-Zuid beleid zoals dat nog in veel gemeenten bestaat. Dit zou het moeilijk maken om een ander publiek aan te boren. Het is de veronderstelling dat LMB nog altijd in een volgende fase binnengebracht kan worden. Bijv. de gemeente Halle ervaarde dat een directe verwijzing naar het Zuiden in een tentoonstelling over de SDG's weerstand oproep (omdat het hier toch om lokale actie moest gaan?). De gemeenten wil hier in een volgende fase meer aandacht aan besteden, intussen wordt er meer geluisterd naar de ambtenaar LMB binnen de gemeente waardoor die stap mogelijk wordt. Hierbij moet wel onderlijnd worden dat respondenten van andere Europese verenigingen net vinden dat de VVSG er goed in slaagt om toch het Zuiden op de agenda te houden.
- <sup>41</sup> Uit de bezoeken aan gemeenten onthouden de evaluatoren alvast dat een integratie van het Zuiden in een SDG-traject of project beter lukt als de persoon met de Zuid-expertise (de ambtenaar) tevens sterk betrokken is in het traject zoals bijv. in Sint-Truiden, Berlaar, Kortrijk, Herent en Harelbeke, Halle en Oostkamp.



- <sup>42</sup> De VVSG heeft op dit moment nog geen afdoend antwoord op deze uitdaging om het Zuiden voldoende in de aandacht te brengen. Andere respondenten, bijv. van de provincie en 11.11.11 bevestigen dat het een uitdaging is zonder pasklaar antwoord op dit moment.

## 2.2 MEERWAARDE VAN HET VLAAMS PROGRAMMA VOOR DE VVSG

- <sup>43</sup> De meerwaarde voor de VVSG situeert zich vooral op het domein van de SDG's en heeft te maken met de ondersteuning van gemeenten en de kans om meer transversaal te werken binnen de VVSG.
- <sup>44</sup> **Ondersteuning van gemeenten** - Het Vlaams programma staat de VVSG toe om gemeenten nog beter te ondersteunen en ondersteuning van gemeenten is de core business van de VVSG. De ondersteuning rond LMB en SDG's sluiten ook helemaal aan bij de voorbeeld- en signaalfunctie van de VVSG.
- <sup>45</sup> De meerwaarde voor de VVSG ligt vooral op het domein van de SDG's, zowel intern (bij de andere beleidsmedewerkers van de VVSG), als politiek (ten aanzien van bestuurders van de VVSG), als ten aanzien van de leden: om gemeenten aan te zetten tot innovatie en actie zijn incentives zoals het SDG pilootproject nodig. De realisatie van de SDG's vereist een andere manier van werken. Dit pilootproject ondersteunt transversaal werken op lokaal niveau, daar waar de Vlaamse en Federale overheden weinig stimuli of kader aanreiken om dit te doen. Diverse medewerkers zien de SDG's evenwel als één van de modellen die kunnen aangereikt worden aan gemeenten om anders te gaan werken. Zij oordelen dat de VVSG moet oriënteren, niet opleggen. Voor hen is bijv. het burgemeestersconvenant (dat echter enkel focust op het klimaat) een waardig alternatief.
- <sup>46</sup> **Kans om transversaal te werken** - Voor de VVSG medewerkers en directie ligt de focus vooral op de SDG's en de oproep om anders te werken, in casu, meer transversaal, ook binnen de VVSG. Medewerkers die gedwongen zijn om transversaal te werken (bijv. rond duurzaam beleid, armoede) of afhankelijk zijn van de samenwerking met anderen erkennen dat het kader van de SDG's een sterk kader is.
- <sup>47</sup> VVSG medewerkers en directie maken nauwelijks een link met het Zuiden al tonen ze wel een gevoeligheid voor de Noord-Zuid problematiek.
- <sup>48</sup> In de komende jaren zal de VVSG meer evolueren naar een werking met politici via transversaal opgezette bestuurlijke commissies die specifieke uitdagingen zullen aanpakken (idee van co-creatie). Op de website zal de platform functie (informatie = macht, informatie delen = kracht) sterker uitgebouwd worden. Allemaal evoluties die samen sporen met het kader van de SDG's en de meerwaarde en het gebruik ervan kunnen ondersteunen.

## 2.3 SYNERGIE EN COMPLEMENTARITEIT VAN HET VLAAMS PROGRAMMA

<sup>49</sup> Het team van VVSG internationaal staat erg open voor samenwerking. De motivatie is duidelijk: (i) het team wil zoveel mogelijk gemeenten bereiken zodat zij de thema's van LMB en SDG's omarmen en actie ondernemen, (ii) het team wil dat diverse kanalen (waaronder andere VVSG medewerkers) de boodschappen overbrengen en er aldus meer credibiliteit aan verlenen, (iii) het team wil dat andere actoren, met name hogere overheden voldoende rekening houden met de rol van lokale besturen in het 'lokaliseren' van de Agenda 2030 en dat zij een gunstig klimaat creëren voor gemeenten die initiatieven willen nemen.

<sup>50</sup> Diverse sterke initiatieven zijn op te merken in de uitvoering van het Vlaamse programma:

- Afstemming met het federale programma omtrent stedenbanden, zodat kruisbestuiving, efficiënt gebruik van middelen en aandacht voor het Zuiden ondersteund werden. Zo werden alle publicaties rond SDG's bijna volledig gefinancierd met Federale fondsen, de ondersteuning van het proces en goed gebruik van deze publicaties werd gefinancierd vanuit het Vlaamse programma. Dit heeft overigens de belangstelling gewekt van DGD die onderzoekt in welke mate de andere verenigingen van steden en gemeenten meer actief zouden kunnen werken rond Agenda 2030.
- Afstemming en planning met andere actoren die op lokaal vlak bijdragen tot lokaal mondiaal beleid, zoals FairTradeGemeenten, 11.11.11. en provincies. Met 11.11.11. werden taken verdeeld: 11.11.11. ondersteunt de adviesraden en de lokale organisaties binnen de gemeenten, VVSG richt zich op politici en ambtenaren. Er is jaarlijks gezamenlijk overleg tussen de actoren, nieuwsbrieven worden doorgestuurd. Door deze samenwerking is er alvast bij deze actoren een gedeelde visie over LMB; zij hanteren ook dit concept in hun contact met gemeenten. Dit creëerde bijkomende mogelijkheden om gemeenten te bereiken.
- Organiseren van gezamenlijke activiteiten met andere actoren die op lokaal vlak bijdragen tot lokaal mondiaal beleid, zoals FairTradeGemeenten, 11.11.11. en provincies. Voorbeelden zijn: toelichting bij de werking rond LMB en SDG's op regionale overlegmomenten in de provincie Antwerpen, medeorganisatie door de provincies van leertraject rond wereldburgerschap, organisatie van 'lokaal mondiaal beleid kan tellen', een vormingenreeks over doelstelling-denken in samenwerking met Provincie Antwerpen, ambtenarendag in samenwerking met provincie Limburg en 11.11.11. in 2017, studiedag over duurzaam toerisme. Voor 2019 zijn er per provincie en in samenwerking met de provincies sessies gepland die de SDG's linken aan de BBC meerjarenplanning.
- Betrekken van andere VVSG medewerkers in vormingen en leertrajecten, bijv. medewerkers van financiën, vrije tijd, en duurzaam aankopen (middels het steunpunt van de VVSG), ...
- Garanderen van input in de coördinatie in Vlaanderen en België van de realisatie van Agenda 2030: er zijn goede en steeds betere contacten met het FIDO (Federaal Instituut voor Duurzame Ontwikkeling). Dit is belangrijk want het kan een positief effect hebben op de visibiliteit van gemeenten en de kijk op de rol van gemeenten. VVSG heeft deelgenomen aan





het consultatieproces voor het jaarlijkse rapport over de realisatie van de SDG's en hoopt op een sterker consultatieproces in 2019. VVSG heeft ook een sterke input geleverd in het SDG-forum dat in oktober 2018 met middelen van het FIDO werd gerealiseerd en waar ook CIFAL, The Shift en 11.11.11. aan meewerkten. VVSG organiseerde een sessie en wilde zich hierbij niet enkel richten op het publiek van de gemeenten maar organiseerde een sessie rond sensibilisatie met voorbeelden van gemeenten die ook andere actoren konden inspireren.

- Input geven aan de Vlaamse overheid: de financier van het Vlaamse programma heeft de VVSG nodig om de SDG's te vertalen naar het lokale niveau (wat een opdracht is in het Vlaamse plan *Vizier 2030*<sup>3</sup> en waarvoor de VVSG, team Internationaal ook input heeft gegeven). Zeker voor kleinere gemeenten met een beperkte capaciteit vindt de Vlaamse overheid die ondersteuning essentieel. Vlaanderen, meer bepaald Buitenlandse Zaken verwacht daarbij dat de VVSG erin slaagt om het Zuiden en het concept van solidariteit goed op de radar te houden. Vlaanderen waardeerde de professionele samenwerking op internationale en Europese fora. Voorbeelden zijn: de medewerking van de VVSG aan de OECD-studie 'a Territorial approach to the SDG's' met betrokkenheid van de gemeenten Balen, Edegem, Roeselare, Gent en Harelbeke, deelname aan SDG forum in New York (zomer 2018) met een toespraak van de voorzitter van de VVSG, tevens burgemeester van Genk.
- Beïnvloeden van kader voor het realiseren van Agenda 2030 op Vlaams niveau: de VVSG, team Internationaal heeft al tweemaal samen gezeten met ABB (Agentschap Binnenlands Bestuur) om met hen te bekijken in welke mate de SDG's en specifieke indicatoren, zoals opgesteld binnen het pilootproject opgenomen kunnen worden in de rapportagevereisten voor de BBC beleidsplanning. Deze samenwerking is belangrijk omdat het voor gemeenten een extra garantie biedt dat ze efficiënt werken en voldoen aan eventuele eisen. Het feit dat Vlaanderen onvoldoende helder is over de richting die het uit wil gaan is in deze eerder hinderlijk.

<sup>51</sup> Wat de inspanningen voor samenwerking succesvol maakt is zeker het feit dat de VVSG een waardevolle partner is, om diverse redenen: (i) samenwerking met de VVSG geeft makkelijker toegang tot gemeenten en verleent de andere actoren geloofwaardigheid (het label VVSG stelt iets voor), (ii) er is bij het team internationaal veel flexibiliteit voor samenwerking, (iii) de VVSG en team internationaal hebben, meer dan de andere actoren, voeling met de (lokale) politiek.

<sup>52</sup> Wat minder goed heeft gewerkt is de samenwerking met andere actoren, waaronder CIFAL, VVSG medewerkers en anderen binnen een klankbordgroep voor de begeleiding van het SDG-piloottraject. De klankbordgroep werd opgesteld rond thema's, maar noden en behoeften van gemeenten in het traject lagen eerder niet bij specifieke thema's maar bij het begrijpen en opzetten van processen van beleidsplanning.

---

<sup>3</sup> *Visienota 'Vizier 2030 - Een 2030-doelstellingenkader voor Vlaanderen van 2017.*

- <sup>53</sup> Een aandachtspunt is het opzetten van nog meer strategische samenwerking, bijv. om meer en andere gemeenten te bereiken. De huidige partners voor de werking op gemeentelijk vlak zijn hiervoor mogelijk niet de meest geschikte: bij een aantal provincies is er minder aandacht voor LMB (zie schrappen van investeringen in LMB in de provincie Antwerpen); 11.11.11. en FTG hebben minder capaciteit om lokaal sterk aanwezig te zijn. Er is vooralsnog weinig samenwerking met andere sectoren, bijv. universiteiten, private sector en bijv. CIFAL, dat zich richt op management teams binnen gemeenten en politici en de laatste jaren vooral ook op bedrijven en universiteiten. De link van CIFAL met VN verleent CIFAL ook een bepaalde credibiliteit waarvoor bepaalde politici en managers gevoelig kunnen zijn. Dit zou beter uitgebuit kunnen worden.
- <sup>54</sup> Een belangrijke struikelblok in meer strategische samenwerking is het feit dat Vlaanderen achter blijft in het expliciteren van haar agenda, dit maakt het moeilijk om als partners (Vlaamse overheid en VVSG) samen te werken aan de lokalisering van Agenda 2030.

## **2.4 COHERENTIE VAN HET PROGRAMMA**

- <sup>55</sup> Het programma van de VVSG is goed beargumenteerd door te verwijzen naar de specifieke missie van de VVSG, team Internationaal en het sluit er ook goed bij aan. Het team van VVSG internationaal is ook sterk gevoelig voor vragen van gemeenten en veranderingen in context en is in staat hier goed op in te spelen en opportuniteiten te nemen om het programma en de doelstellingen in de kijker te zetten, bijv. door deelname aan Europese netwerken.
- <sup>56</sup> De redenering achter het programma verduidelijkt dat specifieke doelstellingen en verwachte resultaten telkens gericht zijn op de groep van lokale besturen die (al) een beleid voeren rond ontwikkelingssamenwerking, Noord-Zuid of LMB (dus niet alle gemeenten) wat een realistische aanpak is (al was er met de oproep naar gemeenten voor het SDG pilootproject in de feiten een verschuiving naar andere gemeenten).<sup>4</sup>
- <sup>57</sup> De uitvoering van het programma moet vooral bijdragen tot de uitvoering van het Vlaamse regeerakkoord en Vlaams Buitenlands beleid, een kwaliteitsvol lokaal mondiaal beleid en de continuïteit van de inspanningen van de afgelopen 15 jaar. Het programma is coherent met die doelstellingen: verder bouwen aan wat er al bestaat, vernieuwen waar mogelijk en met aandacht voor de professionele aanpak waarvoor de VVSG bekend staat en voor erkend wordt.
- <sup>58</sup> De evaluatoren oordelen dat het logisch kader op dit moment te weinig handvaten biedt voor resultaatgericht beheer. Dit wil niet zeggen dat er geen resultaten zijn geboekt (zoals verder duidelijk wordt gemaakt). Een zwak logisch kader heeft vaak wel een negatief effect op de opvolging van resultaten en het bewijzen daarvan. De opmerkingen zijn de volgende:
- Het logisch kader is niet gebaseerd op een analyse van de theorie van verandering. De reconstructie van de theorie van verandering van het programma (met de evaluatoren en het

---

<sup>4</sup> Aanvraag werkingssubsidie VVSG Internationaal 2017-2019, augustus 2016



team van VVSG Internationaal) wijkt enigszins af van het logisch kader en heeft vooral enkele veronderstellingen geëxpliciteerd die belangrijk zijn voor het realiseren van resultaten. Deze oefening heeft aangetoond dat meer reflectie nodig is over de weg van verandering en de factoren die daarop een invloed kunnen uitoefenen. Dit laat immers toe om verwachtingen over resultaten bij te stellen, bijv. ten aanzien van de rol van ambtenaren LMB en hun invloed in de gemeente, of het feit dat werken op SDG's automatisch bijdraagt tot meer aandacht voor LMB of het Zuiden in de gemeente. De evaluatoren komen hierop terug in het stuk over effectiviteit.

- Het logisch kader en de activiteiten bieden te weinig houvast om het idee van 'omschakeling' naar LMB (SD1) binnen de gemeenten goed op te volgen. De resultaten spreken over toegang tot informatie, toepassing van nieuwe inzichten, deelname aan netwerking en toegang tot goede praktijken en de activiteiten over het opzetten van leertrajecten. Het ontbreekt hierbij aan het opzetten van een goede methode/ondersteuning, specifieke activiteiten en opvolging om ervoor te zorgen dat geleerde lessen effectief (kunnen) toegepast worden.
- Er is te weinig informatie over hoe de synergie met andere actoren en met het Federale programma zullen worden aangepakt en opgevolgd in relatie tot het realiseren van resultaten. Er is veel samenwerking en afstemming in de praktijk, maar de opvolging ervan in functie van resultaten of veranderingen bij gemeenten is niet helder. Dit maakt het moeilijk om samenwerking meer strategisch op te vatten.
- Het documenteren van goede praktijken is een activiteit die wordt voorgesteld als een resultaat. De achterliggende redenering over hoe goede praktijken kunnen bijdragen tot verandering is niet duidelijk.
- De indicatoren zijn vaak te weinig specifiek en te weinig gericht op de beoogde verandering. Bijv. het resultaat van 'omschakeling' is niet gevat in duidelijke indicatoren/criteria. Indicatoren gaan soms over activiteiten van de VVSG en meten niet een verandering (bijv. R1.1. Gemeenten zijn geïnformeerd: hier worden activiteiten als indicatoren gebruikt, er wordt niet gemeten wat het betekent om een 'geïnformeerde' gemeente te zijn, bijv de mate waarin een gemeente bekend is met nieuwe concepten en een vertaalslag kan maken). Het aantal relevante indicatoren in functie van het meten van resultaten is daardoor beperkt.
- Er zijn slechts enkele relevante hypothesen in het logisch kader: hypothesen in het logisch kader gaan over externe factoren die mogelijk een invloed kunnen hebben op het programma maar die niet onder controle zijn van de organisatie (VVSG, team internationaal). Het is daarbij belangrijk om een onderscheid te maken met condities of voorwaarden voor de uitvoering van een programma. De hypothesen die nu worden beschreven zijn meestal condities; bijv. de Vlaamse gemeenten beschikken over voldoende interesse en capaciteit om te kunnen deelnemen aan netwerking, er zijn voldoende goede praktijkvoorbeelden die algemeen toepasbaar zijn, steden en gemeenten zijn bereid om hun rol op te nemen om bij te dragen aan de duurzame ontwikkelingsdoelstellingen, er zijn voldoende steden voor een pilootproject, enz. De hypothesen zijn meer relevant bij de specifieke doelstelling in het logisch kader, bijv. 'Steden en gemeenten blijven bereid om in te zetten op een lokaal mondiaal beleid ondanks

het wegvallen van de impulssubsidie en eventuele besparingen': deze hypothese dwingt tot reflectie over de strategie en kan ook opgevolgd worden.

<sup>59</sup> Er is voldoende ruimte voor interactie en overleg binnen het team doch te weinig ruimte en onvoldoende tijd voor geregelde reflectie over resultaten en strategie: het kleine team van de VVSG wordt gedreven door actie en door vragen van gemeenten. Hierbij wordt te weinig tijd vrij gemaakt om stil te staan bij de manier van werken in functie van resultaten en eventuele afspraken goed op te volgen.

### **3 Bevindingen ten aanzien van de effectiviteit van het programma**

<sup>60</sup> Om een oordeel uit te spreken over de eerste resultaten van het programma, kijken de evaluatoren naar (i) de ondersteuning van gemeenten (schepenen en ambtenaren) rond LMB en SDG's, (ii) de ondersteuning van de integratie van SDG's in de VVSG en (iii) het informeren van overheden en profilering van de VVSG.

<sup>61</sup> Dit sluit aan bij de theorie van verandering die werd gereconstrueerd met het team Internationaal. Die reconstructie werd gemaakt omdat het logisch kader onvoldoende inzicht bood in de manier waarop de VVSG verandering wilt realiseren. De theorie van verandering beschrijft de wegen van verandering die kunnen leiden naar (i) een omschakeling van Noord-Zuid beleid naar lokaal mondiaal beleid (LMB) dat bijdraagt aan de realisatie van de SDG's en (ii) de introductie van transversaal werken in de gemeente rond SDG's.

<sup>62</sup> Er werden drie wegen van verandering gereconstrueerd:

- Ondersteunen van schepenen en ambtenaren zodat zij meer kennis hebben, toegang tot tools en goede praktijken en op die manier de ontwikkeling van LMB en SDG's in hun gemeenten kunnen aanjagen. Centrale veronderstellingen voor het succes zijn: (i) betreffende ambtenaren en schepenen nemen meer strategische posities in (of evolueren), (ii) binnen andere beleidsdomeinen wordt een mondiale reflex ontwikkeld en dat is essentieel, (iii) adviesraden ondersteunen mee de omschakeling, (iv) SDG's zijn een bruikbaar kader om te werken aan LMB. (zie 3.1.)
- Ondersteunen van andere diensten en medewerkers van de VVSG zodat zij LMB en SDG's meenemen in hun contacten met leden (zie 3.2.);
- Profilering van de VVSG op Europese en internationale fora en informeren van overheden en stimulering om hen aan te zetten tot het uitwerken van een kader dat de uitbouw van een LMB ondersteunt alsook de realisatie van de SDG's op lokaal vlak (zie hierboven onder het punt



van synergie en complementariteit). In 3.3. zullen we het enkel hebben over de profilering van de VVSG.

### 3.1 ONDERSTEUNING VAN GEMEENTEN

Deze sectie kijkt eerst naar de ondersteuning rond de omschakeling naar een LMB, vervolgens naar de ondersteuning van transversaal werken middels het kader van de SDG's en sluit af met enkele reflecties over de resultaten en een bespreking van de centrale veronderstellingen in de theorie van verandering (zoals hierboven benoemd).

#### 3.1.1 ONDERSTEUNING ROND DE OMSCHAKELING NAAR EEN LOKAAL MONDIAAL BELEID

<sup>63</sup> Het team internationaal werkte op deze doelstelling door middel van leertrajecten (onder meer een verderzetting van trajecten gestart in 2016<sup>5</sup>) en studiedagen, het communiceren van het concept LMB en goede praktijken middels diverse kanalen en het beschikbaar zijn voor vragen van gemeenten. Uit de evaluatie blijkt dat het team internationaal minder tijd heeft uitgetrokken voor het werken rond deze doelstellingen; er ging minder aandacht naar individuele contacten met gemeenten, het traject rond transversaal werken werd geïntegreerd in het pilootproject rond de SDG's, communicatie was minder gericht op LMB.

<sup>64</sup> Het idee van het organiseren van trajecten kon niet worden uitgevoerd zoals gepland. De volgende vormingen werden in de periode 2017-2018 georganiseerd:

- Alternatieve vormen van internationale samenwerking (studiedag);
- Wereldburgerschap, inclusief introductie tot LMB (leertraject);
- Ethisch bankieren (als een traject van diverse bijeenkomsten, gericht op andere doelgroepen binnen de gemeenten), 1 x herhaald;
- Duurzaam aankoopbeleid (ibid).

<sup>65</sup> De trajecten over migratie (gebaseerd op studiedag van 2016) en participatie, gepland in samenwerking met 11.11.11. werden niet georganiseerd, wegens personeelsverloop bij 11.11.11. In totaal namen deelnemers uit 40 verschillende gemeenten deel aan 1 of meerdere leertrajecten. Hierbij dient opgemerkt te worden dat het team internationaal door samenwerking met andere actoren nog andere gemeenten kon bereiken (zie hierboven onder synergie).

---

<sup>5</sup> Bijv. traject met de stad Gent rond duurzame werkkledij waarvan de toolbox in mei 2018 werd opgeleverd.

<sup>66</sup> Het overzicht van de beschikbare informatie ten aanzien van de belangrijkste indicatoren van het logisch kader maakt duidelijk dat de VVSG het geplande bereik behaalt met uitzondering van het bereik middels leertrajecten en adviesvragen (door de beperking in beschikbare tijd gezien het accent verschoof naar de SDG's) en dat er een aandachtspunt is voor de bruikbaarheid van het aanbod (zie ook verder onder efficiëntie):

Geplande resultaten/indicatoren	Stand van zaken (december 2018)
70 verschillende steden en gemeenten hebben deelgenomen aan één of meerdere leertrajecten	– Deelnemers uit 40 verschillende gemeenten namen deel aan 1 of meerdere trajecten/vormingen
70% van de deelnemers aan de leertrajecten ervaart deze trajecten als nuttig en interessant	– Evaluatieformulieren geven aan dat de score op de vraag of de vorming nuttig was, vaak 7-8 op 10 is  – 53% van de gemeenten is tevreden tot heel tevreden over de bruikbaarheid van de informatie die wordt gegeven in de leertrajecten (enquête mondiaal 2018)
50% van de deelnemers geeft aan de geleerde lessen uit de leertrajecten toe te passen	– Dit wordt niet bevraagd door de VVSG, waardoor het niet mogelijk is om resultaat 1.2. in het logisch kader conclusief te beoordelen
80 steden en gemeenten krijgen individuele begeleiding bij hun lokaal mondiaal beleid van VVSG Internationaal	– VVSG houdt de cijfers niet systematisch bij. Het team Internationaal schat dat ongeveer 40 gemeenten reactie kregen op een advies of informatievraag
Deelname van 10 steden en gemeenten aan bijeenkomsten van netwerken op Europees en internationaal niveau	– Dit cijfer is al behaald. – Conferentie Bilbao: 8 gemeenten – Toelichting van Sint-Truiden over SDG's in UK
Deelname van 30 Vlaamse steden en gemeenten aan een netwerkmoment met Europese en internationale actoren georganiseerd door VVSG Internationaal	– Dit cijfer wordt gehaald (zie geplande events in 2019) – Deelname aan workshop in het kader van de OESO studie: Balen, Edegem, Roeselare, Gent en Harelbeke – Deelname aan uitwisseling met Nederlandse gemeenten: alle deelnemers in het traject SDG

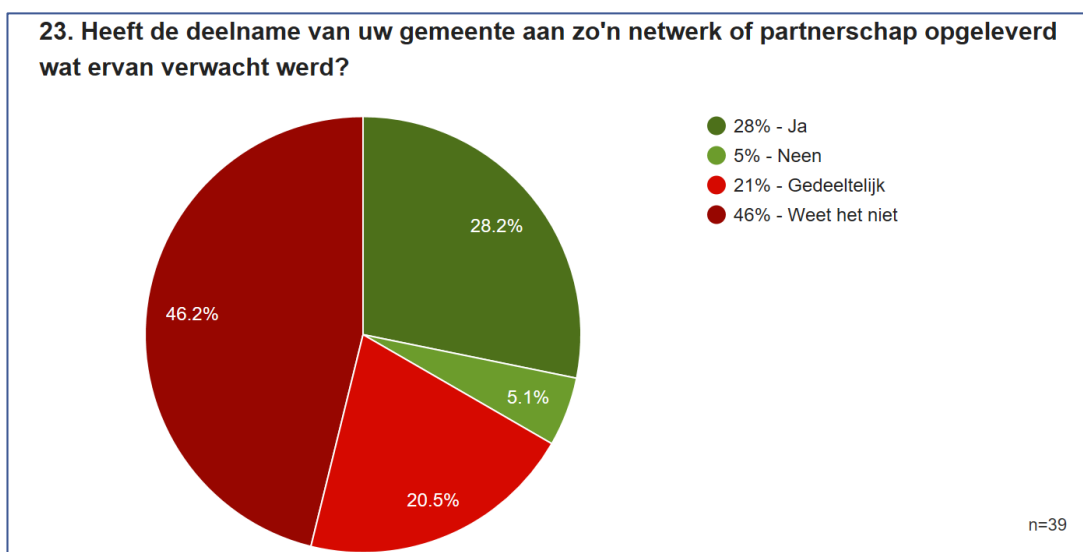
Tabel 3: overzicht stand van zaken ten aanzien van indicatoren in het programma (LMB)

<sup>67</sup> Resultaten werden verwacht op intern vlak (het nemen van beleidskeuzes), stimuleren van mondiaal burgerschap en mondiale samenwerking en op het vlak van transversaal werken rond SDG's zodat gemeenten kunnen bijdragen aan internationale rechtvaardigheid.

<sup>68</sup> Op basis van het beschikbare materiaal kunnen de evaluatoren het volgende zeggen over resultaten:

- **Het concept LMB is gekend** - De VVSG enquête van begin 2017 geeft aan dat 75% van de respondenten het concept LMB kent. De publicatie omtrent LMB (van 2016) is gekend door 50% van de gemeenten (enquête Mondiale Dimensie 2018). Een aantal gemeenten werken met de naam LMB, maar dat is eerder een kleine groep. Een 8-tal gemeenten heeft expliciet de naam van de Noord-Zuid dienst veranderd.

- **Gemeenten met een Noord-Zuid beleid of LMB hebben dat beleid verdergezet.** De evaluatoren onderlijnen dat inspanningen voor Noord-Zuidbeleid of LMB sinds de inkanteling van de Vlaamse impulssubsidie in het Gemeentefonds bij veel gemeenten totnogtoe worden volgehouden. De enquête Mondiaal (2018) wijst uit dat 26% van de gemeenten meer besteedt, 62% evenveel en 13% minder (39 respondenten). Uit de interviews leiden de evaluatoren wel af dat er een trend is om vooral minder personeel ter beschikking te stellen, maar voor de toekomst wordt gevreesd dat er ook meer druk op de budgetten voor ontwikkelingssamenwerking of LMB komt.
- **Mondiale samenwerking** – Er is momenteel geen sterke dynamiek rond mondiale samenwerking in de Vlaamse gemeenten, maar het niveau wordt wel gehandhaafd. Het aantal stedenbanden is ongeveer gelijk gebleven. Volgens de enquête mondiaal (2018) is 37% van de respondenten lid van een internationaal thematisch netwerk. Het is niet mogelijk om te besluiten of dit meer is dan voorheen omdat de VVSG-enquête van 2016 hierover geen vraag stelde. Gemeenten kiezen voor deelname aan netwerken om best practices en kennis te delen, om de gemeente en het personeel verder te professionaliseren en om de gemeente te profileren. Het lijkt niet altijd evident om die resultaten ook effectief te behalen, zo blijkt uit de enquête Mondiale Dimensie van 2018.



Bron: enquête Mondiale Dimensie 2018

- **Stimuleren van mondiaal burgerschap** – Het faciliteren van initiatieven van lokale organisaties blijft in veel gemeenten centraal staan. Alle respondenten bevestigen wel dat de participatie en de interactie met burgers en lokale organisaties onder druk staat. Interviews bevestigen dat veel gemeenten op zoek zijn naar vernieuwing rond participatie en dat er hiervoor te weinig aanbod is.
- **Toepassingen van nieuwe inzichten: geen conclusief antwoord mogelijk** - Het is niet mogelijk om een uitspraak te doen over het verwachte resultaat zoals geformuleerd in het logisch kader, met name 'steden en gemeenten passen in hun eigen praktijk van het lokaal

mondiaal beleid nieuwe inzichten toe' (resultaat 1.2.). Ook eventuele effecten op gemeenten ten gevolge van de input van de VVSG op het vlak van trajecten en vormen kunnen niet achterhaald worden: er is te weinig informatie beschikbaar, gemeenten die door de evaluatoren werden bezocht waren maar beperkt op de hoogte van de trajecten of hebben ze niet gevolgd. De bruikbaarheid van trajecten worden eerder als zwak beoordeeld, wat toch wijst op een probleem om het aanbod in de praktijk te brengen (zie verder onder efficiëntie). Toch zijn er voorbeelden van initiatieven (zie hieronder), deze zijn echter anecdotisch en worden niet ondersteund door representatieve data.

- **Initiatieven voor duurzaam aankopen** – Het valt op dat diverse gemeenten, initiatieven hebben genomen omtrent duurzaam aankopen. Een mogelijk verklarende factor zijn de inspanningen van de VVSG om via het steunpunt 'Duurzaam Aankopen' gemeenten te oriënteren in alles wat mogelijk is en een effect van het traject met de stad Gent rond duurzame aankopen (kledij), zie bijv. Herent (strategie voor duurzaam aankoopbeleid) en voorbeelden hieronder.
- **Inspiratie voor vernieuwing LMB komt uit SDG-kader:** uit interviews leiden we af dat gemeenten die nieuwe initiatieven nemen vooral werden geïnspireerd door het kader van de SDG's. Een verklarende factor is het ontbreken van een kader van doelstellingen voor LMB, een dergelijk kader was er wel met het convenanten- en impuls beleid en nu dus met de SDG's. Zo zijn er voorbeelden rond sensibilisatie en participatie, het aanpassen van het subsidiereglement voor lokale organisaties, binnenbrengen van SDG's op wereldfeest of het gebruiken als kader voor jongerenuitwisselingen. In het overzicht hieronder, presenteren we voorbeelden van nieuwe initiatieven die het LMB verder uitbouwen in elk van de 6 gemeenten die werden bezocht (ter illustratie van wat mogelijk is):

Gemeente	Voorbeelden nieuwe initiatieven LMB
Hasselt	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Aanpassing subsidiereglement op basis van SDG's</li> <li>– Innovatielabs rond FairTradeGemeente</li> <li>– Raamcontract duurzaam aankopen</li> </ul>
Kortrijk	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Aanpassing subsidiereglement op basis van SDG's</li> <li>– SDG's als kader voor stedenband en jongerenuitwisseling</li> <li>– Werken rond voedselstrategieën met de bevolking (duurzame ontwikkeling)</li> </ul>
Sint-Truiden	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Naamsverandering naar Dienst Mondiaal</li> <li>– Stedenband ligt stil</li> <li>– Opstellen van inspiratienota omtrent SDG's voor het nieuwe bestuur</li> </ul>
Berlaar	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Titel FairTrade gemeente behaald (na lange tijd)</li> <li>– Organisatie van het wereldfeest overgenomen van particuliere VZW</li> </ul>
Dilbeek	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Behoud van focus op duurzame aankopen</li> <li>– Vernieuwing GROS met jongeren (ism Globelink)</li> <li>– Met de Raad voor Internationale Samenwerking: opstellen van memorandum voor politici op basis van SDG's</li> <li>– Afronden stedenband project</li> </ul>
Izegem	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Accent op duurzame ontwikkeling (klimaatplan)</li> <li>– Accent op werking GROS</li> </ul>

Tabel 4: voorbeelden van nieuwe initiatieven in gemeenten (LMB)





### 3.1.2 TRANSVERSAAL WERKEN ROND DE SDG'S

- <sup>69</sup> VVSG investeerde in uitwisseling van ervaringen omtrent LMB en vooral in de werking in rond de SDG's binnen Vlaanderen en op Europese en internationale fora. Bij die gelegenheden wordt er steeds een inspanning gedaan om Vlaamse gemeenten en de ambtenaren LMB te betrekken en eventueel te laten deelnemen. Dit is belangrijk want, zoals een respondent in een gemeente het stelt, dit geeft gewicht aan de ambtenaar en aan de mondiale insteek van de SDG aanpak. In 2016 was meer dan drie vierde van de Vlaamse gemeenten niet op de hoogte van het werk dat VVSG internationaal doet. Zonder te beschikken over exacte cijfers, lijkt uit de interviews dat het Europese en internationale profiel van de VVSG en de waardering voor dat werk van de VVSG beter bekend is.
- <sup>70</sup> **Toegang tot tools en goede praktijken is grotendeels verzekerd** – Het materiaal dat de VVSG ontwikkelde omtrent de SDG's is makkelijk toegankelijk voor iedereen via de website. De VVSG houdt geen cijfers bij over bezoeken en downloads, wat een gemiste kans is om te checken wat het meest gebruikt wordt.
- <sup>71</sup> De VVSG heeft sterk ingezet op informatiesessies en heeft er meer georganiseerd dan gepland (20 gemeenten): tot nu toe heeft het team internationaal toelichting gegeven over de SDG's in 34 verschillende gemeenten, er werd ook een toelichting gegeven voor de intercommunale IOK en voor brandweercommandanten van de zone Waasland (waarbij verschillende gemeenten betrokken waren). Op de algemene Vergadering van de VVSG in 2017 kregen de aanwezige gemeenten een SDG-sessie.
- <sup>72</sup> De publicaties en het materiaal zijn goed gekend en hebben met name de 17 SDG's heel concreet gemaakt en vertaald naar de realiteit van Vlaamse gemeenten. Uit interviews kunnen we afleiden dat de brochure 'lokale schouders voor mondiale uitdagingen' en de '50 inspirerende voorbeelden', de VVSG Nieuwsbrief + de SDG pin het meest gebruikt werden door de gemeenten. De brochure werd gebruikt omdat deze de SDG's concretiseert en vertaalt naar de praktijk van Vlaamse gemeenten, de 50 voorbeelden omdat gemeenten hier snel ideeën uit kunnen halen voor eenvoudige en ludieke sensibiliserende acties die weinig middelen kosten, de nieuwsbrief omdat die gemeentebreed is, de pin omdat deze uitnodigt tot gesprek en dialoog en ambtenaren en anderen helpt om de SDG's ter sprake te brengen.
- <sup>73</sup> Er werd ook materiaal ontwikkeld ter ondersteuning van politieke partijen die hun programma voor de verkiezingen van oktober 2018 op basis van de SDG's wilden uitwerken. Dat materiaal was bij diverse respondenten in gemeenten gekend, doch het gebruik ervan, zo blijkt uit interviews en bezoeken aan gemeenten lijkt eerder beperkt te zijn.
- <sup>74</sup> De methode die het meest werd gebruikt zowel intern als in interactie met burgers om een discussie op gang te brengen over de SDG's, is de zogenaamde cirkeloefening waarbij mensen

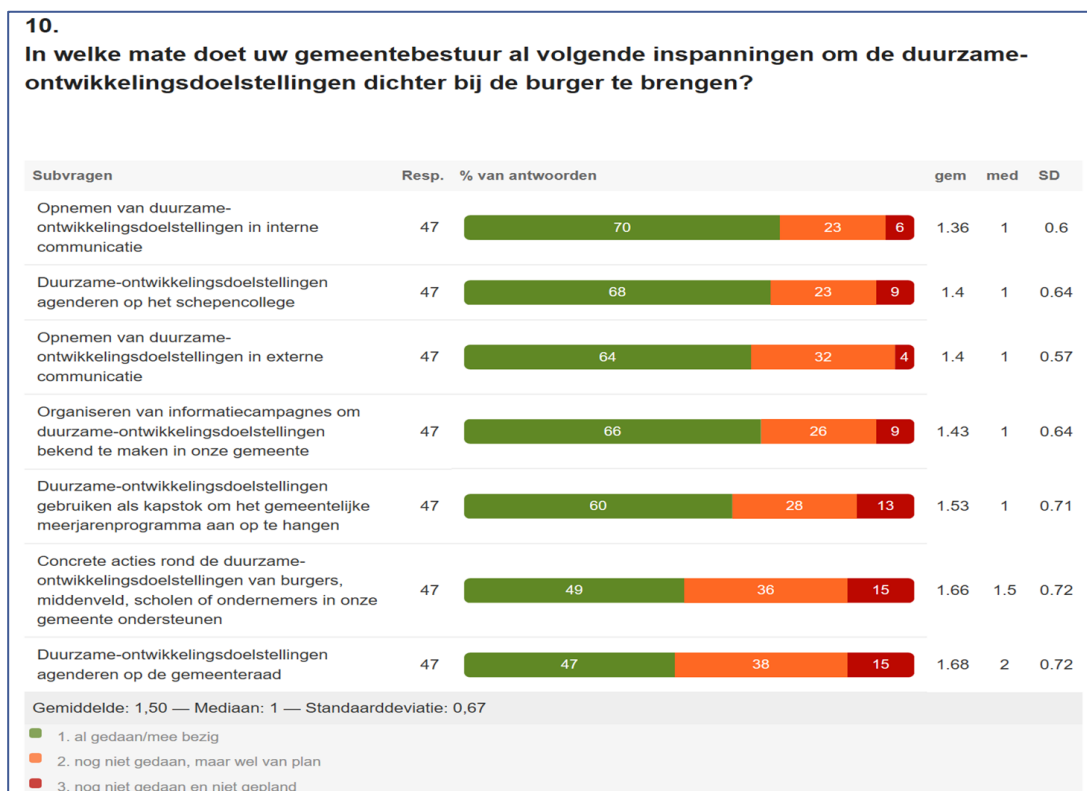
uitgedaagd worden om vanuit een ander domein na te denken over hun eigen werk en aanpak. Concrete voorbeelden ter illustratie zijn de volgende: Kortrijk heeft met ambtenaren van verschillende diensten gewerkt op basis van de cirkelmethode en met inspiratietafels wat een groot succes was, Sint-Truiden organiseerde overleg met alle adviesraden en ambtenaren op basis van deze methode en de onderwijsambtenaar plant het gebruik van deze methode in de samenwerking met het onderwijs.

- <sup>75</sup> Concreet materiaal om de SDG's te integreren in beleidsplanning wordt ontwikkeld binnen het pilootproject omtrent de SDG's met 20 gemeenten. Dat materiaal is minder goed gekend door gemeenten die niet in het traject zitten, zo blijkt uit de evaluatie. Diegenen die het materiaal kennen, vinden de scenario's erg waardevol en er wordt veel verwacht van het werk rond indicatoren dat begin 2019 wordt afgerond. Bedoeling is om te komen tot een coherent pakket aan tools, dat werk gebeurt in 2019.
- <sup>76</sup> De bekendheid van gemeenten met SDG's werd versterkt door het initiatief van 'SDG-voice', waarbij VVSG door de federale overheid (DGD) erkend werd als SDG-voice en middelen kreeg voor een campagne. Met deze campagne 'Week van de Duurzame Gemeente' is de VVSG er in geslaagd om een nieuwe groep van gemeenten aan te spreken met een mondiaal thema, nl. dat van de SDG's. De website van de campagne werd gehost op de pagina van de SDG's waar onmiddellijk al het materiaal is te vinden. Tachtig Vlaamse gemeenten schreven zich in voor de campagne Week van de Duurzame Gemeente die georganiseerd werd van 18 tot 25 september 2018. Daarvan waren er 38 impulsgemeenten. 47% van de deelnemers aan de campagneweek werkten voor het eerst samen met de VVSG rond het thema van de SDG's. Hiermee wordt bedoeld dat deze deelnemers:
- geen SDG-pilootgemeente zijn,
  - nog niet de SDG-engagementsverklaring van de VVSG ondertekenden,
  - geen stedenband hebben via het federaal programma van de VVSG,
  - geen impulsgemeenten zijn (met uitzondering van 4 gemeenten).
- <sup>77</sup> Dit betekent dat de VVSG met de campagne heel wat gemeenten heeft aangesproken die ze eerder niet bereikte rond lokaal mondiaal beleid wat een sterk resultaat is, en tevens niet gepland was (programma was vooral gericht op gemeenten die al initiatieven namen). De term SDG's is hierdoor beter bekend op lokaal vlak.
- <sup>78</sup> Uiteindelijk waren de deelnemende gemeenten wel kritisch over hoe geslaagd de campagne was in hun gemeente (enquête campagne week van de duurzame gemeente, 2018): iets meer dan de helft van gemeenten had gehoopt op een ander bereik, meer animo in de gemeente, meer zichtbaarheid en pers aandacht. Dit werd ook bevestigd in de interviews. Verklarende factoren voor dit resultaat zijn de volgende:

- Planning van de campagne: de oproep voor de campagne door de VVSG kwam redelijk laat in het jaar, er was daardoor weinig tijd om alles voor te bereiden (en er was wel wat workload die mogelijk werd onderschat door de VVSG). Ook het tijdstip van de campagne viel nogal ongelukkig (voor de week van de Fair Trade en in de voorbereiding van de verkiezingen).
- Framing van de campagne: het was niet zo evident om de doelstelling van de campagne te verduidelijken aan een breder publiek. Burgers en zelfs de duurzame helden begrepen het concept van de campagne niet helemaal.
- De campagne werd niet ondersteund door een nationale VVSG-campagne (met nationale persaanval).

<sup>79</sup> Toch zou 96% van de gemeenten opnieuw deelnemen aan de campagne, indien de planning en voorbereiding beter aangepakt worden.

<sup>80</sup> **Resultaten en effecten** – Er is een duidelijke dynamiek bij de Vlaamse gemeenten omtrent de SDG's, die sterker is dan wat er voorheen bestond rondom de Millennium Development Goals. De Enquête Mondiale Dimensie 2018 geeft aan dat gemeenten actief werk maken van de SDG's: ze nemen ze op in interne communicatie, ze agenderen ze op het schepencollege, ze organiseren informatiecampagnes. Meer dan de helft van de gemeenten heeft de SDG's opgenomen in de interne en externe communicatie en nog eens 23% van de gemeenten is dat van plan.



Bron: enquête Mondiale Dimensie 2018

<sup>81</sup> Vooral de integratie van SDG's in beleidsplanning dient onderlijnd te worden: naar schatting 35 Vlaamse gemeenten hebben sinds de start van het programma effectief gewerkt met de SDG's in hun omgevingsanalyse en/of nieuwe meerjarenplan. Dit is een opmerkelijk resultaat want het betekent dat de SDG's echt geïntegreerd worden en de hele gemeente (ambtelijk, politiek) betrokken is. Er zijn daarnaast nog diverse andere voorbeelden van gemeenten die werken rond de SDG's, zoals in onderstaande tabel geïllustreerd wordt met voorbeelden van de 6 gemeenten die werden bezocht en op basis van interviews in focusgroepdiscussies. De verwachting is dat andere gemeenten die werden bereikt met de SDG sessies (zie hieronder) in de toekomst aan het lijstje toegevoegd kunnen worden.

Gemeenten	Initiatieven rond SDG's: van sensibilisatie tot (voorbereiding van) beleidsplanning ...
Hasselt	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Oprichting stuurgroep</li> <li>– SDG's op Wereldfeest</li> </ul>
Kortrijk	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Opstart met Cifal</li> <li>– Campagne duurzame helden</li> <li>– Plan om SDG's te gebruiken om nieuw beleidsplan te screenen</li> </ul>
Sint-Truiden	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Binnenbrengen van SDG's in lopend traject beleidsplanning</li> <li>– Verwijzing naar SDG's in administratief referendum</li> <li>– Mobilisatie van andere ambtenaren</li> <li>– Gebruik van cirkeloefening met adviesraden</li> <li>– Stickeren (linken) van artikels in infoblad met SDG's</li> <li>– Campagne Duurzame Gemeente</li> </ul>
Berlaar	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Omgevingsanalyse op basis van SDG's met burgers (rondetafels en enquête)</li> <li>– Ambtelijke werkgroep met (grotendeels) vrijwilligers uit diverse diensten, werkt op basis van projectfiche</li> <li>– Sensibilisatie personeel (affiches en informatie in gebouw)</li> <li>– Veel sensibilisatie en communicatie naar burgers toe (communicatie rond SDG's op Wereldfeest, broodzakkenactie voor scholen rond SDG's), communicatiedienst neemt intussen zelf initiatieven</li> <li>– Screening van beleidsplan door algemeen directeur en ambtenaar + aan de slag gaan met indicatoren</li> <li>– Campagne Duurzame Gemeente</li> </ul>
Dilbeek	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Omgevingsanalyse op basis van SDG's</li> </ul>
Izegem	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Klimaatplan: ruimte om SDG's mee te nemen</li> </ul>
Andere gemeenten	<p>Informatie uit focusgroep discussies</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Lommel: gewerkt met diensthouders van afdeling Mens en Leven aan memorandum over duurzaamheid met SDG's als kapstok (contacten tussen diensten), mee aansturen van consultancy over formulering van strategisch plan vanuit LMB en SDG's</li> <li>– Mol: ophangen van strategisch plan aan SDG's, alle schepenen zullen gevormd worden</li> <li>– Essen: vorming over SDG's aan alle collega's</li> <li>– Edegem: opstellen van een ambtelijk witboek over SDG's</li> </ul>

Tabel 5: voorbeelden van initiatieven in gemeenten omtrent SDG's (SDG pilootproject)

- <sup>82</sup> Het Vlaams programma en de ondersteuning van de VVSG heeft hier sterk toe bijgedragen. Een respondent van 11.11.11. stelt onomwonden: als de VVSG niets had gedaan rond de SDG's dan was er bij de lokale besturen wellicht niets gebeurd. Andere partners bevestigen de verdienste van de VVSG om de SDG's op de agenda te zetten en te werken met een engagementsverklaring. Zij zien ook op het terrein in hun contacten met gemeenten dat het VVSG materiaal gebruikt wordt.
- <sup>83</sup> Ook de campagne Week van de Duurzame Gemeente heeft bijgedragen: een derde van de gemeenten die deel heeft genomen aan de campagne Week van de Duurzame Gemeente' is door de deelname gemotiveerd om verder te blijven inzetten op de SDG's, 47% is onbeslist en 22% is niet overtuigd. De onzekerheid over de nieuwe coalities zit daar zeker voor iets tussen. In sommige gemeenten loopt de campagne overigens nog verder: Diksmuide heeft bijv. een reizende tentoonstelling rond de duurzame helden opgezet.
- <sup>84</sup> De informatie die werd verzameld ten aanzien van de indicatoren van het logisch kader geeft aan dat er nog een inspanning nodig is om meer Vlaamse gemeenten de stap te laten zetten naar het ondertekenen van de engagementsverklaring rond de SDG's. De informatie laat ook zien dat een kritische massa van gemeenten is gestart met het integreren van de SDG's in de werking van de gemeente. Wat niet werd gemeten via de indicatoren is het bereik van het totaal aantal gemeenten door de SDG sessies van de VVSG: uit cijfers van het team blijkt dat intussen 165 verschillende gemeenten werden bereikt door de SDG-werking van de VVSG, waarvan 114 gemeenten deelnamen aan de sessies SDG's in de BBC-meerjarenplanning.

Geplande resultaten/indicatoren	Stand van zaken (januari 2019)
50% van de Vlaamse gemeenten heeft de beleidsverklaring rond de SDG's ondertekend	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Op dit moment hebben 74 Vlaamse gemeenten de SDG-engagementsverklaring ondertekend.</li> <li>- VVSG zal hier nog een extra inspanning moeten leveren</li> </ul>
15 steden en gemeenten hebben de SDG's opgenomen in hun nieuwe meerjarenplanning	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Het is nog niet mogelijk om een definitief cijfer te geven</li> <li>- Zeker 18/20 pilotgemeenten zullen met de SDG's werken in hun meerjarenplanning</li> <li>- 60% van de gemeenten geeft aan dat ze de SDG's gebruiken als kapstok om het meerjarenprogramma aan op te hangen (Bron: enquête Mondiale Dimensie 2018 (n = 47 respondenten))</li> <li>- Er zijn signalen dat nog andere gemeenten dit plannen: VVSG zal hierop inspelen met provinciale sessies omtrent BBC en SDG's in 2019</li> </ul>
80 steden en gemeenten hebben de duurzame ontwikkelingsdoelstellingen opgenomen in hun interne en externe communicatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 70% van de gemeenten neemt de SDG's op in interne communicatie. 64% van de gemeenten neemt de SDG's op in hun externe communicatie en bijna evenveel gemeenten hebben informatiecampagnes georganiseerd. Telkens 23% heeft het nog niet gedaan maar is het wel van plan. (Bron: enquête Mondiale Dimensie 2018 (n = 47 respondenten)).</li> <li>- In de campagne 'Week van de Duurzame Gemeente' hebben 80 gemeenten gecommuniceerd over de SDG's</li> </ul>

Tabel 6: overzicht stand van zaken ten aanzien van indicatoren in het programma (SDG's)

### 3.1.3 REFLECTIE OVER RESULTATEN

- <sup>85</sup> Het werk van Vlaamse gemeenten omtrent Noord-Zuidbeleid en LMB wordt voorlopig gehandhaafd. Vernieuwing vindt vaak zijn inspiratie in het SDG-kader of in duurzaam aankoopbeleid. Voorlopig blijven gemeenten het beleid financieren al zit er wel druk op de personeelstijd.
- <sup>86</sup> Het relatieve succes van het werk rond de SDG's moet onderlijnd worden: veel gemeenten weten wat SDG's zijn en een kleine groep van gemeenten zet concrete stappen om de SDG's te lokaliseren (zie voorbeelden van gemeenten in pilootproject), weliswaar niet altijd met een duidelijke link naar het Zuiden. De focus ligt op dit moment vooral op transversaal werken. Dat was ook de bedoeling want VVSG ziet hierin een kans om het Zuiden en het mondiale in het lokale beleid meer centraal te zetten. Transversaal werken is ook noodzakelijk om Agenda 2030 te kunnen realiseren.
- <sup>87</sup> Het gebruiken van SDG's om beleid en beleidsdoelstellingen anders te formuleren biedt goede aanknopingspunten voor transversaal werken (en zelfs het binnen brengen van het Zuiden). Eén ambtenaar drukte het uit als volgt: het is iets heel anders om te 'werken aan adaptatie en waterkwaliteit' dan aan het 'vervangen van rollen want het moet van de EU en dit is het budget'. Een andere formulering trekt de problematiek open, dit biedt perspectief voor reflectie over een meer integrale aanpak van het probleem.
- <sup>88</sup> Voorlopig gaat het in veel gemeenten om heel kleine stappen in het opdoen van ervaring met transversaal werken, het gaat vooral om het elkaar leren kennen, uitwisselen met elkaar. Het is niet zo dat een aantal gemeenten nu al echt anders werkt (onder invloed van het SDG kader). Deze eerste stappen inzake sensibilisatie zijn echter essentiële bouwstenen.
- <sup>89</sup> Op basis van de interviews met 6 gemeenten en de focusgroepdiscussies, is duidelijk dat politiek draagvlak niet zelden een knelpunt is: waar SDG's goed worden opgepikt en tot actie wordt overgegaan, is dat meestal (met enkele uitzonderingen) dankzij hogere en geëngageerde ambtenaren (algemeen directeur, strategische cel) in combinatie met sterke ambtenaren LMB. Politici die lange tijd verantwoordelijk zijn geweest voor Noord-Zuidbeleid vinden het blijkbaar moeilijker om de omschakeling te maken. Respondenten van de VVSG en in focusgroepdiscussies geven aan dat er toch een groep politici is die openstaat voor SDG's en die graag met het kader van de SDG's aan de slag gaat om thema's zoals armoede, ruimtelijke ordening, duurzaamheid en participatie aan te pakken. Hier moet benadrukt worden dat er weinig incentives komen van de Vlaamse overheid die nog heel sterk sectorgebonden werkt en dat ook schepencolleges bevoegdheden meestal per sector opdelen. Overigens blijkt ook uit een Europese studie van Platforma<sup>6</sup> dat politici over het algemeen trager op de kar springen van de SDG's.

---

<sup>6</sup> □ Lisa Bardot a.o. (for Plateforma), 2018, *Sustainable Development Goals How Europe's towns and regions are taking the lead*.



<sup>90</sup> De VVSG en het team internationaal heeft in deze lokale dynamiek rond de SDG's een essentiële en noodzakelijke rol gespeeld. De drive en energie om nieuwe initiatieven te nemen kwam duidelijk vanuit het SDG kader (en niet vanuit LMB). Werken rond SDG's geeft een aanzet om meer transversaal te werken. Een respondent stelt het als volgt: 'het kader van de SDG's heeft ruimte gecreëerd voor samenwerking tussen diensten, dit was met het concept LMB niet mogelijk'.

<sup>91</sup> Verklarende factoren voor de effecten van het werken rond de SDG's zijn de volgende:

- De aantrekkelijkheid en de bruikbaarheid van het materiaal dat al bestond (de logo van de 17 SDG's) en dat werd ontwikkeld (onder meer door de VVSG);
- De VVSG is een label dat staat voor kwaliteit, hierdoor beschikt de organisatie en het team internationaal over een hefboom om veranderingen te beïnvloeden;
- De versterking door de campagne van de 'Week van de Duurzame Gemeente';
- De laagdrempelige boodschap van de VVSG ('als gemeente doe je al heel wat dat heeft te maken met de SDG's, je moet dat meer zichtbaar maken');
- De link van de SDG's met processen van organisatieverandering in gemeenten die werden ingezet door de fusies met OCMW's en/of de BBC (zie de voorbeelden van Berlaar, Sint-Truiden, Halle, Oostkamp);
- Het kader van een traject (voor de deelnemers) is concreet en verplicht de gemeenten concrete stappen te zetten. Een vergelijkbaar kader was er niet voor LMB sinds het wegvallen van het convenantenbeleid;
- De ondersteuning in specifieke gemeenten door hogere ambtenaren en/of de link met een ambtenaar LMB die een specifiek profiel heeft en/of competenties inzake organisatiemanagement en verandering (zie bijv. Berlaar, Sint-Truiden, Halle, Herent, Edegem).

<sup>92</sup> Het verschil met de dynamiek inzake LMB is opvallend. Een aantal veronderstellingen in de theorie van verandering bleken niet te kloppen, met name:

- LMB en SDG's versterken elkaar niet automatisch. De veronderstelling was dat werken rond SDG's transversaal werken zou versterken en dit zou op zijn beurt gunstige invloed hebben op het ontwikkelen van LMB en meer aandacht voor het Zuiden. Zoals eerder aangegeven is de link LMB, transversaal werken en SDG's niet in alle gemeenten vanzelfsprekend. Uit de praktijk blijkt dat SDG's zeker niet altijd gebruikt werden om te werken aan LMB of meer aandacht voor het Zuiden teweegbrachten.
- Het is niet zo dat de werking rond SDG's ertoe bijdraagt dat binnen andere beleidsdomeinen een mondiale reflex wordt ontwikkeld.

- LMB veronderstelt meer transversaal werken en de veronderstelling was dat transversaal werken moet en kan aangestuurd worden vanuit de schepen en ambtenaar LMB. Deze **veronderstelling** is echter niet gebaseerd op de realiteit. De realiteit is dat transversaal werken *kan* aangestuurd worden door de ambtenaar LMB *als* die daarvoor het geschikte profiel heeft (en competenties voor organisatieverandering in een complexe en politieke omgeving). LMB biedt *as such* geen leverage voor transversaal werken: dit betekent dat de ambtenaar en schepen LMB goed moeten nadenken over de positie van waaruit zij een inbreng kunnen hebben. Zelfs ambtenaren LMB die sterk betrokken zijn, bevestigen dat input over het Zuiden er nog steeds moet komen via hen (zij moeten de inbreng doen, er wordt niet naar gevraagd).
- Op basis van de praktijkvoorbeelden blijkt dat sommige ambtenaren LMB door het SDG-piloottraject (in de eerste of 2<sup>de</sup> cirkel) een andere en meer centrale positie hebben kunnen innemen die kansen biedt om het Zuiden meer te integreren in lokaal beleid en de ambtenaar uit een isolement haalt en toegang verleent tot andere diensten (Lommel, Sint-Truiden, Halle, Edegem, Balen, Harelbeke, Herent). Dit heeft echter vooral te maken met het profiel van die ambtenaar en zijn/haar competenties om een rol te spelen in organisatieontwikkeling/veranderingsprocessen die centraal stonden in het SDG-traject. Dat profiel is niet aanwezig bij de meerderheid van de gemeenten.
- Het is eerder niet zo dat adviesraden op dit moment een omschakeling naar transversaal werken duidelijk mee ondersteunen of de capaciteit hebben om dat te doen.

<sup>93</sup> Ondanks het succes, zoals hierboven geschetst, van de uitvoering van het Vlaamse programma past het om hier te waarschuwen voor overdreven optimisme: de evaluatoren zien dat er in de praktijk van de gemeenten een risico bestaat om te verzanden in een zekere oppervlakkigheid. Dit houdt het risico in dat de behaalde effecten niet leiden tot werkelijke verandering of transitie, wat centraal staat in de (preambule) van Agenda 2030. Gemeenten zouden zich dan mogelijk tevreden stellen met communicatie over de SDG's en niet werkelijk tot actie overgaan. Bovendien, aan het huidige ritme wordt het moeilijk om iedereen te betrekken en om de Agenda 2030 te realiseren. Deze uitdaging is niet specifiek voor de Vlaamse gemeenten, maar ook elders in Europa stelt deze uitdaging zich. Respondenten van andere verenigingen van steden en gemeenten (meer bepaald Platforma) bevestigen dat.

<sup>94</sup> VVSG staat hier voor een grote uitdaging om gemeenten te ondersteunen in het nemen van die noodzakelijke stap van actie en transitie. De vraag is in welke mate de VVSG en team internationaal dat met de huidige middelen aankunnen: de huidige capaciteit van team internationaal (aantal mensen, hun profiel en specifieke competenties om te werken in een politiek complexe omgeving en beschikbare tijd) en aanpak van de opvolging van gemeenten (weinig tot geen opvolging) laat niet toe om toepassing van nieuwe inzichten te ondersteunen en op te volgen op het terrein met de gemeenten.





### 3.2 ONDERSTEUNING VAN DE INTEGRATIE VAN DE SDG'S BINNEN DE VVSG

- <sup>95</sup> VVSG Internationaal heeft diverse initiatieven genomen om intern te communiceren binnen de VVSG, vooral over de SDG's. De start was een VVSG conclaaf (2016) waarbij alle medewerkers werden uitgenodigd om na te denken over hun expertisedomein vanuit andere disciplines en domeinen. Bedoeling was dit te gebruiken als basis om specifieke SDG trajecten uit te werken. Bedoeling was om VVSG medewerkers zelf te laten ervaren wat transversaal werken rond de SDG's betekent, zodat zij de boodschap rond de SDG's ook kunnen meenemen in hun contacten met gemeenten. Op die manier kan de boodschap naar gemeenten versterkt worden. Dat is ook de reden waarom de dienst Internationaal VVSG medewerkers en hun expertise integreert in leertrajecten of uitwisselingsmomenten (bijv. rond duurzaam aankopen, duurzaam bankieren, vrije tijd, ...)
- <sup>96</sup> De opzet van de communicatie was stimulerend: de voortdurende vraag van team internationaal aan VVSG medewerkers om artikels te schrijven over SDG's in de VVSG nieuwsbrief en de oproep om persoonlijke inzet in de verf te zetten (in de interne nieuwsbrief), daagde de medewerkers uit.
- <sup>97</sup> De inspanningen omtrent communicatie werden dus zeker opgemerkt door de VVSG medewerkers. Dat heeft bijgedragen tot sensibilisatie. Een aantal medewerkers (minderheid) is ook al concreet aan de slag gegaan met de SDG's en gebruikt een aantal tools die werden ontwikkeld (bijv. methodologie van de cirkeloefening, opnemen van boodschappen in presentaties). Deze medewerkers zijn vooral gemotiveerd door de kans van de SDG's om zaken anders aan te pakken en actiemogelijkheden. De medewerkers leggen eerder niet de link met het Zuiden al tonen ze er een zekere gevoeligheid voor.
- <sup>98</sup> Het werken met SDG's binnen de VVSG staat echter nog aan het begin: er zijn geen specifieke SDG-trajecten binnen de VVSG<sup>7</sup> en het vertalen van SDG's in het advies naar gemeenten toe is, op enkele uitzonderingen na uitgebleven. Transversaal werken komt maar moeizaam op gang (recent met een werkgroep rond duurzaamheid). VVSG heeft ervaring met transversaal werken, maar dat ging in het verleden meestal om erg technische zaken en die ervaring is niet automatisch een bijdrage gebleken voor dit programma.
- <sup>99</sup> De veronderstelling in de veranderingstheorie was dat een SDG-werking binnen de VVSG zou kunnen bijdragen aan resultaten bij gemeenten, dit wordt door de realiteit tegen gesproken.
- <sup>100</sup> Struikelblokken voor meer inbreng van collega's :
- VVSG medewerkers zien zichzelf niet als SDG-ambassadeurs die zelf aan sensibilisering doen. Dit was volgens hen ook niet de bedoeling, er is volgens hen voldoende zichtbaarheid via het team Internationaal.

---

<sup>7</sup> Het team Internationaal geeft aan dat dit ook niet echt de bedoeling was. Echter, sommige VVSG respondenten hadden blijkbaar wel deze verwachting na een eerste workshop omtrent de SDG's.

- Transversale samenwerking vraagt middelen (tijd van de VVSG-medewerkers), onder meer om kennis te maken met de 'andere taal' van de andere medewerkers/diensten. Die tijd is er niet voor VVSG medewerkers.
- Het Team Internationaal heeft de ruimte (door de Vlaamse subsidies) om contacten te leggen met de diensten en hen te ondersteunen. Er zijn echter limieten aan wat het team kan doen met de huidige HR (tijd en competenties). Het team Internationaal trekt volledig alleen het programma met een klankbordgroep (waar ook VVSG medewerkers aan deelnemen), maar de VVSG heeft geen ruimte gecreëerd om andere VVSG-diensten te betrekken in de uitvoering. De dienst 'organisatie' met haar expertise omtrent organisatieverandering bijv; lijkt een natuurlijke partner maar werd niet ingezet.
- Uit de respons van de medewerkers in de interviews blijkt hoe belangrijk incentives zijn voor transversaal werken. Die incentives zijn nog onvoldoende sterk: binnen de VVSG is er nog altijd vooral waardering voor inhoudelijke expertise en minder voor samenwerking. De verwachting is dat het werken met transversale bestuurscommissies een bijkomende stimulans zal zijn.

### **3.3 PROFILERING VAN DE VVSG OP THEMA'S VAN LOKAAL MONDIAAL BELEID EN SDG'S**

<sup>101</sup> VVSG, Team internationaal is heel zichtbaar in België, Europees en internationaal. Dat wordt bevestigd door interviews met diverse verenigingen van steden en gemeenten (Wallonië, Brussel, CEMR, VNGI, Salar (SE) en Platforma).

<sup>102</sup> VVSG heeft werk gemaakt van haar aanwezigheid en inbreng en heeft ingezet op vertaling van materiaal omtrent de SDG's (naar het Frans, Engels en Spaans). Dit heeft de visibiliteit van het werk sterk verhoogd. VVSG heeft ook snel werk gemaakt van het werken met de SDG's en is daardoor een voorloper in vergelijking met andere verenigingen. Collega's van andere verenigingen zijn onder de indruk en kijken met waardering naar:

- De aandacht voor het Zuiden die het team internationaal centraal blijft zetten in haar communicatie op Europese en internationale fora;
- De aandacht van de VVSG voor de (technische) beleidsaspecten die verbonden zijn aan het lokaliseren van de SDG's. VVSG speelt hier echt een voorlopersrol;
- Het aanbieden van materiaal en de concrete manier van werken. Dit is echt een bijdrage in het denken over een strategie om de SDG's te lokaliseren;
- Het feit dat VVSG toont hoe de SDG's gelokaliseerd kunnen worden ('showing the how to localise').

Wat doen andere verenigingen van steden en gemeenten en wat zijn volgens hen uitdagingen? (December 2018)	
UCVW	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Werking rond DO, niet transversaal</li> <li>– Hebben subsidies aan Waalse overheid gevraagd om SDG te implementeren</li> <li>– Willen informatie, sensibilisering en vorming maar geen traject</li> </ul>
Brulocalis	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Werken rond duurzame ontwikkeling op basis van verklaring van Aalborg, traject</li> <li>– Toekomst: zullen SDG's gebruiken</li> </ul>
VNG	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Rol van facilitator en broker, gericht op gemeenten (politici en ambtenaren), pikken op wat leeft en ondersteunen en faciliteren</li> <li>– Sterke link met private sector</li> <li>– Zetten korte trajecten op (met enkele gemeenten, snel output produceren, bijv. omtrent public procurement)</li> <li>– Waarstaatjegemeente.nl</li> </ul>
SALAR (SE)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Pilotproject met 7 gemeenten rond communicatie en sensibilisatie</li> <li>– Analyse van interne documenten van SALAR ten aanzien van conformiteit aan de SDG en Agenda 2030</li> <li>– Vertrekt sterk vanuit ervaring met Duurzame Ontwikkeling</li> <li>– Uitdaging = integrale aanpak, het neerhalen van de silo's en de transitie (dit veronderstelt een volledig andere manier van werken en politici zijn nog niet mee)</li> <li>– Sterke focus op gender</li> <li>– Verkiezingen zorgen voor onzekerheid</li> </ul>
Platforma	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Verzamelen van ervaringen van verschillende verenigingen</li> <li>– Informeren van Europese Commissie</li> <li>– Uitdaging = bewijs leveren dat localisering werkt en bijdraagt tot realisatie van Agenda 2030 (belang van indicatoren)</li> <li>– Uitdaging = 'doing things differently' + 'explaining the global interdependence perspective to all stakeholders'</li> </ul>
CEMR	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Politiek niveau/advocacy</li> <li>– Aandacht in de eerste plaats op 'access to funds' voor lokale besturen</li> <li>– Volgen op als lid van 'EU taskforce on implementing SDG's'</li> </ul>

Tabel 7: overzicht initiatieven van andere verenigingen van steden en gemeenten

## 4 Bevindingen ten aanzien van de efficiëntie van het programma

<sup>103</sup> Efficiëntie beoordeelt de relatie tussen de inputs (activiteiten) en outputs (verwachte resultaten). Het kan gaan om een analyse van de kosten-efficiëntie en een beoordeling van de procedures die aanwezig zijn om de meest efficiënte keuzes te maken.

<sup>104</sup> In programma's die sociale veranderingen beogen is een technische analyse van de kost-efficiëntie meestal moeilijk en minder relevant. ACE Europe hanteert daarom de aanpak van "Theory of efficiency". De aanpak bestaat uit drie stappen: (i) reconstrueren van procedures en

mechanismen om zo efficiënt mogelijk te werken, (ii) nagaan hoe deze procedures geïmplementeerd worden, (iii) analyseren of aanpassingen gedaan werden om efficiëntie te verhogen. Tijdens de voorbereidende fase werd hierop gewerkt met het VVSG team. De analyse werd opgenomen in het inception report. Deze biedt een basis voor de onderstaande bevindingen.

<sup>105</sup> Een analyse van efficiëntie kijkt ook naar de keuze van de inzet van middelen. De beoordeling van de kwaliteit en relevantie van deze middelen behoort ook tot de analyse van efficiëntie.

#### **4.1 RELEVANTIE EN KWALITEIT VAN HET VVSG AANBOD TER ONDERSTEUNING VAN AMBTENAREN EN SCHEPENEN**

<sup>106</sup> **Flexibiliteit** - VVSG Internationaal biedt een mix van activiteiten waaronder communicatiemateriaal, organisatie van leertrajecten en vormingen, organisatie en begeleiding van het SDG pilootproject, individueel advies en begeleiding, organisatie van informatiesessies. VVSG werkt hiervoor samen met andere VVSG collega's, met externe experts. Voor de begeleiding van het SDG pilootproject werd een klankbordgroep opgericht met daarin VVSG medewerkers en externe experts. Uit deze mix van activiteiten blijkt een gevoeligheid om een aanbod te ontwikkelen waaruit alle gemeenten de meest gepaste keuze kunnen maken. Deze mix in het aanbod wordt door alle geïnterviewden zeer gewaardeerd.

<sup>107</sup> Tijdens de uitvoering van het programma verschoof de aandacht geleidelijk van de leertrajecten mondiaal beleid naar het SDG pilootproject. Dit getuigt van de capaciteit van VVSG om flexibel in te spelen op de behoeftes bij de gemeenten en aan te sluiten daar waar de energie en het enthousiasme zit.

<sup>108</sup> **Producten en diensten ter ondersteuning van het SDG pilootproject** – De ondersteuning en manier van werken van de VVSG – combinatie van collectieve processen en individuele ondersteuning en advies - wordt door de SDG pilootgroep (gemeenten eerste cirkel) positief beoordeeld. De systematische aanpak om gedurende een afgebakende tijd intensief rond de SDG's in de gemeente te werken draagt bij aan een versnelling in het opnemen van reële taken in de respectievelijke gemeenten. Het zorgt ervoor dat tijd en middelen worden vrijgemaakt, dat de werking rond SDG's meer gewicht krijgt in de gemeente en meer doordacht wordt aangepakt. Ambtenaren voelen zich ondersteund, zowel door het aanbod van VVSG als de uitwisseling tussen de ambtenaren uit de verschillende gemeenten. Vooral gemeenten die beschikken over minder personeel, maken een efficiëntieslag doordat ze toegang krijgen tot materiaal dat door andere gemeenten en/of de VVSG werd ontwikkeld. De ondersteuning door de VVSG draagt bij tot legitimiteit van de SDG-initiatieven in de verschillende gemeenten. De toelichtingen van de VVSG aan het college of gemeenteraad spelen hierin een belangrijke rol. Het team VVSG internationaal is ook zeer responsief, aanspreekbaar en bereikbaar. Het team zoekt mee naar oplossingen of biedt zelf oplossingen aan.

<sup>109</sup> De handleidingen en tools die door de VVSG-medewerkers werden uitgewerkt – al dan niet in samenwerking met externe experts - of aangeboden worden als bruikbaar en van goede kwaliteit



beoordeeld door de ambtenaren. Het gaat dan met name over het boekje lokale schouders voor mondiale uitdagingen, scenario's voor werken rond SDG's, de methode van de cirkeloefening voor analyse huidig beleid, ontwikkeling van indicatoren, enz. De handleidingen en tools zijn relevant om een specifiek SDG traject in de gemeente vorm te geven. De basistool werd als minder relevant en bruikbaar beoordeeld: het was een eerste tool en de vragen werden ervaren als te weinig duidelijk of concreet.

<sup>110</sup> Het SDG pilootproject kreeg een “*labofunctie*” toegewezen<sup>8</sup>. Gemeenten werden uitgedaagd om te experimenteren, kregen input om de eigen praktijk te versterken, er was ruimte voor het delen van ervaringen en geleerde lessen werden, als (een beperkt aantal) gedocumenteerde cases ter beschikking gesteld aan andere gemeenten (en andere actoren).

<sup>111</sup> Dit kader zou nog versterkt kunnen worden door het verder expliciteren van de manier van werken en leren in de SDG pilootgroep. Er lijkt een zekere spanning te bestaan tussen het verwachtingspatroon bij de deelnemende gemeenten en wat de VVSG kan aanbieden.

- Tools worden getest (en verder aangepast), ervaringen uitgewisseld en good practices gedocumenteerd. Dit participatief proces wordt zeer gewaardeerd door de deelnemende ambtenaren. De tijdsinvestering, echter, die nodig is om te experimenteren, tools aan te passen, good practices te formuleren, deel te nemen aan de vergaderingen en vormingen werd niet op voorhand gecommuniceerd en is door de meeste gemeenten onderschat geweest.
- Het experimenteel karakter van deze SDG pilootgroep sluit niet vanzelfsprekend aan op de planning en het ritme van de deelnemende gemeenten, die ook nog eens onderling verschillen, waardoor input vanuit dit traject voor sommige gemeenten te laat kwam (bijv. voor de gemeente Berlaar).
- De manier waarop het leren plaatsvindt in de SDG groep is minder duidelijk. Processen in de gemeenten worden nauwelijks gedocumenteerd, er bestaat geen duidelijk leertraject noch specifieke methodieken om het leren te ondersteunen. De uitwisseling van ervaringen wordt onvoldoende ondersteund door een visie op hoe er geleerd kan worden op basis van dit traject. Het traject lijkt vooral gericht op het oriënteren van de gemeenten in het opzetten van een SDG proces en op het bijdragen tot tools en good practices die voor andere gemeenten nuttig kunnen zijn, en minder op het leerproces zelf.
- Een aantal tools of ondersteuning die aangeboden worden lijken onvoldoende, zoals bijvoorbeeld (i) aangepast materiaal om politici te informeren, te enthousiasmeren en te vormen; en (ii) aangepast materiaal over de procesmatige aanpak van het SDG verhaal (discours, structuren en processen).

---

<sup>8</sup> Overigens werden ook andere trajecten van de VVSG geconcipieerd met in het achterhoofd zo'n labo functie. De evaluatoren hebben echter vooral in het SDG pilootproject een concrete uitwerking daarvan gezien. Een traject rond duurzaam aankopen met Gent dat al in 2016 werd opgestart had ook een dergelijke labo-functie.

- <sup>112</sup> **Producten en diensten in de leertrajecten lokaal mondiaal beleid** – Een beperkt aantal leertrajecten werd verder gezet, in het bijzonder het leertraject duurzaam aankoopbeleid en het traject wereldburgerschap. De evaluatoren hebben hierover weinig informatie (alleen anekdotische info die een gemengd beeld geeft van de waardering voor diepgang van het aanbod). De meeste bevraagde gemeenten namen hier niet aan deel (of niet meer). Zoals eerder beschreven kwam de nadruk te liggen op het SDG pilootproject.
- <sup>113</sup> **Producten en diensten ter beschikking van alle gemeenten** – VVSG Internationaal heeft sterk geïnvesteerd in het ontsluiten van alle materiaal en het ter beschikking stellen ervan aan alle gemeenten (via de website, vormingen en nationale bijeenkomsten zoals vb. de SDG dag in Brussel, oktober 2018).
- <sup>114</sup> De evaluatie vindt geen evidence die de meerwaarde van te werken met een tweede cirkel van gemeenten in het SDG pilootproject bevestigt. Enige meerwaarde lijkt te liggen in het “benoemen” of “legitimeren” van de inspanning van een groep gemeenten met interesse voor een SDG werking die niet konden deelnemen aan de pilootgroep. Het is niet duidelijk wat het verschil is tussen deze gemeenten en gemeenten die helemaal buiten het pilootproject vallen. Gemeenten uit de tweede cirkel worden slechts één keer per jaar actief betrokken bij het SDG pilootproject. Verder hebben ze net zoals alle gemeenten toegang tot het ontwikkelde materiaal en de good practices. Bevraagde ambtenaren stellen vast, op basis van hun contacten met andere ambtenaren, dat de kennis omtrent het SDG pilootproject varieert tussen de gemeenten, maar dat deze toch vaak eerder beperkt is.
- <sup>115</sup> Het is nog te vroeg om na te gaan welke informatie uit de SDG pilootgroep en de leertrajecten lokaal mondiaal beleid relevant en bruikbaar is voor andere gemeenten, aangezien in de meeste gemeenten de experimenteerfase nog niet voorbij is. Een aantal ambtenaren gaf in de focusgroep discussies aan dat er nood is aan vormingen voor gemeenten die nu niet deelnemen aan één van de leertrajecten en/of SDG pilootgroep. Het aanbod via de website, het bestaande communicatiemateriaal en publicaties blijken niet voldoende te zijn om gemeenten die minder actief deelnemen aan de trajecten effectief te bereiken en te ondersteunen. Bijkomende incentives zijn nodig (bijv. van de VVSG) om gemeenten tot actie aan te zetten.
- <sup>116</sup> Gemeenten worden vaak geïnspireerd door andere gemeenten, in die zin zijn het documenteren en verspreiden van good practices een goed middel. Maar geïnterviewden geven aan dat er ook nood is om meer inzicht te verwerven in het opzetten van processen binnen de gemeenten, maar net die processen worden beperkt of niet beschreven of bestudeerd.
- <sup>117</sup> Er werden verschillende voorbeelden gegeven van gemeenten die op eigen initiatief contacten legden met “peers”, enkele geïnterviewden verwachtten op dit domein een sterkere faciliterende rol van de VVSG internationaal (en eventueel ook andere aanpakken dan het opzetten van een platform of Facebook groep).
- <sup>118</sup> **Algemene waardering** - Uit de Enquête Mondiale Dimensie 2018 blijkt een gemengde waardering van het aanbod van VVSG Internationaal (zie tabel 8). Er werd in het bijzonder naar de beoordeling van respectievelijk de leertrajecten lokaal mondiaal beleid en het SDG-traject gevraagd.

Antwoordcategorieën:	Leertrajecten lokaal mondiaal beleid	SDG-ondersteuning
Kwaliteit van de informatie op de website	71%	81%
Uitwisseling van ervaringen en good practices	59%	54%
Balans tussen algemene informatie en advies op maat	64%	57%
Relevantie van de onderwerpen	57%	<sup>9</sup>
Bruikbaarheid van de informatie	53%	/
Kwaliteit van de individuele begeleiding	41%	52%
Faciliteren van deelname aan activiteiten van Europese en internationale netwerken	36%	36%

Tabel 8: Het percentage van respondenten dat “heel tevreden” tot “tevreden” is over de ondersteuning van de VVSG

- <sup>119</sup> Respondenten van de enquête zijn in het bijzonder positief over de kwaliteit van de informatie op de website, wat bevestigd werd in de interviews. Over andere zaken komt een gemengd beeld naar voor. De waardering van de bruikbaarheid van informatie (53% in de leertrajecten) staat in contrast met de waardering zoals gegeven in de evaluatieformulieren die onmiddellijk na vormingen worden afgenomen door de VVSG, waarbij meestal het cijfer 7 tot 8 op 10 wordt gegeven. Dit kan eventueel te maken hebben met de knelpunten die een cursist tegenkomt na een vorming, tijdens het implementeren van geleerde lessen en good practices, en het feit dat er misschien onvoldoende aandacht wordt besteed aan de processen van verandering in de administratie en op politiek niveau daar waar de cursist initieel enthousiast was door de vorming.
- <sup>120</sup> Een ander aandachtspunt is de balans tussen algemene informatie en advies op maat (64% positief), en de kwaliteit van de individuele begeleiding (41% en 52% positief). Dit wordt bevestigd door interviews en focus groep discussies: er is weinig om echt op maat van de individuele gemeente te werken en te werken met/te reageren op concrete vragen waar de gemeente mee zit, vragen die soms vrij technisch zijn. Het is vanzelfsprekend een uitdaging om de juiste balans te vinden met een beperkt team. Bovendien is het team VVSG Internationaal nu al één van de teams binnen de VVSG met de meeste directe contacten en mogelijkheden tot ondersteuning van de individuele gemeenten. Uit de interviews met diverse respondenten in de gemeenten blijkt overigens dat de zij weinig tot geen ondersteuning hebben gekregen van andere, thematische, VVSG medewerkers.
- <sup>121</sup> Beide aandachtspunten zijn verder te onderzoeken door de VVSG, team Internationaal.

## 4.2 PROGRAMMABEHEER

- <sup>122</sup> **Governance** - Het team VVSG Internationaal is goed op de hoogte van de vragen en behoeften van haar leden en stemt haar aanbod hierop af. Er bestaan formele (structureel overleg, enquêtes) en informele (helpdesk, bezoeken aan gemeenten) consultatieprocessen, die garant staan voor

<sup>9</sup> Deze twee antwoordcategorieën werden niet bevroegd voor het SDG pilootproject

de ontwikkeling van een relevant aanbod zoals hierboven en onder relevantie beschreven. Beslissingen m.b.t. het aanbod worden genomen o.b.v. behoeftes en initiatieven van leden, beschikbare expertise, internationale dynamieken en suggesties van externe stakeholders.

<sup>123</sup> De uitwerking van een aanbod dat tegemoet komt aan alle verwachtingen en de mogelijkheid om flexibel te reageren staat – zoals in de meeste dienstverlenende organisatie – vaak onder druk. Volgende factoren spelen een rol in het huidige programma:

- Het risico bestaat dat het team VVSG Internationaal overbevraagd wordt. De toegankelijkheid en bereikbaarheid van het team is zeer groot. Er bestaat echter geen systeem om het team te ondersteunen/oriënteren in haar individuele dienstverlening en dienstverlening op maat. Uit de evaluatie blijkt een grote nood aan ondersteuning (op maat) bij de leden van VVSG, wat een aangepaste strategie vereist, rekening houdend met de beschikbare middelen (mensen, tijd en geld). Een heldere berekening van wat je precies kan doen met de mensen die er zijn (hoeveel toelichtingen en bezoeken, ...) en op basis daarvan plannen wat mogelijk is, gebeurt nu niet binnen het team internationaal.
- De samenwerking met en afstemming op programma's van partner organisaties werd bemoeilijkt door het personeelsverloop, zowel binnen VVSG als bij externe partners zoals 11.11.11, de provincies en de Vlaamse overheid. Hierdoor kon er minder optimaal gebruik gemaakt worden van de toegevoegde waarde en expertise van deze partners, en werden niet alle noden van de gemeenten ingevuld (vb. verwachte ondersteuning bij gemeenten in het versterken van de adviesraden (bijv. m.b.t. SDG's), zoals aangegeven in diverse gemeenten die werden bezocht, werd de facto bemoeilijkt door de beperkte inzet van 11.11.11 ondanks de afspraken hieromtrent).
- De toegevoegde waarde van de klankbordgroep werd voorlopig nog niet verzilverd door het uitblijven van een duidelijk mandaat en taakomschrijving, en een slechte match met de noden (thema-experten i.p.v. organisatie experts).
- Ondanks de flexibiliteit die binnen het programma aanwezig is (bijv. verschuiven van focus van leertrajecten lokaal mondiaal beleid naar SDG's), blijkt de opzet van het pilootproject minder flexibel. Binnen het kader van het pilootproject kan de VVSG minder flexibel ingaan op lokale dynamieken (binnen de thema's lokale mondiaal beleid en/of SDG's) door – bijvoorbeeld – korter lopende projecten te ondersteunen daar waar energie en enthousiasme zit (vb. regio-gebonden, thematisch gebonden, kleinere gemeenten, enz. ).

<sup>124</sup> **Interne procedures voor efficiënt beheer** - Interne procedures voor programmabeheer zijn afgestemd op de grootte van het team en de multi-inzetbaarheid van de teamleden. Er is formeel en informeel overleg, zowel binnen de dienst internationaal als met de andere VVSG collega's. De taakverdeling is duidelijk. Waar mogelijk wordt de inzet van middelen geoptimaliseerd, met name door te zoeken naar synergie van het Vlaamse programma met het federale programma.

<sup>125</sup> De opvolging van het programma kan gesystematiseerd worden. Er is vooral een operationele opvolging, maar in mindere mate een strategische planning en opvolging (of resultaatgerichte





opvolging), zowel van de onderdelen van het programma als van het programma in haar totaliteit. Zo bestaan er, bijvoorbeeld, geen systemen, tools of procedures om de leertrajecten op te volgen, tools voor het consolideren/analyseren van het individueel advies (per telefoon of via bezoeken), processen in de pilootgemeenten, opvolging van deelname aan Europese en internationale netwerken, enz. Ook wordt er niet systematisch informatie verzameld op alle indicatoren van het logisch kader.

- <sup>126</sup> Verantwoording naar leden (downward accountability) gebeurt op een systematische manier via de formele overlegmomenten, mailingen en studiedagen. Intern binnen de VVSG wordt teruggekoppeld via de SDG klankbordgroep en de bestaande personeelsfora. De terugkoppeling naar de Vlaamse overheid (upward accountability) is eerder beperkt en gebeurt voornamelijk op basis van activiteiten rapporten en op adhoc basis, te verklaren door het personeelsverloop bij beide partijen maar ook door het ontbreken van een kader voor structureel overleg. Er liggen zeker opportuniteiten om de Vlaamse overheid nog meer te betrekken in het programma. De Vlaamse overheid wordt door de gemeenten als een belangrijke partner beschouwd, om een stimulerend kader uit te werken voor de vertaling van de SDG's naar gemeentelijk niveau.

## 5 Bevindingen ten aanzien van de duurzame verankering van de resultaten van het programma

- <sup>127</sup> Duurzaamheid betreft de analyse van de mate waarin de resultaten zullen blijven voortbestaan na afloop van de interventie en van de factoren die hierop een positieve of negatieve invloed hebben. Het concept LMB houdt op zich al duurzaamheidsgaranties in aangezien een verankering wordt nagestreefd in het beleid (verankering in lokaal beleid, politiek draagvlak, ambtelijk draagvlak, draagvlak bij de bevolking). De evolutie daartoe wordt al opgenomen onder de analyse van effectiviteit. De focus ligt hier op een analyse van de duurzaamheid van de resultaten van de VVSG en niet van de duurzaamheid van LMB in de Vlaamse steden en gemeenten. Een analyse van duurzaamheid betreft vaak verschillende niveaus: (1) institutionele duurzaamheid of de mate waarin de VVSG de capaciteit heeft om steden en gemeenten te blijven ondersteunen mbt LMB, (2) Financiële duurzaamheid of de mate waarin de VVSG over financiële middelen beschikt om de ondersteuning aan LMB verder te zetten, (3) Politieke duurzaamheid of de mate waarin er binnen de VVSG een politiek draagvlak is voor dit soort dienstverlening en (4) Socio-culturele duurzaamheid, of de mate waarin de gehanteerde concepten relevant zijn voor de dagelijkse praktijk van de leden.
- <sup>128</sup> **Institutionele duurzaamheid** – De SDG's en de realisatie van Agenda 2030 staan vermeld als een werkpunt voor de organisatie in de verklaring van de nieuwe voorzitter van de VVSG. Dit wordt door het team Internationaal voortdurend aangegrepen om de organisatie te wijzen op het belang van de SDG's, De voorzitter van de VVSG houdt het thema hoog op de bestuurlijke agenda en

VVSG medewerkers geven aan dat hun directie informatie doorgeeft over SDG's en geplande activiteiten. maar er is vooralsnog geen vertaling in de strategie van de VVSG .

- <sup>129</sup> Het Team Internationaal geeft aan dat er binnen de organisatie zeker geen weerstand is tegen SDG's, maar ook dat het belangrijk blijft om de aandacht voor Agenda 2030 te bewaken. Zo bleek het naar aanloop van het memorandum van de VVSG voor de federale verkiezingen nog maar eens dat SDG's niet automatisch op het netvlies staan en dat het team internationaal moet optreden als 'waakhond'. SDG's of mondiaal (en Europees) beleid zijn ook nog geen vast punt op de agenda van de directie (waar team internationaal geen deel van uit maakt) waardoor telkens een risico bestaat dat de aandacht verflauwt.
- <sup>130</sup> Er zijn nog geen SDG trajecten en de ambitie van de voorzitter werkt nog niet door tot op het niveau van de individuele medewerker. De VVSG directie is eerder op zoek naar (makkelijke en) concrete actiepunten en eerder niet naar trajecten die een andere manier van werken binnen de VVSG willen realiseren. In de toekomst is er mogelijk meer ruimte, bijv. om de transversale bestuurscommissies te ondersteunen. Het is duidelijk dat team internationaal dit niet alleen kan trekken, net zoals het binnen gemeenten niet evident is voor een ambtenaar LMB om de trekker te zijn. Competenties voor beleidsplanning en organisatieverandering zijn nu niet verzekerd bij het team internationaal maar zitten wel bij andere mensen en diensten binnen de VVSG.
- <sup>131</sup> **Politieke duurzaamheid** – Ook bij de leden van de VVSG is geen tegenstand tegen SDG's, maar wel vaak nog onvoldoende begrip over hoe je met de SDG's aan de slag gaat (waar moet je beginnen en waarom?). De verdere uitvoering van het Vlaamse programma kan hier uiteraard nog maatregelen nemen om het SDG kader nog beter te verduidelijken en te concretiseren. De afronding van het piloottraject en het bundelen van de tools en het materiaal zijn daarin belangrijk. Het team internationaal plant ook nog een aantal regionale ontmoetingen in 2019 rond BBC en SDG's. Een concreet actieplan om de nieuwe bestuurders en coalities aan te spreken, bijv. in samenwerking met andere actoren werd niet ontwikkeld, wat een gemiste kans is.
- <sup>132</sup> **Financiële duurzaamheid** – Europese actoren hebben vragen bij het financieringsmodel van de uitvoering van het Vlaamse programma van de VVSG: al het materiaal, de vorming en trajecten en de ondersteuning worden zonder kosten aangeboden, deelnemende gemeenten investeren hun tijd maar hebben zelf geen financiële middelen om te investeren. De grootste uitdaging zijn voldoende middelen voor personeel, zowel bij de VVSG als bij de gemeenten. Het is duidelijk dat bij een eventuele uitrol van de tools voor de integratie van SDG's in beleidsplanning, specifieke ondersteuning nodig blijft; zonder die ondersteuning en zonder voorkennis zal het voor nieuwe gemeenten moeilijk zijn om de tools te gebruiken. De nodige middelen voor personeel kunnen op dit moment niet volledig gedragen worden door de VVSG. Het programma, de verdieping en de uitrol ervan kan dus enkel met externe middelen gefinancierd worden. Het is niet duidelijk in welke mate VVSG onderzocht heeft op welke manier de ondersteuning voor BBC (bijv. via consultants die actueel actief zijn rond BBC) kan gekoppeld worden aan de integratie van de SDG's.
- <sup>133</sup> **Socio-culturele duurzaamheid** – De SDG's zijn goed gekend maar de Agenda 2030 en de ambities en filosofie van die agenda ten aanzien van transitie zijn slechts oppervlakkig bekend bij de meerderheid van de Vlaamse gemeenten. Respondenten zijn het erover eens dat er een risico



is dat de inspanningen van gemeenten blijven hangen in communicatie en sensibilisatie en dat er voorlopig eerder weinig actie komt, te begrijpen als inspanningen voor transitie en een andere manier van werken. Daarnaast is duidelijk dat de VVSG en de gemeenten nog onvoldoende oog hebben voor de plaats van het globale Zuiden in het kader van Agenda 2030 en wat dit dan betekent voor de concrete actie. Tenslotte, hoewel diverse gemeenten de integratie van de SDG's in hun beleidsplanning op een participatieve manier hebben aangepakt, is het organiseren van de participatie en de reflectie over de rol van bestaande adviesraden nog onvoldoende aangepakt. Een grote eigenaarschap bij en druk vanuit de bevolking ten aanzien van Agenda 2030 is op dit moment geen realiteit: recente marsen voor klimaat leggen bijv. niet de link met SDG's en de mondiale agenda.

## 6 Conclusies en aanbevelingen

### 6.1 CONCLUSIES

- <sup>134</sup> **Relevantie is sterk maar aandacht voor het concept van internationale rechtvaardigheid en het globale Zuiden kan beter** - Het werk van de VVSG, team internationaal rond de SDG's sluit aan bij een internationale agenda. Het is relevant voor de Vlaamse overheid die een engagement heeft ten aanzien van de realisatie van Agenda 2030, en de VVSG en gemeenten nodig heeft om die agenda op lokaal vlak te vertalen naar concrete actie. Het kader van de SDG's is ook relevant voor de gemeenten zelf, het loopt parallel met de uitdagingen van gemeenten om strategische beleidsplannen te maken en het biedt een aantrekkelijk en wervend kader om management en organisatie van de gemeente aan te passen, bijv. aan de fusie van OCMW en gemeenten. Het Vlaamse programma is tevens relevant voor de VVSG: het versterkt de dienstverlening aan gemeenten en het biedt kansen om een transversale werking binnen de VVSG vorm te geven. Bovendien versterkt het de voorbeeld- en signaal functie van de VVSG.
- <sup>135</sup> De openheid van het team internationaal voor samenwerking en de zoektocht naar synergie, met het federaal programma en DGD-middelen voor SDG Voice, versterkte de visibiliteit van het werk omtrent de SDG's (publicaties) en vergrootte het bereik (campagne 'Week van de Duurzame gemeente'). Samenwerking met andere actoren, zoals provincies, CIFAL, 11.11.11. en FairTrade gemeente verliep vlot en droeg bij tot bereik, maar was minder strategisch van aard. Hindernissen voor sterkere complementariteit en meer strategisch partnerschap zijn de middelen bij andere organisaties. De Vlaamse overheid heeft dan wel een uitgesproken strategie maar de operationalisering daarvan in samenwerking met lokale besturen is niet duidelijk. Ook andere actoren hebben de SDG's in de praktijk niet echt hoog op de agenda staan.
- <sup>136</sup> Aandachtspunten zijn de formulering van het programma en de aandacht voor het concept van internationale rechtvaardigheid en het globale Zuiden:
- de formulering van het programma heeft te weinig aandacht gehad voor het precies bepalen van resultaten (wat wordt precies verwacht op het vlak van concrete veranderingen bij gemeenten?) en hypothesen (wat kan verandering ondersteunen of hinderen?). Hierdoor worden concrete veranderingen onvoldoende opgevolgd en is er te weinig zich op het proces om tot verandering te komen. VVSG beschikt hierdoor op dit moment over te weinig informatie om een uitrol of upscaling van het programma goed voor te bereiden (zie ook verder onder efficiëntie).



- Het concept van lokaal mondiaal beleid was minder aansprekend en had niet dezelfde wervende kracht als de SDG's. VVSG heeft er ook minder op ingezet en het concept van internationale rechtvaardigheid stond niet expliciet op de radar. Onder meer daardoor bleek het in de praktijk ook moeilijk om de SDG's te verbinden met het Zuiden.

<sup>137</sup> **Effectiviteit van het programma is sterk bij gemeenten (vooral met betrekking tot het pilootproject SDG's)** - Het kader van de SDG's heeft een dynamiek op gang gebracht binnen Vlaamse gemeenten die niet te vergelijken is met wat andere programma's (zoals MDG's) voordien hebben geprobeerd rond een internationale agenda. Het Vlaamse programma en het werk van het team Internationaal was voor het realiseren van die dynamiek noodzakelijk.

<sup>138</sup> Het programma kan rekenen op veel zichtbaarheid, het materiaal is gekend en wordt gebruikt. Een 35-tal gemeenten heeft de stap gezet om effectief te werken rond SDG in het kader van hun beleidsplanning en heeft de eerste ervaringen opgedaan met transversaal werken. De VVSG is er met het pilootproject in geslaagd om bij de meerderheid van de deelnemende gemeenten managementteams te bereiken. Het SDG kader bood aan ambtenaren en politici kansen om hun eigen perspectief los te laten en vanuit een ander perspectief te denken over 'hun' beleidsthema's. Er zit veel variatie in de integratie in beleidsplanning en het werken met SDG's (zie bijv. het werken met minimum en maximum scenario's). Binnen het pilootproject van de SDG's werd bruikbaar materiaal ontwikkeld op basis van inputs door consultants en toetsing aan de praktijk en ervaringen van de deelnemers aan het project. Die deelnemers brachten het materiaal en de opdrachten consequent binnen in hun gemeente waar zowel ambtenaren van andere diensten, politici en vaak ook management teams betrokken waren.

<sup>139</sup> De dynamiek op het vlak van LMB was veel beperkter: de tijdsbesteding voor LMB in het team ging van 2 VTE naar 0,5 VTE in de huidige periode. Er werden in diverse gemeenten ook nieuwe initiatieven genomen, die veelal werden geïnspireerd door het kader van de SDG's. De waardering van het nut van de trajecten omtrent LMB is gemengd en hun effect is minder duidelijk (met uitzondering van het traject rond duurzaam aankopen).

<sup>140</sup> Door haar profilering op Europese en internationale fora (onder meer door vertalingen van het materiaal en deelname aan event), heeft de VVSG aan collega-organisaties en aan Europese beleidsmakers een krachtige boodschap gegeven over de rol van gemeenten in het lokaliseren van de SDG's. De manier waarop de VVSG het pilootproject verbindt met technische beleidsaspecten informeert andere verenigingen van steden en gemeenten over de 'how to localise Agenda 2030'. Die 'how to' blijkt in veel landen een knelpunt, hier biedt de aanpak van de VVSG een duidelijke meerwaarde.

<sup>141</sup> De resultaten van het programma zijn minder sterk binnen VVSG: SDG's zijn wel goed opgepakt binnen de communicatie maar vooralsnog minder doorgesijpeld in het werk van de collega's en in andere beleidsthema's.

<sup>142</sup> **Duurzaamheid vergt nog extra inspanning van VVSG en een opvolgprogramma** - Institutionele en socio-culturele duurzaamheid kunnen in de komende maanden van de uitvoering van het Vlaamse programma nog versterkt worden. Er is zeker een engagement vanuit de VVSG

om verder te werken met de SDG's en er zijn opportuniteiten, maar een meer strategische inzet van het werken met de SDG's is nog niet echt aan de orde. Team internationaal krijgt veel ruimte om te informeren en te sensibiliseren, maar het fundamenteel herdenken van de opzet van VVSG events, thema's en wijze van aanpak in functie van van Agenda 2030 is nog niet gestart. Een (gesubsidieerd) vervolgprogramma zal noodzakelijk zijn om te consolideren wat er al is en om verdere stappen te zetten, bijv. ten aanzien van socio-culturele duurzaamheid. Dit veronderstelt een beter begrip, zowel bij gemeenten als bij burgers, van de link tussen de SDG's en de noodzaak van transitie in functie van duurzame ontwikkeling en meer internationale rechtvaardigheid.

<sup>143</sup> **De efficiëntie van het programma kan versterkt worden op vlak het methodisch ondersteunen van leertrajecten en opvolging** - Tijdens de uitvoering van het programma verschoof de aandacht geleidelijk van de leertrajecten mondiaal beleid naar het SDG pilootproject. Dit getuigt van de capaciteit van VVSG om flexibel te zijn en aan te sluiten daar waar de energie en het enthousiasme zit. De ondersteuning en manier van werken van de VVSG – combinatie van collectieve processen en individuele ondersteuning en advies - wordt door de SDG pilootgroep (gemeenten eerste cirkel) positief beoordeeld. De handleidingen en tools die door VVSG-medewerkers werden uitgewerkt, worden als bruikbaar en van goede kwaliteit beoordeeld door de ambtenaren. Het SDG pilootproject kreeg een labofunctie toegewezen; de organisatie van die functie kan verder versterkt worden. Hierbij dient men rekening te houden met spanningen die er waren omtrent de workload voor deelnemers, hun ritme en sterkere methodieken om het leren te ondersteunen (voorbij de uitwisseling van ervaringen). Er is geen evidence dat het werken met een tweede cirkel meerwaarde biedt voor gemeenten die niet aan het SDG pilootproject deelnemen. Voor deze en andere gemeenten zijn bovendien extra incentives nodig om tot actie te komen; de beschikbaarheid van tools en cases (bijv. via de website) en toelichtingen in de gemeente blijken onvoldoende om tot actie over te gaan. Respondenten hebben aangegeven dat ze vooral inzicht nodig hebben in het opzetten en ondersteunen van veranderingsprocessen binnen de gemeenten maar net die processen worden beperkt opgevolgd en beschreven in het pilootproject. Respondenten verwachten tevens een sterkere faciliterende rol van de VVSG voor het uitwisselen van ervaringen.

<sup>144</sup> Het efficiënt beheer van het programma stond onder druk van de beperkte capaciteit van het team internationaal waardoor het niet mogelijk is om in te gaan op alle vragen en opportuniteiten. Knelpunten waren ook het personeelsverloop, de beperkte inbreng (vanuit klankbordgroep van het pilootproject en binnen de VVSG) om het team internationaal te ondersteunen met kennis en expertise inzake organisatieverandering. Een meerjarig pilootproject werkt maar is tegelijk minder flexibel, waardoor er minder mogelijkheden waren voor het team Internationaal om in te spelen op specifieke lokale dynamieken. De opvolging van het programma gebeurt op het niveau van activiteiten maar is te weinig resultaatgericht.

## 6.2 UITDAGINGEN EN AANBEVELINGEN

<sup>145</sup> Om de resultaten van het programma (op korte en lange termijn) te versterken zijn dit de uitdagingen: (i) erover waken dat de gemeenten de link met SDG's niet te vrijblijvend of te

oppervlakkig invullen, (ii) het tempo opdrijven van verandering en werken rond Agenda 2030, (iii) goed en gedocumenteerd bewijs leveren dat lokalisering van de SDG's werkt en effecten teweeg brengt in de gemeenten, (iv) versterken van druk bij grote publiek ten aanzien van de SDG's en het dynamiseren en vernieuwen van participatiemodellen. De laatste uitdaging kan onmogelijk door VVSG alleen worden opgenomen.

<sup>146</sup> Om de relevantie en effectiviteit van het Vlaamse programma te versterken, formuleerden de evaluatoren volgende aanbevelingen (getoetst in een sense-making workshop aan VVSG medewerkers en gemeenten).

<sup>147</sup> **Aanbeveling 1** - Binnen brengen van concept transitie en aandacht voor internationale solidariteit en expertise voor het Zuiden in het SDG kader. Vermits het kader nu beter is gekend en meer dan de helft van de gemeenten weten wat SDG's zijn, is het belangrijk om die kennis te verdiepen. Uiteraard is het zinvol om sensibilisatie en informatie verder te zetten, de VVSG heeft hiervoor ook het materiaal, maar het verduidelijken van de eigenlijke finaliteit van Agenda 2030 moet nu meer aandacht krijgen alsook de vereiste van transitie en de noodzaak om van het 'anders doen'. Dit is tevens belangrijk om LMB op de agenda te houden. Hiervoor is een ander soort informatie nodig, bijkomende vorming en ondersteuning (zie volgende aanbevelingen). Deze aanbevelingen zijn gericht aan het team internationaal, maar zeker ook aan de VVSG en aan de Vlaamse overheid.

<sup>148</sup> **Aanbeveling 2** - Aanpassen en verrijken van bestaande publicaties. Het huidige sensibilisatie en informatiemateriaal omtrent SDG's bevat weinig verwijzingen naar internationale solidariteit. Dit is nochtans een sterk concept dat ook centraal staat in het handboek '*Lokaal mondiaal beleid*' van de VVSG. Het gaat erom dat meer (mensen binnen) gemeenten een mondiale reflex krijgen die voorkomt uit een grotere gevoeligheid voor de situatie van gemeentenschappen in het Zuiden en de (grotere negatieve) effecten die zij ondervinden van mondiale uitdagingen op hun ontwikkeling. Het is haalbaar en mogelijk om op korte termijn de bestaande publicaties te screenen en nieuwe publicaties van de VVSG op te volgen en te waken over aandacht voor het Zuiden en het concept internationale rechtvaardigheid. Dat kan bijv. door het toevoegen van voorbeelden over de aanpak van SDG's in het Zuiden, cijfers rond SDG's aan te vullen die uitdagingen tussen Noord en Zuid vergelijken, afzonderlijke pagina's toevoegen met richtlijnen over het integreren van het Zuiden, ... Zoeken naar meer verbinding met collectieve en mondiale acties in de wereld zou ook een aanvulling kunnen zijn.

<sup>149</sup> **Aanbeveling 3**- Vorming systeemdenken aanbieden aan gemeenten. De VVSG heeft hiermee al ervaring in het kader van het Federaal programma: in samenwerking met de NGO Djapo werden al vormingen rond systeemdenken opgezet voor ambtenaren. Cifal bevestigt dat basiskennis omtrent duurzame ontwikkeling en transitie zowel bij ambtenaren als bij politici heel beperkt is. Meer inzetten op vorming zou eventueel ondersteund kunnen worden door een meer strategische samenwerking met het Instituut voor de Overheid. Bij de start van het Vlaamse programma, had het team internationaal contacten, onder meer om onderzoek rond cases mogelijk te maken maar dat is door het Instituut niet ingevuld. De samenwerking zou opnieuw opgenomen kunnen worden. Ook is het aan te bevelen om contacten te leggen met andere opleidingsinstellingen (bijv. van politieke partijen, provincies, enz...) en hogescholen (zie bijv. inbreng van VVSG in Post-graduaat Duurzame Ontwikkeling van Howest) en universiteiten.

- <sup>150</sup> **Aanbeveling 4** - Ondersteunen van het 'anders doen'. Het is niet evident voor de VVSG team Internationaal om, met de huidige capaciteit meer te doen dan te initiëren. Ondersteunen (en coachen) van verandering vergt ook specifieke technische competenties om een institutionele aanpak binnen een complexe en politieke omgeving te realiseren. Die competenties zijn nu niet aanwezig binnen het team internationaal, ze zijn wel aanwezig op de markt van consultancy, maar erg duur. Binnen de VVSG bestaat er competentie, binnen de dienst 'Organisatie'. het inbrengen van die expertise zou in een nieuw programma versterkt kunnen worden met bijkomende middelen (bijv. voor inzet van HR). Het veronderstelt namelijk een gezamenlijk engagement vanuit de VVSG en vanuit de Vlaamse overheid om de huidige inspanningen die het lokaliseren van SDG's verankeren in beleidsplanning te ondersteunen. Op korte termijn zou de expertise eventueel al binnen gebracht kunnen worden binnen de klankbordgroep van het SDG piloottraject.
- <sup>151</sup> Om effecten te vergroten, het tempo te verhogen en de upscaling te ondersteunen zijn volgende aanbevelingen belangrijk.
- <sup>152</sup> **Aanbeveling 5** - Meer strategisch samenwerken op Vlaams niveau. Deze aanbeveling gaat grotendeels richting Vlaamse en federale overheid, waar de VVSG weinig greep op heeft. Binnen Vlaanderen zou werk gemaakt moeten worden van opzetten van zogenaamde 'multi-stakeholder dialogues': dialoog tussen alle sectoren die nodig zijn om de Agenda 2030 te realiseren. Ook de communicatie op regionaal en nationaal vlak met de burgers over het thema wordt op dit moment nauwelijks ingevuld. Het is duidelijk dat de VVSG niet de rol van coördinator kan opnemen en dat meer initiatief vanuit andere overheden nodig is. We verwijzen hierbij graag naar het rapport van Bachus e.a. (2018).<sup>10</sup> Het voorbeeld van Nederland, met de aanstelling van een nationale coördinator kan mogelijk inspireren.
- <sup>153</sup> **Aanbeveling 6** – Zorgen voor continuïteit en sterkere boodschap vanuit de VVSG. De SDG's werden totnogtoe eerder niet strategisch opgepakt binnen de VVSG. Het is belangrijk dat de VVSG zich als organisatie opwerkt als een partner voor andere sectoren. De opzet van transversale bestuurlijke commissies binnen de VVSG biedt een belangrijke opportuniteit om meer strategisch te werken rond de SDG's en ook binnen de VVSG transversaal werken op de agenda te zetten. De rol van team internationaal is niet om dit te trekken binnen de VVSG, team internationaal kan wel de expert zijn die het mondiale perspectief en aandacht voor internationale rechtvaardigheid binnen brengt. Een meer strategische aanpak zou de credibiliteit van de VVSG (nog meer) versterken (*'practice what you preach'*) en is noodzakelijk om de resultaten van het piloottraject op een ander niveau te tillen.

---

<sup>10</sup> Over de hindernissen van lokale besturen in België om meer te doen pag 34: *'The fact that neither a guidance, nor a budget has come from the regional governments to this end is resented, although some municipalities do show a genuine interest. On the Flemish level, currently VVSG is encouraging a number of municipalities and cities to integrate the SDG's in the 'policy and management cycle', which is an instrument of multiannual planning and reporting (and budgeting) of the local authorities, coordinated by the Flemish region. Some local governments, such as the city of Harelbeke, have already added the SDG focus to their strategic planning processes. The Dutch experience shows that, however dynamic and enthusiastic some local initiatives may be, the subsidiarity principle cannot be reduced to 'leaving it to spontaneous bottom-up initiatives'. Assuming the municipalities are closest to the citizen does not discharge higher authorities (regional or national) from elaborating an overarching strategy which includes implementation cycles, processing indicators and monitoring frameworks, guidance and motivation of local governments and allocating appropriate budgets for suggested tasks. Local campaigning also should be backed up by national campaigning.'*





- <sup>154</sup> Om de efficiëntie te versterken en het proces van verandering bij gemeenten beter te ondersteunen zijn volgende aanbevelingen ten aanzien van leertrajecten belangrijk.
- <sup>155</sup> **Aanbeveling 7** – In de organisatie van het aanbod van trajecten, meer bepaald het pilootproject nog meer regionaal werken en inzetten op samenwerking met regionale actoren. Het team internationaal plant regionale bijeenkomsten rond SDG's en BBC, dit is een goede gelegenheid om te onderzoeken met welke regionale actoren (bijv. intercommunales of provinciale opleidingsinstituten) kan worden samengewerkt. Regionaal werken is aantrekkelijker voor veel gemeenten die in hun eigen omgeving (met minder lange verplaatsingen) kunnen uitwisselen met andere gemeenten en eventueel zelf linken kunnen leggen met andere regionale actoren. Uit de praktijk blijkt dat gemeenten behoefte hebben aan die uitwisseling en dat digitale platformen weinig effectief zijn. De evaluatoren denken niet dat een 'train the trainer' aanpak die gebruik maakt van gemeenten en hun ambtenaren kan werken gezien de tijdsdruk bij veel ambtenaren nu al te groot is.
- <sup>156</sup> **Aanbeveling 8** - Herdenken van trajectaanpak in functie van leren en beter documenteren van processen van verandering. Op korte termijn is het mogelijk om de effecten van het SDG pilootproject beter te documenteren. Omdat er met de deelnemende gemeenten op voorhand geen afspraken werden gemaakt over de doelstellingen en verwachte resultaten binnen iedere gemeente en een rapportage hierover, is een klassieke evaluatie niet mogelijk. Wat wel kan, met redelijk beperkte tijdsinvestering is het toepassen van de methodiek 'outcome harvesting', waarbij de deelnemers aan het pilootproject, als 'change agents', gevraagd worden om kort observeerbare veranderingen in hun gemeente te beschrijven op basis van enkele heel specifieke vragen, bijv. per verandering: wie doet wat anders? Wat is het belang daarvan? Welk bewijs bestaat er? Wat heeft bijgedragen tot verandering (pilotproject of nog andere factoren)? Dat kan eventueel zelfs tijdens een bijeenkomst met de deelnemers van het pilootproject (bijv. een schrijfsessie). Het is aan de VVSG om al die input te analyseren en te consolideren. Op lange termijn is het nuttig na te denken over geschikte methodieken voor het ondersteunen van (collectief) leren binnen trajecten en het opvolgen van het leerproces. Hierover bestaat reeds heel wat materiaal<sup>11</sup>. Het team dient ook te onderzoeken hoe het komt dat het aanbod (in trajecten) minder goed gewaardeerd wordt door de deelnemers.
- <sup>157</sup> **Aanbeveling 9** – Met oog op een toekomstig programma, moet overwogen worden in welke mate er naast (meer intensieve) leertrajecten ook mogelijkheden zijn voor het ondersteunen van lokale dynamieken door bijv. korter lopende projecten te ondersteunen daar waar energie zit (bijv. regio-gebonden, thematisch gebonden, kleinere gemeenten). Hiervoor zijn specifieke middelen nodig, zeker als het gaat om ondersteuning van samenwerking tussen diverse actoren. Al tijdens een eerste bijeenkomst van de deelnemers van het SDG pilootproject werd gewezen op het idee van een fonds ter ondersteuning van innovatieve ideeën. Uit de praktijk in Nederland blijkt ook dat door een faciliterende aanpak meer initiatieven ondersteund kunnen worden met een klein team en dat er daardoor sneller goede ideeën en praktijken ter beschikking komen van anderen. Het idee van een fonds is te onderhandelen met de Vlaamse overheid. Het lijkt ook nuttig om het werken met

---

<sup>11</sup> Zie ook: Phlix, G. e.a. (2012), *Facilitating Organisational learning; insights from practice*.

een reflectiegroep (zoals indertijd bij de reflectie omtrent lokaal mondiaal beleid) terug op te nemen met het oog op een toekomstig programma en te bekijken wat wat verder nog kan worden gedaan om het concept meer te laten leven.

## 7 Bijlagen

### 7.1 OVERZICHT VAN RESPONDENTEN

#### Organisaties

Organisatie		restitutie
<b>VVSG Internationaal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bert Janssens, coördinator team internationaal</li> <li>- Karlien Gorissen, verantwoordelijke voor het federaal programma</li> <li>- Hanne Albers, verantwoordelijke voor het Vlaamse programma</li> <li>- Jules Dewinter, stafmedewerker Vlaams programma</li> <li>- Heleen Voeten, stafmedewerker Vlaams programma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>X</li> <li>X</li> <li>X</li> <li>X</li> <li>X</li> </ul>
<b>VVSG</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nathalie Debast - persverantwoordelijke</li> <li>- Leen Van der Meeren – medewerker duurzaam aankoopbeleid</li> <li>- Ann Lobijn – diensthoofd kinderopvang</li> <li>- Ben Gilot, medewerker Financiën</li> <li>- Cedric Depuydt, medewerker energie en klimaat</li> <li>- Shirley Ovaere, stafmedewerker armoede</li> <li>- Mieck Vos, directeur VVSG</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>X</li> <li>X</li> <li>X</li> <li></li> <li></li> <li></li> <li></li> </ul>
<b>Externe partners</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 11.11.11: Gwen Vandebosch, Inhoudelijke medewerker Beweging en Truus Mentens</li> <li>- FairTrade gemeenten: Lothar Boeykens</li> <li>- Provincie Antwerpen: Liesbeth Andries</li> <li>- Provincie West-Vlaanderen: Katrijn Van Compernelle</li> <li>- CIFAL: Peter Wollaert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li></li> <li></li> <li></li> <li></li> <li>x</li> </ul>
<b>Vlaams en federale overheden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Katrien de Pauw, Departement Buitenlandse zaken van de Vlaamse overheid</li> <li>- Ine Baetens, Departement Kanselarij en Bestuur van de Vlaamse overheid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li></li> <li></li> </ul>
<b>Andere koepelverenigingen en Europese netwerken</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Philippe Mertens, Duurzame Ontwikkeling, Brulocalis</li> <li>- Alexandre Ponchaut, Conseiller Expert , Logement, Patrimoine &amp; Politique de la Ville, UVCW</li> <li>- Arthur Wiggers van VNG I</li> <li>- Boris Tonhauser van Platforma</li> <li>- Jerker Stattin, directeur internationale samenwerking, Salar</li> <li>- Angelika Poth-Mögele, internationale samenwerking, CEMR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li></li> <li></li> <li></li> <li></li> <li></li> <li></li> </ul>

#### Gemeenten



gemeente	Deelnemers	interview	Focus groep discussie	Bezoek aan gemeente	restitutie
<b>Dilbeek</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- David Robberechts, medewerker IS</li> <li>- Guido Van Lierde, voorzitter RIS</li> <li>- Karel De Ridder, schepen IS</li> <li>- Marianne Vanden Houte, algemeen dir.</li> <li>- Jo Van Vaerenbergh, directeur Vrije Tijd</li> </ul>	allemaal		X	
<b>Berlaar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eva Keirismaekers, beleidsconsulent</li> <li>- Ellen Van der Aa, maatschappelijk werker</li> <li>- Nele Weuts, maatschappelijk werker</li> <li>- Anja Neels, algemeen directeur</li> <li>- Geert Verrelst, diensthoofd Organisatie</li> <li>- Tine Van der keilen, lid SDG werkgroep</li> <li>- Inge Van Hoof, schepen OS</li> </ul>	allemaal		x	x
<b>Sint-Truiden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evert Bessemans, dienst Mondiaal Beleid</li> <li>- Jurgen Reniers, schepen Mondiaal Beleid</li> <li>- Kathleen Bergoets, algemeen dir.</li> <li>- Dorien Buttiens, organisatieadviseur</li> <li>- Danique Gudders, beleidscel</li> <li>- Hilde Hendricks, directeur Vrije Tijd</li> <li>- Jeroen Cops, flankerend onderwijsbeleid</li> <li>- Financieel directeur</li> <li>- Eddy Kellens, voorzitter GROS</li> <li>- Renaat Nuttin, lid GROS</li> <li>- Luk, lid GROS</li> </ul>	allemaal		x	
<b>Kortrijk</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stijn Van Dierdonck, beleidscel</li> <li>- Victoria Jusztin-Neiryck, medewerker OS</li> <li>- Gerda Flo, Klimaatstad</li> <li>- Bert Herrewyn, schepen Noord-Zuid</li> <li>- Liesbeth Vanderschaeve, duurzaamheid</li> <li>- Kurt De Baere, Howest</li> </ul>	allemaal		x	
<b>Hasselt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hanne Wauters, ontwikkelingssamenw.</li> <li>- Susan Billen, lid 4<sup>de</sup> pijler raad</li> <li>- Els Pierson, diensthoofd Gelijke Kansen</li> <li>- Joost Venken, schepen OS,</li> </ul>	allemaal		x	

	- Stien Stassen, leefmilieu/duurzaamheid - Koen De Coninck, algemeen directeur				
<b>Izegem</b>	- Thomas Segers, ambtenaar Noord-Zuid	x			x
<b>Herent</b>	- Bernard Dumoulin - Mariana Lara - Thomas Peeters	X	X x		
<b>Edegem</b>	- Wim De Geest, strategische cel	x	x		x
<b>Roeselare</b>	- Delphine Lerouge, mondiaal beleid	X	x		
<b>Harelbeke</b>	- Bren De Rycke, Mondiaal beleid	x			x
<b>Sint-Niklaas</b>	- Anja De Wachter, Mondiaal beleid		x		
<b>Balen</b>	- Lut De Saedeleer, Mondiaal beleid		X		
<b>Diksmuide</b>	- Patricia Taveirne, Mondiaal beleid		X		
<b>Halle</b>	- Sigrid De Temmerman, duurzaamheidsambtenaar		X		
<b>Oostkamp</b>	- Katrijn Holvoet, beleidsmedewerker wonen en omgeving		x		
<b>Antwerpen</b>	- Sabine De Meulder, mondiaal beleid		X		
<b>Merelbeke</b>	- Michiel Ouvry, Mondiaal beleid		x		
<b>Heist-op-den-berg</b>	- Boudewijn Vandenbossche, Mondiaal beleid		X		
<b>Bornem</b>	- Elke De Sagher, Mondiaal beleid		X		
<b>Brasschaat</b>	- Marit Baelus, Mondiaal Beleid		X		
<b>Evergem</b>	- Lize Decorte, Mondiaal Beleid		X		
<b>Lommel</b>	- Toon Janssen, Mondiaal Beleid		x		
<b>Essen</b>	- Kirsten Vanhooydonck, mondiaal beleid		x		
<b>Mol</b>	- Lief Tips, Mondiaal beleid		x		



## 7.2 LIJST GECONSULTEERDE DOCUMENTEN

- VVSG, 2016, *Logisch kader 2017-2019*
- VVSG, 2016, *Subsidieaanvraag VVSG aan DIV in het kader van het Vlaamse beleid voor ontwikkelingssamenwerking inzake draagvlakversterking en duurzame ontwikkelingsdoelen 2017-2019*
- VVSG, 2017, *Globaal overzicht resultaten enquête 2014-2016*
- VVSG, 2017, *Analyse enquête dienstverlening dienst Internationaal 2014-2016*
- VVSG, 2017, *Begroting werkingssubsidie DBZ 2017-2019*
- VVSG, 2017, *Narratief eindverslag 2014-2016*
- VVSG, 2018, *Subsidieaanvraag VVSG aan DIV in het kader van het Vlaamse beleid voor ontwikkelingssamenwerking inzake draagvlakversterking en duurzame ontwikkelingsdoelen 2017-2019 Narratief verslag 2017*
- VVSG, 2018, *Vorming wereldburgerschap 30 januari 2018*
- VVSG, 2018, *Sneuvelnota VVSG en de SDGs*
- VVSG, 2018, *Financieel verslag overzicht 2017*
- VVSG, 2018, *Verslag Studiedag lokaal mondiaal beleid*
- VVSG Dienst Internationaal (s.d.) *Van noord-Zuid naar Mondiaal. Naar een lokaal mondiaal beleid.*
- VVSG, *50 inspirerende voorbeelden.*
- VVSG (S.d.) *Lokale schouders voor mondiale uitdagingen. Een lokale vertaling van de duurzame ontwikkelingsdoelstellingen.*
- VVSG, *Verslagen van piloottraject* (mei 2017, oktober 2017, maart 2018, juni 2018, stand van zaken juni 2018).
- VVSG, *Engagementsverklaring 'global goals, local focus'.*
- VVSG website
- Bachus, K , et.al. (2018), *The SDGs as lever for change in policy practices*
- Bardot, L. et.al. (2018), *Sustainable Development Goals How Europe's towns and regions are taking the lead.*
- Bourgeois, Geert (2016), *Besluit van de Vlaamse regering betreffende de toekenning van een werkingssubsidie aan de vzw Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten.*
- Leroy, D. , Debrabandere, K. , Bletek, H. (2017), *SDG handleiding voor overheidsorganisaties.*
- Phlix, G. e.a. (2012), *Facilitating Organisational learning; insights from practice*
- Vlaamse Regering, *Vizier 2030. Een 2030 doelstellingenkader voor Vlaanderen.*
- Verenigde Naties (2015) *Resolutie goedgekeurd door de Algemene Vergadering op 25 september 2015. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development.*

### 7.3 OVERZICHT GEMEENTEN DIE WERDEN BEZOCHT

	SDG piloot	SDG brede cirkel	Camp duurzame gem	Impuls-gem	Steden-band	Fed. progr	coalitie	stad	Budget werkings-middelen/j	Ambt. FTE
Hasselt	nee	ja	nee	ja	nee	vroeger	SP.a, groen, CD&V	provinciehoofd stad	?	Deeltijds
Kortrijk	nee	ja	ja	ja	ja	Nee (nooit)	Open VLD, N-VA, SP.a	Centrum stad	45.000	Evolutie van van 80% naar 50%
Sint-Truiden	ja	nee	ja	ja	ja	ja	CD&V + Open VLD (+ NVA vanaf 2019)	middelgroot	fed: 65.000 impuls: 15.000 eigen middelen: 137.000	1 FTE
Berlaar	ja	nee	ja	nee	nee	Nee (nooit)		Kleine gem, 11.000 inwoners		Geen% bepaald



Dilbeek	nee	nee	nee	ja	ja (enkel nog scholen)	nee	alle partijen behalve Open VLD en N-VA (nu omgekeerd)	middelgroot 43.000	80.000 eigen middelen voor middenveld + 45.000 vroegere impulsfonds	
Izegem	nee	ja	nee	ja	nee	nee		Kleine gem	bijna 30.000 euro	50%, in de praktijk minder









**ACE EUROPE** bvba • [www.ace-europe.be](http://www.ace-europe.be)

Leopoldstraat 39 • B-2800 Mechelen • tel. +32(0)15 34 88 84 • fax +32(0)15 34 88 64 • [info@ace-europe.be](mailto:info@ace-europe.be)