

DE STEDENBAND ONTWIKKEL(D)(T)



VOORWOORD

Dit vernieuwingstraject rond stedenbanden kadert binnen de Vlaamse subsidieoproep Verankering van de Internationale ontwikkelingsagenda in Vlaanderen 2018. Het werd begeleid door Cimic en Contutti.

CIMIC VZW

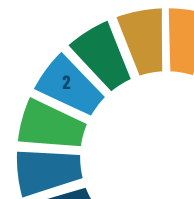
is een lokaal en internationaal netwerk dat gelooft in de kracht van meerstemmigheid, ontmoeting en dialoog over generaties, tradities en culturen heen. Cimic houdt wereldwijd de vinger aan de pols en laat zich raken door wat er in onze samenleving gebeurt. Cimic maakt ontmoetingen tussen mensen mogelijk, versterkt en verdiept ze.

CONTUTTI

begeleidt organisaties en mensen om samen 'al doende' complexe vraagstukken aan te pakken. Contutti stimuleert iedereen om bij te dragen vanuit zijn eigen rol en potentieel. Vanuit een wezenlijke samenwerking waarin iedereen kan floreren zet Contutti dingen in beweging en maakt het ambities waar.

DE VERENIGING VAN VLAAMSE STEDEN EN GEMEENTEN (VVSG)

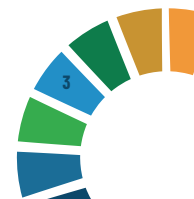
neemt als koepelorganisatie een rol op als kennisdeler, netwerkbouwer en belangenbehartiger voor lokale besturen. De VVSG ondersteunt gemeenten o.a. bij de opstart, de uitbouw en de opvolging van stedenbanden. Als partner binnen dit project zullen zij de geleerde lessen verspreiden binnen hun nationale en internationale netwerk.



INHOUDSOPGAVE



INLEIDING	4
CONTEXTSCHETS	6
FASES	8
GELEERDE LESSEN	10
MAAK MENTALE FOTO'S	10
DURF BIJSTUREN	11
EEN INTERNATIONAAL KADER STIMULEERT INTERNATIONALE SAMENWERKINGEN	13
SPREEK DEZELFDE TAAL	15
BETROKKENHEID IS KEY	17
JE KAN NIET ALLES ONLINE	18
VERGROOT JE DRAAGVLAK	19
TOEKOMSTMUZIEK	20



INLEIDING

Deze publicatie beschrijft de geleerde lessen van een vernieuwingstraject (2019-2022) rond evenwaardig partnerschap, duurzame ontwikkeling en participatie in een internationale context.

In dit traject experimenteerden drie stedenbanden tussen Vlaamse en Latijns-Amerikaanse gemeenten met nieuwe vormen van samenwerking en een nieuwe invulling van hun partnerschap. Daarbij streefden ze naar:

- Meer participatie binnen de stedenband en de eigen gemeente
- Een evenwaardig partnerschap met de stedenbandpartner
- Het verankeren van de duurzame ontwikkelingsdoelstellingen in de stedenband en op lokaal niveau

Onder begeleiding van Cimic en Contutti organiseerden ze internationale dialogen, opleidingen en praktijkoefeningen. Iedere stap in dit traject hing samen met collectieve leermomenten om ervaringen uit te wisselen, obstakels te identificeren en de volgende stappen te bepalen.

Het introduceren van een nieuwe manier van samenwerken in een stedenband die sinds lang werkt vanuit een donor-ontvanger relatie ontstaat niet van de ene op de andere dag. Daarenboven dwong de coronapandemie hen ertoe om reeds bij de start al meteen het volledige traject te herdenken. Het parcours dat ze samen hebben afgelegd verliep zeer hobbelig met de nodige uitdagingen, maar ook geleerde lessen.

Die lessen willen ze via deze publicatie ook met andere lokale besturen delen. Zij hopen zo bij te dragen aan de evolutie naar een vernieuwde internationale gemeentelijke samenwerking.



STEDENBANDEN



Stedenbanden die onderwerp zijn van dit traject:

Brasschaat-Tarija (2004-...)

Edegem-San Jerónimo* (2004-2020)

Herent-Nimlaha'kok (2001-...)

* Edegem en San Jerónimo zijn mee gestart, maar hebben tijdens dit traject beslist om hun stedenbandwerking stop te zetten, waarna ze uit het traject gestapt zijn. De symbolische zusterband blijft bestaan.

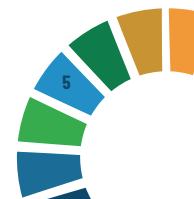
BEGELEIDERS:

Cimic

Contutti

TOESCHOUWERS:

VVSG: zij volgden het traject vanaf de zijlijn en zullen de geleerde lessen verder verspreiden binnen hun netwerk



CONTEXTSCHETS

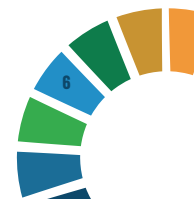
Lokale besturen zijn de meest nabije overheid voor burgers en spelen een belangrijke rol in de samenleving. Ze zijn goed op de hoogte van wat er speelt in de lokale gemeenschap, kunnen lokale uitdagingen detecteren en antwoorden daarop formuleren. Daardoor zijn ze een ideale schakel tussen de burger en de wereld.

In het nieuwe millennium erkende de Vlaamse overheid de belangrijke rol van lokale besturen wereldwijd, ook in het domein van internationale samenwerking. Dit leidde tot de formalisering van stedenbanden. Van bij het begin werd het concept van de stedenband verder uitgediept door de betrokken gemeenten. Dit proces werd gecoördineerd door de VVSG. Sinds 2006 faciliteert VVSG voor verschillende stedenbanden de deelname aan het federaal meerjarenprogramma rond gemeentelijke internationale samenwerking. Dit programma biedt financiële slagkracht en inhoudelijke ondersteuning om structurele verandering in het Zuiden mogelijk te maken. Het zwaartepunt van de werking ligt bij de Zuidelijke partners.

Ondertussen blijft de context waarbinnen de stedenbanden opereren, verder evolueren. In een geglobaliseerde wereld worden de uitdagingen voor lokale besturen namelijk steeds complexer. De millenniumdoelstellingen maakten plaats voor de duurzame ontwikkelingsdoelstellingen of SDG's (sustainable development goals). Daarmee werd ook de Noord-Zuidverhouding ingeruild voor één gedeelde wereld.

DE DRIE STEDENBANDEN BETROKKEN IN DEZE AANVRAAG ZIJN:

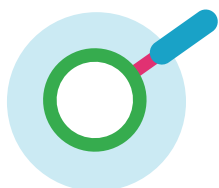
BRASSCHAAT	○ — ●	TARIJA IN BOLIVIA
EDEGEM	○ — ●	SAN JERÓNIMO IN PERU
HERENT	○ — ●	NIMLAHA'KOK IN GUATEMALA



De VVSG speelde daar op twee manieren op in. Enerzijds kwam er een nieuwe visie op gemeentelijke internationale samenwerking (zie: Van [Noord-Zuid naar mondiaal, naar een lokaal mondiaal beleid](#)). Anderzijds kwam er een [pilottraject dat de SDG's integreerde in de gemeentelijke beleidsplanning](#). Met dit vernieuwingstraject willen wij, de deelnemende stedenbanden, het concept van stedenbanden daarin onderbrengen. Dat betekent samenwerken aan de verwezenlijking van de SDG's in beide partnergemeenten en dit binnen een mondiaal netwerk.

Voor de stedenbanden die dit vernieuwingstraject zijn gestart in 2019, liep het federale programma af in juni 2020. De afbouw in deze landen kwam er op vraag van de federale overheid, die een sterkere concentratie wou van de middelen in een beperkter aantal landen.

VERNIEUWINGSTRAJECT DOELEN:



Het **identificeren** van **gemeenschappelijke prioritaire SDG's** waarop we als lokale besturen een duidelijke en meetbare positieve impact willen hebben



Het **opstarten** van een (digitale) **dialogoog** omtrent burgerparticipatie als instrument om de SDG's te realiseren



Iedere gemeente/stad heeft op het einde van het traject **één specifiek initiatief in de praktijk omgezet** dat kadert binnen de gemeenschappelijke SDG's



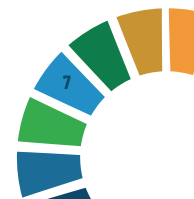
Op een **evenwaardige manier samenwerken** met verschillende stakeholders



Ontdekken hoe we **burgerinitiatieven op lokaal niveau kunnen ondersteunen** via kennisuitwisseling, alsook waar de uitdagingen en opportuniteiten hiervan liggen



Het **delen** van onze geleerde lessen, uitdagingen en successen



FASES

OPSTART

PERIODE: JANUARI - JUNI 2019

1

Een kerngroep met partners uit Vlaanderen heeft de workflow van het traject opgezet. De korte periode om een projectvoorstel in te dienen zorgde voor onvoldoende afstemming met alle partners. Vooral de Zuidpartners zijn hierdoor onvoldoende gehoord. Sommige gemeenten organiseerden werkbezoeken om hen alsnog te betrekken. De opstartfase werd afgesloten met een driedaagse kick-off waarbij elke stedenband één centrale SDG koos en de eerste inzichten werden gedeeld over het participatief aanpakken van projecten. De volgende stappen binnen het traject werden besproken.

CONFRONTATIE MET DE REALITEIT

PERIODE: JULI 2019 - MAART 2020

2

Het mandaat van de betrokken ambtenaren was onvoldoende gedefinieerd. Dit ging gepaard met onduidelijkheid over het politieke draagvlak voor de vernieuwing van de stedenbandwerking. Er volgden personeelsswissels, een stedenband twijfelde over de verderzetting van zijn stedenbandwerking en functieomschrijvingen werden herzien.

Er was daarnaast ook een duidelijke contradictie merkbaar tussen het ambitieuze projectvoorstel en wat er binnen de gemeentelijke context en rol van stedenbandcoördinator mogelijk was. We gebruikten deze periode om deze uitdagingen in kaart te brengen.

Dat leidde tot het centrale uitgangspunt van ons traject: Hoe kunnen we vanuit deze specifieke vorm van internationale samenwerking aansluiting vinden bij bestaande prioriteiten en opportuniteiten binnen onze eigen gemeente zodat we überhaupt aan de slag kunnen met participatie, evenwaardig partnerschap en de SDG's? Het betrekken van andere collega's was een must, maar zeker geen evidentie. De stedenband was tenslotte lange tijd gefocust op de uitvoering van specifieke, technische projecten in het partnerland.

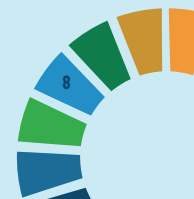
CORONAPANDEMIE

PERIODE: APRIL 2020 - APRIL 2021

3

Het projectvoorstel richtte zich op fysieke uitwisseling, maar door de coronapandemie was er onzekerheid over de planning. Na overweging van nieuwe werkwijzen, kwamen we tot de volgende resultaten:

- We zetten het traject verder in een afgeslankte versie. De focus ligt op drie digitale dialogen met elk hun eigen, concrete doelstellingen. In de tussentijd zouden de gemeenten aan de slag gaan met hun zelfgekozen projecten
- We kregen goedkeuring van de Vlaamse overheid om het project met een jaar te verlengen
- De betrokkenheid van de Zuidpartners kon verhoogd worden doordat we meer digitale mogelijkheden kregen. We konden als volledige kerngroep samen de nodige voorbereidingen doen, simultaantolken betrekken, etc.



UITROL

PERIODE: MEI 2021 - AUGUSTUS 2022

4

8 juni 2021: Tijdens een eerste digitale dialoog gingen we op zoek naar gedeelde taal en begrip van wat participatie voor ons als partners betekent.

26 oktober 2021: In een tweede digitale dialoog zetten we de stap naar de praktijk. Hoe gaan we het gekozen project participatief aanpakken? We verhelderden de probleemstelling, verkenden de context en visualiseerden de gewenste verandering.

Mei tot augustus 2022: We organiseerden Spaanstalige en Nederlandstalige opleidingen om kennis en vaardigheden omtrent het ontwerpen van participatieve processen en het faciliteren ervan verder op te bouwen.

AFRONDING

PERIODE: SEPTEMBER 2022 - DECEMBER 2022

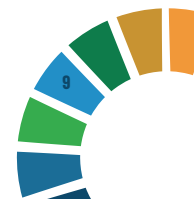
5

Iedere stedenbandpartner werkte zijn eigen project verder uit aan de hand van de verschillende opleidingen en inzichten. In november 2022 was er een laatste tweedaagse bijeenkomst in Vlaanderen om het parcours te bespreken en vooruit te kijken naar de verdere ontwikkeling van de stedenband, met de VVSG en vertegenwoordigers van politiek, ambtenarij en middenveld aanwezig.

BESLUIT

Uit dit complexe traject hebben we verschillende lessen geleerd. We moesten herdenken, herschrijven en aanpassen, maar bleven vastberaden. De diversiteit binnen de groep bevorderde het vinden van oplossingen en nieuwe samenwerkingen.

De zeven lessen die we met andere lokale overheden willen delen, worden in het volgende deel toegelicht. Hopelijk inspireren ze anderen die willen werken aan evenwaardige partnerschappen, de SDG's en participatie binnen hun eigen internationale samenwerkingsverbanden.



DURF BIJSTUREN

Wanneer iets niet werkt, moet je durven bijsturen. Externe expertise kan helpen om te zien hoe het anders kan. Bijvoorbeeld door out-of-the-box te denken en nieuwe werkvormen aan te reiken.

Tijdens het traject liepen we op verschillende momenten vast. Het oorspronkelijke projectvoorstel was gebaseerd op fysieke uitwisselingsmomenten, maar door corona werden die plots onmogelijk. Bovendien ontdekten we al snel dat het project te eenzijdig was opgesteld.

Om vooruit te komen, moesten alle stedenbandpartners evolueren van toeschouwer naar mede-eigenaar. Gelukkig bood de omschakeling naar een digitale uitwisseling niet alleen nieuwe uitdagingen, maar ook nieuwe kansen.

UITDAGINGEN

- ✖ Voldoende betrokkenheid creëren ondanks de afstand en verschillen in taal, context en visie
- ✖ Een breed projectvoorstel omzetten naar concrete, gezamenlijk gedragen doelen
- ✖ Rekening houden met tijdsverschillen, een strikte timing, minder spontaniteit, een kortere digitale aandachtsspanne, technische beperkingen en verschillen in technische vaardigheden
- ✖ Een omgeving creëren waar iedereen zijn stem kan laten horen
- ✖ Cultuurverschillen kunnen er onder andere voor zorgen dat sommige deelnemers, bijvoorbeeld vrouwen, niet zichtbaar in beeld durven te komen (realiseer je dat een ruimte in Zoom anders beleefd wordt dan een fysieke ruimte)
- ✖ De veelheid aan mogelijke input kan zonder duidelijke structuur en opbouw leiden tot chaos en het uitblijven van resultaat

OPPORTUNITEITEN

- ♥ De digitale revolutie maakt het mogelijk om sessies met de volledige kerngroep voor te bereiden. Zo zijn verwachtingen, aanpak en doelstellingen beter op elkaar af te stemmen
- ♥ De mogelijkheid om in online trainingen met dezelfde kennis en werkvormen aan de slag te gaan
- ♥ Het wegvallen van wachttijden maakt een continue uitwisseling mogelijk, ook op de lange termijn

PRAKTIJKERVARING 1

Tijdens de tweedaagse kick-off in 2019 zijn we meteen aan de slag gegaan met oefeningen omtrent het ontwerpen van participatieve projecten. We ondervonden echter dat we reeds vastliepen op het begrip participatie. We hadden het niet over hetzelfde en geraakten daardoor niet verder. Naar aanleiding hiervan hebben we als kerngroep besloten om het traject bij te sturen en eerst voldoende tijd te nemen om tot een gezamenlijk begrip te komen. We deden dit uiteindelijk tijdens een eerste digitale dialoog.

We werkten vooraf binnen de kerngroep een workflow uit. Hierbij werden technische obstakels, verschillende werkwijzen en mogelijke risico's in kaart gebracht. De opbouw van de dialoog en de tussentijdse doelstellingen werden zorgvuldig bepaald om het gewenste eindresultaat te bereiken. Tijdens deze eerste dialoog kozen we ervoor om de groepen te mixen. Dit om uitwisseling te bevorderen en uiteindelijk te komen tot een gezamenlijk kader.

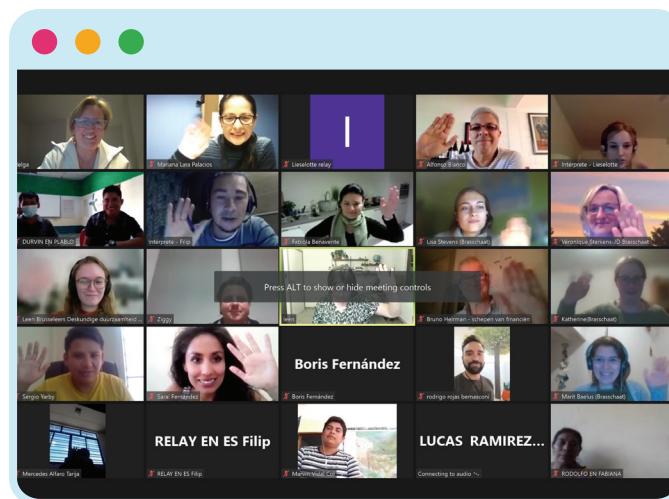
In een tweede dialoog rond het participatief aanpakken van projecten, kozen we bewust voor een andere methodiek. We werkten niet langer met gemixte groepen zoals tijdens de eerste dialoog. Dit om alle stedenbandpartners de kans te geven om de oefeningen toe te passen op een herkenbare en zelfgekozen probleemstelling die kadert binnen de eigen context en zo het eigenaarschap en actieve deelname te verhogen.

De veelheid aan input werd verzameld en gestructureerd aan de hand van break-out rooms, plenaire delen en Miro-borden (zie praktijkervaring geleerde les 4). De rol van gespreksleiders, technische ondersteuners en simultaantolken mag hierin niet onderschat worden.

PRAKTIJKERVARING 2

Om alle stedenbandpartners beter te betrekken bij het projectverloop en de doelstellingen, schakelden we na verloop van tijd een extra tweetalige facilitator met een Latijns-Amerikaanse achtergrond in. Dit zorgde voor een vlotter overleg waarin alle stemmen gehoord werden.

Jammer genoeg heeft zij het traject vroegtijdig moeten verlaten. Haar vertrek stelde onze cursussen op het gebied van het ontwerpen van participatieve processen en faciliteren op de proef. We overwonnen dit obstakel door Nederlandstalige video's te maken met een Spaanse voice-over. Deze video's kunnen op de lange termijn nuttig zijn en hergebruikt worden, wat een meerwaarde biedt voor gemeenten en toekomstige stedenbandprojecten.



EEN INTERNATIONAAL KADER STIMULEERT INTERNATIONALE SAMENWERKINGEN

De aanwezigheid van een gezamenlijk internationaal kader (de SDG's) stimuleert internationale samenwerkingen om globale uitdagingen te adresseren.

De zeventien SDG's of duurzame ontwikkelingsdoelstellingen vormen een belangrijke kapstok om beleid en projecten aan op te hangen. Zowel op lokaal als op internationaal niveau. Als gezamenlijke doelen die ons wereldwijd verbinden, leggen ze de basis voor een gemeenschappelijke taal.



PRAKTIJKERVARING 1



Tijdens een werkbezoek in Guatemala organiseerden we samen, als stedenbandpartners, een SDG-route langs de verschillende gemeenschappen. Ons doel was driedelig: het presenteren van ons project, uitwisselen over de Agenda 2030 en ontdekken welke SDG als prioritair werd gezien binnen de lokale gemeenschappen.

Door deze SDG-route samen te organiseren konden we een boodschap van respect en evenwaardigheid tussen beide stedenbandpartners uitdragen. Dat stimuleerde mensen om onze vergaderingen bij te wonen. Tegelijkertijd creëerden we verbinding door samen te wandelen, een gemeenschappelijke taal te spreken en onszelf als één groep te presenteren, met als doel samen te werken aan een gemeenschappelijke SDG (SDG13).

UITDAGINGEN

- ✖ Correct gebruikmaken van het grotere kader van de SDG's: niet reduceren tot een methode om doelstellingen af te vinken, maar ervoor zorgen dat het projecten naar een hoger niveau tilt qua duurzaamheid in de brede zin van het woord
- ✖ De noodzaak om samen in een gemeenschappelijke taal een concrete en gedeelde betekenis te geven aan sommige 'brede' SDG's
- ✖ De zoektocht naar de juiste vorm voor dit leerproces: vertrekken we vanuit een gezamenlijk gekozen SDG? Of kiezen we een gezamenlijk thema dat aan verschillende SDG's gelinkt kan worden?

PRAKTIJKERVARING 2

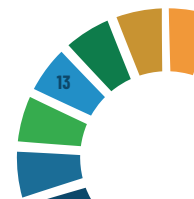
In september 2022 nam Tarija, de stedenbandpartner van Brasschaat, voor het eerst deel aan de VVSG-campagne 'Week van de duurzame gemeente'. Deze campagne richt zich op het benoemen van lokale 'duurzame helden' om zo de SDG's lokaal te belichten.

Wij, Tarija en Brasschaat, zagen een gezamenlijke deelname als een opportuniteit. Een stedenbandwerking maakt het mondiaal karakter van de SDG's voor ons zeer tastbaar. We ervaren via de stedenband dagelijks de vele mondiale uitdagingen waar we aan werken op lokaal niveau. In Brasschaat kozen we voor een gezamenlijke heldenexpo en een gedeeld heldengedicht, geschreven door een Tarijaanse dichteres en geïllustreerd door een Brasschaatse illustratrice.

LOKALE HELDEN
VOOR GLOBALE DOELEN
Week van de duurzame gemeente



Ook in Tarija werden 12 helden aangeduid en gevierd tijdens een lokaal evenement met politici, burgers en pers. De campagne had een grote impact in Tarija en de samenwerking was een verrijking voor beide gemeenten.



TER INSPIRATIE

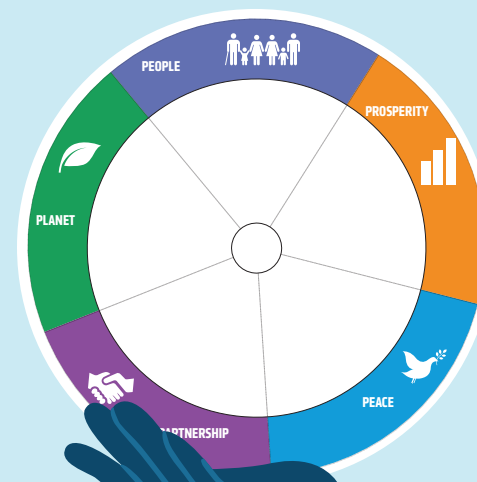
De SDG-cirkeloefening van de VVSG is een handige tool om als lokaal bestuur of organisatie samen te reflecteren over de impact die je kan hebben op de SDG's. De oefening toont aan dat deelnemers vaak al onbewust bezig zijn met de SDG's in hun dagelijkse leven of werk. Tegelijkertijd stimuleert de oefening de SDG-reflex, waarbij bij elk project wordt nagegaan hoe een zo groot mogelijke positieve impact kan worden bereikt op verschillende SDG's. Het spelbord en de handleiding zijn gratis beschikbaar op de website van de VVSG.

SPELBORD MET ÉÉN KERNTHEMA



SPELBORD OP 3 NIVEAUS:
INTERN, LOKAAL EN MONDIAAL

SPELBORD AAN DE HAND VAN
DE 5 PIJLERS VAN DUURZAME
ONTWIKKELING



DOWNLOAD DE OEFENING

SPREEK DEZELFDE TAAL

Om constructief samen te werken is een gemeenschappelijk begrip nodig. Spreken we dezelfde taal, begrijpen we hetzelfde?

Participatie is een begrip dat op verschillende manieren kan worden geïnterpreteerd. Het is dan ook belangrijk om te definiëren wat het wel en niet inhoudt. Dit is zeker geen eenvoudige taak, vooral niet in een internationale context. Zelfs op individueel en gemeentelijk niveau is het al een uitdaging.

Zonder een gemeenschappelijk begrip is het moeilijk om te evolueren naar een waardevolle uitwisseling en een praktische invulling van gezamenlijke projecten. Het kan helpen om externe experts te betrekken in dit proces.

PRAKTIJKERVARING

Het verkennen van het concept participatie in verschillende regio's bleek zeer waardevol voor alle deelnemers. De invulling ervan verschilde namelijk sterk per partner.

Dit stedenbandtraject focuste op een verregaande vorm van participatie, namelijk co-productie. De kennis en tools die we hiervoor aangereikt kregen, waren nieuw voor alle betrokkenen. Door hier actief mee aan de slag te gaan, werd meer en meer duidelijk op welke wijze we dit verder kunnen inzetten in de toekomst. Zowel binnen ons lokaal bestuur als binnen de stedenbandwerking.

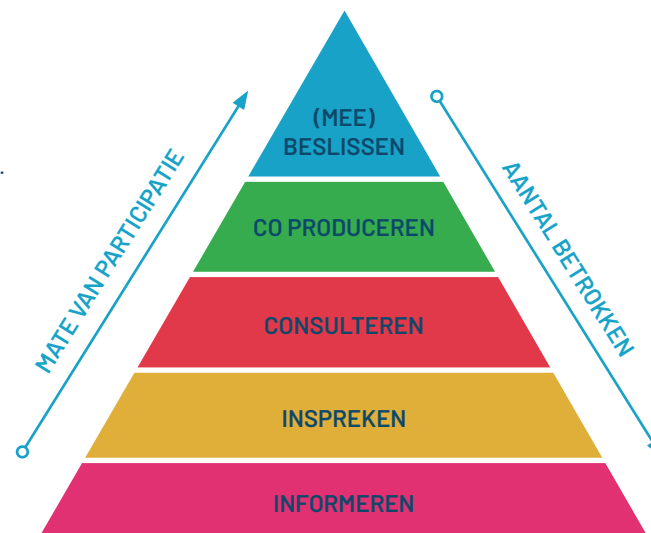
Bovendien zien we dat we als Vlaamse partners nog heel wat kunnen leren van onze stedenbandpartners en de wijze waarop zij participatie op lokaal niveau aanpakken. Een interessant voorbeeld is de structurele manier waarop wijken in Tarija betrokken worden bij het bepalen van de meerjarenplanning.

TER INSPIRATIE

Om deze nieuwe vorm van samenwerken om te zetten in de praktijk werkten we in twee stappen.

UITDAGINGEN

- ⚡ Het tot stand brengen van een wederzijds begrip bij het concept participatie. Heeft iedereen dezelfde visie op participatie? Hoe ziet die eruit? Wat is het doel van onze participatie? Participatie is meer dan feedback vragen. Het gaat niet alleen over het informeren van burgers, of over het verzamelen van hun ideeën. Een duidelijk kader is essentieel voor het succes van het project
- ⚡ De shift van theorie naar praktijk: hoe verankeren we participatie in ons project? Wat is daarvoor nodig?
- ⚡ De stedenbandwerking was in het verleden gebaseerd op concrete, zichtbare en vaak technische projecten. Participatief werken vereist nieuwe vaardigheden, het bijstellen van verwachtingen, een mentaliteitswijziging bij beide partners en een andere manier van samenwerken
- ⚡ Het ter beschikking stellen van voldoende middelen voor dit project. Het creëren van de nodige betrokkenheid vereist tijd en actieve deelname, zowel fysiek als online



1

STAP 1

HET OPZETTEN VAN EEN GEZAMENLIJK TOETSINGSKADER MET 8 BASISBEGRIPPEN

Iedereen heeft positieve en misschien ook negatieve ervaringen met participatie. Die persoonlijke ervaringen vormden het uitgangspunt voor de dialoog die tot een gezamenlijk begrip van participatie zou leiden.

We vroegen elke deelnemer om zijn eigen ervaring met participatie te delen. Vervolgens kreeg de andere de opdracht om uit dat verhaal drie kernelementen te halen. Uit de verzameling van kernelementen kozen de deelnemers acht basisbegrippen. Die vormden de bouwstenen van een gemeenschappelijk kader waaraan we ons begrip van participatie zouden toetsen.

De radar die hieruit resulteerde, geeft weer hoe wij binnen deze samenwerking naar participatie kijken. Binnen een nieuwe samenwerking, dien je de oefening te herhalen om zo tot een gemeenschappelijk begrip te komen.



DOWNLOAD RADAR MET 8 BOUWSTENEN VAN PARTICIPATIE

2

STAP 2

6 BASISINSTRUMENTEN OM EEN PARTICIPATIEF PROCES TE ONTWERPEN

De betrokken gemeenten kregen zes basistools om hun participatief proces vorm te geven:

- Focusscherper: om de topic helder te krijgen
- Omgevingsscan: om de context van het vraagstuk grondig te verkennen
- Ambitiebepaler: om doelen en resultaten te formuleren
- Stakeholderanalyse: om kernspelers en rollen te identificeren
- Trajectontwerper: om een procesflow uit te tekenen
- Interventieontwerper: om specifieke bijeenkomsten te ontwerpen

Via praktijkoefeningen leerden alle stedenbandpartners deze tools te gebruiken en om te zetten naar de eigen praktijk.

6 BASISTOOLS



AMBITIEBEPALER



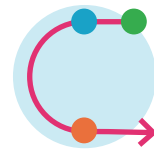
STAKEHOLDERANALYSE



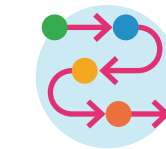
OMGEVINGSSCAN



FOCUSSCHERPER



INTERVENTIEONTWERPER



TRAJECTONTWERPER

BETROKKENHEID IS KEY

Een kerngroep die een duidelijk mandaat heeft vanuit de gemeente en de waarde van het project inziet, is onontbeerlijk.

De daadkracht van dit project wordt bepaald door de betrokkenheid van de deelnemers. Hoe verbonden voelt ieder individu zich met het project? Welke middelen en bevoegdheden hebben zij ter beschikking voor dit project?

PRAKTIJKERVARING 1

Het is belangrijk dat alle betrokken partijen eigenaarschap voelen over het project om draagvlak te creëren. In eerste instantie werd vanuit Herent aan Nimlaha'kok voorgesteld om te kiezen voor een project met microkredieten voor duurzame lokale ondernemingen. Na overleg koos Nimlaha'kok echter zelf voor een ander project dat al lang op hun agenda stond: herbebossing om de natuurlijke hulpbronnen te beschermen, maar tegelijkertijd een duurzame inkomstenbron te creëren voor de lokale bevolking. Dit project werd gedragen door Nimlaha'kok en zorgde zo voor een sterkere samenwerking.

PRAKTIJKERVARING 2

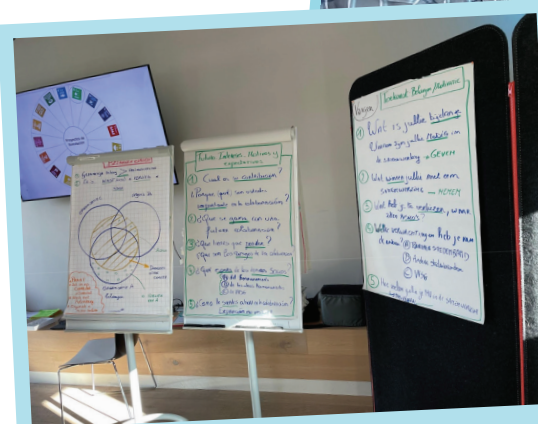
Tijdens de tweedaagse aan het einde van het traject, deden we met alle partners een oefening om het gezamenlijk belang van de vernieuwde stedenband te ontdekken. We benoemden wat we willen bereiken, wat we van elkaar verwachten en wat we zelf kunnen bijdragen. Hoewel er grote onderlinge verschillen waren, was het belangrijk om op zoek te gaan naar de gemene deler, maar ook waar we elkaar in tegemoet kunnen komen.

Een succesvolle samenwerking kan alleen blijven voortbestaan als alle betrokken partners er baat bij hebben. Het is dan ook belangrijk om hier openlijk over te praten. Uit de oefening kwam naar voren dat er meer behoefte was aan thematische uitwisselingen met verschillende partners binnen en buiten Vlaanderen, bijvoorbeeld over participatie en betrokkenheid van jongeren. Aan de andere kant werd ook duidelijk dat een van de partners de samenwerking zag als een toegangspoort tot Europese subsidies en connecties. Dit was een verwachting die al langer bestond, maar nooit was uitgesproken.

Ten slotte gaf de tweedaagse VVSG de kans om zijn rol als ondersteunende partner duidelijker te maken en onrealistische verwachtingen aan te pakken.

UITDAGINGEN

- ✎ Het bekomen van gedragenheid en eigenaarschap door projecten samen uit te schrijven, als evenwaardige partners en op basis van gemeenschappelijke doelen
- ✎ Het verkrijgen van duidelijkheid rond de bijdrage, de rol en de behoeften van elke partner in de samenwerking
- ✎ Het benoemen van de kansen en de risico's van dit project voor beide partners
- ✎ Het uitspreken van wederzijdse verwachtingen, het faciliteren van open en eerlijke gesprekken
- ✎ Het regelmatig aftoetsen van bovenstaande. Zijn de basisfactoren nog altijd dezelfde of is er iets veranderd?



JE KAN NIET ALLES ONLINE

Een evenwichtige balans tussen online en fysieke ontmoetingen is belangrijk om de beleving, de cultuur en de context van de partner mee te krijgen. Fysieke ontmoetingen geven meer diepgang aan de uitwisseling en het wederzijds leerproces. Bovendien versterken ze het onderlinge vertrouwen, het begrip en de transparantie tussen beide partners.

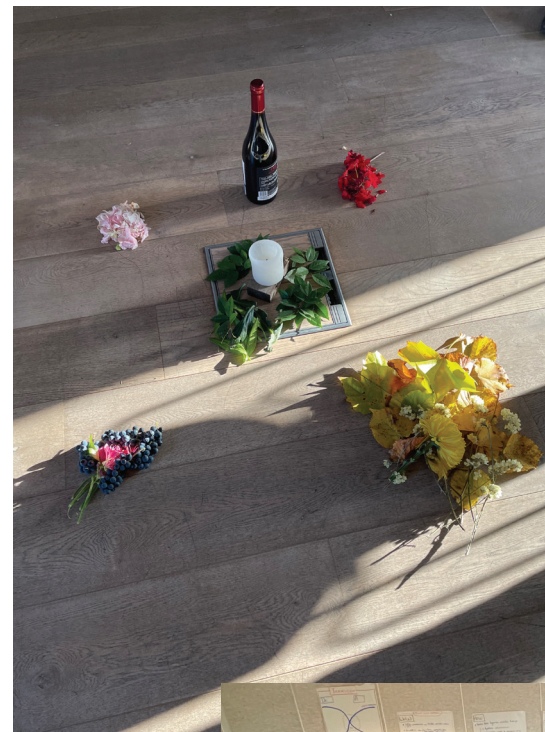
Om realistische gezamenlijke doelstellingen te formuleren, is het van cruciaal belang dat partners elkaars context goed begrijpen. Online overleg biedt veel voordelen, maar het kan moeilijker zijn om de context van de ander te leren kennen. Fysieke bijeenkomsten zorgen ervoor dat partners elkaar beter kunnen begrijpen, waardoor eventuele gevoeligheden of onuitgesproken kwesties en ambities sneller aan het licht komen en kunnen worden aangepakt.

UITDAGINGEN

- ✎ Fysieke werkbezoeken zijn duur en vergroten onze ecologische voetafdruk
- ✎ De beperking van het aantal deelnemers bij fysieke bezoeken
- ✎ Het naleven van strenge coronamaatregelen
- ✎ Het begrijpen van elkaars context vereist talenkennis, inzicht in de cultuur, politieke structuren, geschiedenis etc.
- ✎ De noodzaak aan bereidheid om te luisteren met een open blik en interesse voor de ander

PRAKTIJKERVARING

Het is van groot belang om elkaars cultuur te begrijpen en respecteren. Tijdens onze tweedaagse slotconferentie in Vlaanderen hebben we daarom speciale aandacht besteed aan enkele welkomst- en ontmoetingsrituelen van de deelnemende gemeenten. Deze momenten zijn essentieel om wederzijds vertrouwen op te bouwen en ervoor te zorgen dat alle partners op een evenwaardige manier betrokken worden bij de samenwerking. Dit bevordert een transparante, vlotte en inspirerende uitwisseling van ideeën.



VERGROOT JE DRAAGVLAK

Het project moet goed ingebed zijn in de gemeentelijke werking. Anders dreigt het verloop onderhevig te worden aan de kleinste externe verandering.

Een breed lokaal draagvlak, waarin verschillende stakeholders betrokken zijn, is minder gevoelig voor veranderende omgevingsfactoren zoals wisselende politieke situaties, mandaten en personeel. Om het draagvlak te vergroten en de continuïteit te verzekeren, is een brede bekendheid van het project binnen de gemeenten en een beleidsvisie om met de SDG's te werken van groot belang. Dit zal niet alleen de algemene stedenbandwerking ten goede komen, maar ook de concrete projecten.

PRAKTIJKERVARING

Bij het schrijven van een projectvoorstel houd je rekening met de politieke context waarin het wordt opgesteld. Echter, de uitrol en uitwerking van een meerjarig traject strekt zich vaak uit over verschillende legislaturen, die niet altijd samenvallen binnen een internationale context. Elke overgang brengt het risico met zich mee dat het project geblokkeerd of belemmerd wordt. We hebben gemerkt dat een duidelijk mandaat en een sterke kerngroep essentieel zijn, vooral bij veranderingsprocessen zoals deze.

Als dat ontbreekt dreigt een project en zijn verloop onderhevig te worden aan iedere wissel en verandering. Binnen het gelopen traject, kregen we te kampen met:

- 1 het vertrek van één van de stedenbandcoördinatoren
- 2 de stopzetting van de stedenband Edegem-San Jerónimo
- 3 de coronapandemie
- 4 het vroegtijdig vertrek van de extra tweetalige begeleider
- 5 zoektocht naar extra facilitator voor de tweedaagse conferentie vanwege ziekte van een van de partners
- 6 de noodzaak om iedere keer weer bij te sturen.

Binnen internationale gemeentelijke samenwerkingen zijn dergelijke situaties niet ongewoon. Hoe meer partners, hoe vaker dit soort situaties zich zullen voordoen. Het is dan ook belangrijk om de risico's die hiermee gepaard gaan in acht te nemen en de samenwerking regelmatig te evalueren met alle betrokken partijen.

UITDAGINGEN

- ⚡ Wisselende politieke situaties creëren andere mandaten
- ⚡ Wisselend personeel veroorzaakt verlies van engagement en kennis over het project
- ⚡ De gekozen projecten en doelstellingen laten aansluiten bij lokale, regionale en nationale prioriteiten
- ⚡ Draagvlak opbouwen voor een vernieuwde samenwerking waarbij financiële middelen en technische projecten niet het uitgangspunt vormen

⚡ Besturen veranderen. Wanneer je niet meer op dezelfde golflengte zit, is het belangrijk om dat snel uit te spreken, anders verlies je kostbare energie. Op zo'n moment is het goed om een clauseule te hebben waar je naar kan teruggrijpen. Een goed voorbeeld is dat van de gemeente Edegem. Van bij de start durfde deze gemeente ook een exitstrategie opmaken voor hun stedenband, zoals voorzien in het federaal programma.

TOEKOMSTMUZIEK

We hebben fouten gemaakt en geleerd van onze misstappen. We hebben tegenslagen moeten overwinnen, maar hebben laten zien dat we veerkrachtig genoeg zijn om oplossingen te vinden. Uiteindelijk heeft dit traject ons teruggebracht naar het startpunt, waar we een nieuwe manier van samenwerken konden ontwikkelen.

Hoewel we nog geen evenwaardig partnerschap hebben bereikt, kregen we wel een beter begrip van wat daarvoor nodig is. Hoewel we nog geen participatieve projecten hebben gerealiseerd, zijn de eerste stappen gezet en zullen we deze verder uitrollen.

Samen met alle partners hebben we meer inzicht gekregen in het concept van participatie, het ontwerpen van participatieve processen en hoe deze ons kunnen helpen, zowel lokaal als in de context van stedenbanden. In de toekomst zullen we ons richten op een thematische samenwerking met meerdere actoren, waarbij we niet langer denken vanuit de vraag 'Wat kunnen we vanuit Vlaanderen bijdragen?', maar vanuit de vraag 'Welke kennis en expertise kunnen we met elkaar delen?'.

Op dit moment staan thema's als water, agroforestry en kinderrechten hoog op de agenda. De SDG's zijn het gemeenschappelijke kader waaraan we deze manier van samenwerken willen ophangen. De participatieve tools en inzichten uit dit traject zullen ons helpen om deze toekomstige projecten op een efficiëntere en effectievere manier vorm te geven.

Een dergelijke manier van werken is echter alleen mogelijk als er een vast werkingsbudget beschikbaar is binnen de stedenbandwerking. Zonder werkingsbudget zal de samenwerking volledig afhankelijk zijn van de subsidies die op dat moment beschikbaar zijn.

Onze focus op een open en transparante communicatie tussen de stedenbandpartners heeft geleid tot de opmaak van een nieuwe samenwerkingsovereenkomst tussen Brasschaat en Tarija. Deze overeenkomst legt de verwachtingen van beide partners vast, evenals de gemeenschappelijke prioriteiten waarrond samengewerkt zal worden. Bovenstaande geleerde lessen dienen als basis om de overeenkomst verder vorm te geven. Als stedenband hopen we dat deze manier van werken zal leiden tot meer evenwaardigheid, wederzijds leren, een sterkere samenwerking en duurzame ontwikkeling. Voor Herent en Nimlaha'kok versterkte het gelopen traject het engagement van beide partners en bood het de nodige handvaten om meer eigenaarschap te bekomen in Nimlaha'kok en om de communicatie te verbeteren.



De COVID-19-pandemie heeft ons laten zien dat we niet zonder elkaar kunnen en dat samenwerking noodzakelijk is. Peer-to-peer leren en uitwisselen hebben oplossingen geboden, maar in de praktijk bleek dit niet altijd even eenvoudig. In tijden van crisis hebben we de neiging om op onszelf terug te plooiën.

Stedenbanden kunnen echter helpen om verbindingen te ontdekken en te versterken. Er zijn talloze goede voorbeelden van burgerinitiatieven waarin participatie een centrale rol speelt. Op basis van dergelijke praktijkvoorbeelden kunnen we onze eigen rol als lokaal bestuur verder bepalen. Kennisuitwisseling rond participatie, bijvoorbeeld in de vorm van een internationale conferentie, kan zeker interessant zijn voor de vele gemeenten en steden die hier meer ervaring rond willen opdoen.

De ervaringen en verhalen van evenwaardige stedenbandpartners zijn een inspiratie voor gemeenten en hun inwoners. Bovendien vergroten ze het draagvlak voor meer internationale samenwerking en solidariteit. Voor lokale besturen wereldwijd wordt het een verrijkende uitdaging om hier de komende jaren verder op in te zetten.



OBJETIVOS DE ENFOQUE

Colaborar con diferentes grupos de interés (stakeholders) de manera igualitaria

(Aprender a) apoyar y estimular iniciativas ciudadanas a nivel local

Aprender unos de otros a través del intercambio de buenas prácticas

Aprender a establecer colaboraciones con varios actores/socios y lograr un beneficio mutuo para ambos municipios/comunidades (sin presupuesto o presupuesto adicional)

SCHERPSTELLEN DOELEN:

Op gelijkwaardige manier samenwerken met verschillende stakeholders

(Leren om) op lokaal niveau burgerinitiatieven stimuleren en ondersteunen

Van elkaar leren door uitwisseling rond ervaringen

Leren om samenwerkingen met uiteenlopende spelers/partners op te zetten en daar een win/win uit te halen voor beide gemeenten/gemeenschappen (zonder uitwisseling van budget)



VORMGEVING/REDACTIE

www.wearestardust.be

www.copycabana.be

AAN DEZE PUBLICATIE WERKTEN MEE:

Regio Nimlaha'kok
Stad Tarija
Gemeente Brasschaat
Gemeente Herent
Contutti
Cimic
VVSG Internationaal

CONTACT:

internationaal@vvsg.be

Deze publicatie is tot stand gekomen dankzij de financiële steun van de Vlaamse overheid.

2022

Disclaimer

Deze publicatie is in de eerste plaats het werk van de betrokken projectpartners.
De Vlaamse overheid is in geen geval verantwoordelijk voor de inhoud ervan.



Vlaanderen
verbeelding werkt