

JAN VAN ONGEVALLE (HIVA) & BERT JANSSENS EN HET TEAM VVSG-INTERNATIONAAL



Leren over impact

Resultaten van een leertraject rond monitoring en evaluatie binnen 8 stedenbandprojecten

KU LEUVEN

HIVA

ONDERZOEKSINSTITUUT VOOR
ARBEID EN SAMENLEVING





DANKWOORD

De resultaten van het leertraject rond monitoring en evaluatie (M&E) zijn volledig de verdienste van de projectcoördinatoren en hun collega's binnen de stedenbandprojecten die deel uitmaakten van dit traject en van de medewerkers van de dienst internationaal van de Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten (VVSG). Het is hun inzet en bereidheid om te experimenteren met nieuwe M&E-methoden die van dit leertraject een boeiend en nuttig leerproces hebben gemaakt. Een speciaal woord van dank gaat naar de volgende personen: Peter Van Slambrouck (Banjul-Oostende), Koen De Baets (Guaranda-Evergem), Tine Van Laer (San-Jerónimo-Edegem), Kathy Bernaerts (Nquthu-Bornem), Kirsten Vanhooydonck (Witzenberg-Essen), Anja De Wachter (Tambacounda-Sint-Niklaas), Delphine Lerouge (Dogbo-Roeselare), Hilt Rigouts (Za-kpota-Hoogstraten), Bert Janssens (VVSG), Ashley Hennekam (VVSG), Karlien Gorissen (VVSG), Betty De Wachter (VVSG).

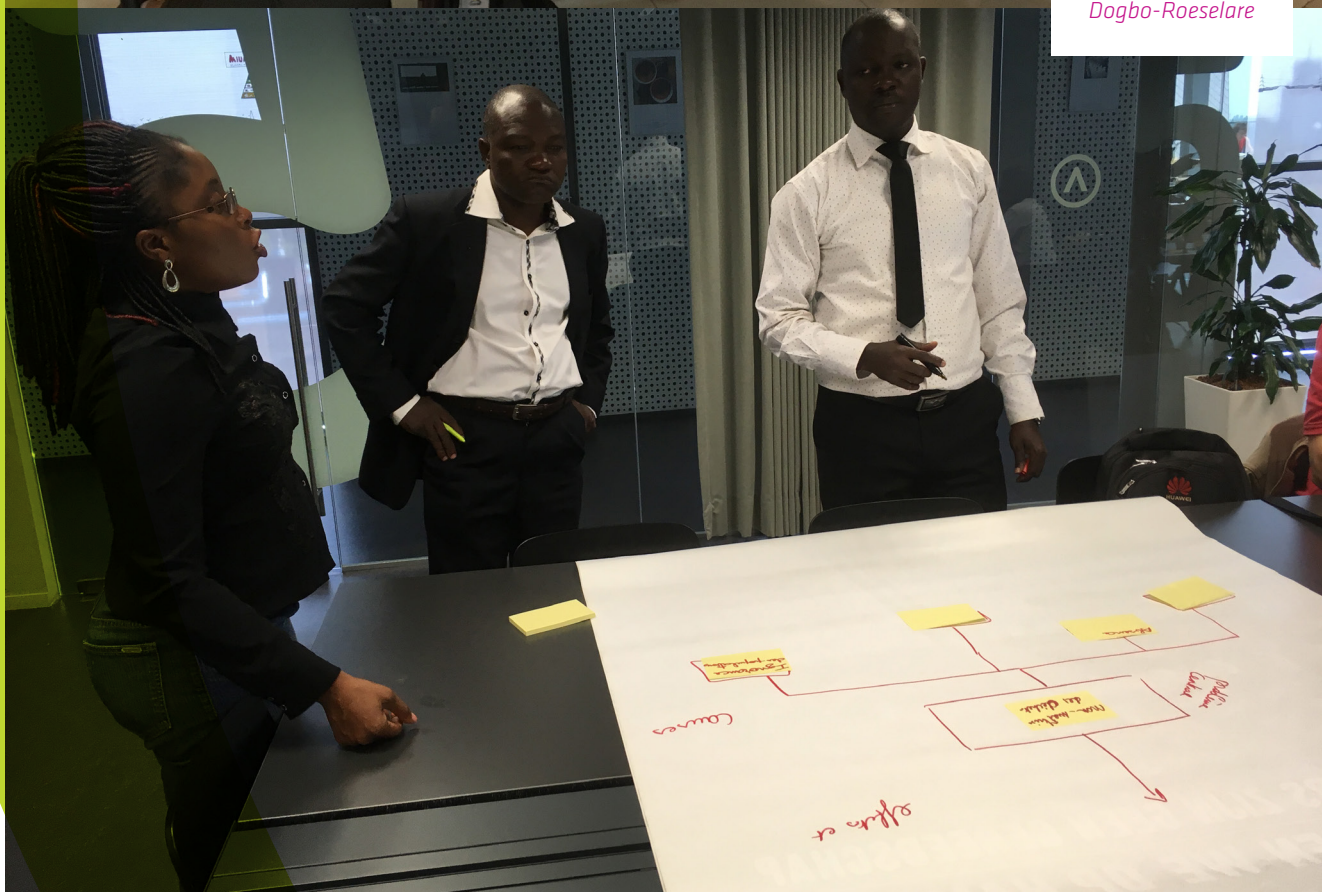
Jan Van Ongevalle, HIVA, KU Leuven

Leren over impact

*Resultaten van een leertraject
rond monitoring en evaluatie
binnen 8 stedenbandprojecten*



Dogbo-Roeselare



Inhoud

1	Inleiding	6
2	Motivatie voor deelname aan het leertraject	8
3	Opbouw van het leertraject	10
4	Effectmonitoring via een actorgerichte aanpak	13
4.1	Uitklaren van een actorgerichte veranderingstheorie	13
4.2	Monitoring en evaluatie via Most Significant Change	14
4.3	Most Significant Change op maat	15
4.4	Uitdagingen Most Significant Change aanpak	18
5	Leren over effecten en impact van de stedenband	21
6	Nut van effectmonitoring voor management of bijsturing van het project	23
6.1	Versterken van relaties en vertrouwen tussen projectactoren	23
6.2	Aanbevelingen voor bijsturing van het project	24
7	Planning nieuw stedenbandenprogramma 2017-2021	27
8	Conclusies en aanbevelingen	31
8.1	Conclusies	31
8.2	Aanbevelingen	32
9	Bijlagen	35
	Bijlage 1: Most Significant Change-techniek	35
	Bijlage 2: Onderzoeksplan M&E-traject Witzenberg-Essen	36
	Bijlage 3: Reflecties vanuit de cases op het leertraject	37
	Bijlage 4: Five Capabilities Framework	38
	Bijlage 5: Five Capabilities Framework aangepast aan de context van het Stedenband programma	39

1. Inleiding

De VVSG (Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten) is de ledenvereniging van alle 308 Vlaamse steden en gemeenten. De VVSG begeleidt haar leden in hun internationale samenwerking via adviesverlening, vorming en belangenbehartiging.

Deze publicatie beschrijft de resultaten van een leertraject (2014 – 2016) rond monitoring en evaluatie waar 8 Vlaamse gemeenten hebben aan meegewerkt. Tijdens dit traject experimenteerden ze met verschillende methoden om de resultaten van internationale stedenbandprojecten te monitoren en te evalueren. Dit gebeurde aan de hand van opeenvolgende ‘actie en reflectie’ cyclussen. Elke cyclus omvatte praktisch veldwerk alsook collectieve leermomenten waarbij de verantwoordelijke Belgische mondiale (of Noord-Zuid) ambtenaren gedurende een dag samen kwamen om ervaringen uit te wisselen en mekaar advies te geven. De leermomenten werden ook gebruikt om de individuele leertrajecten te plannen en op te volgen en om korte training sessies te geven rond bepaalde M&E-methodieken zoals o.a. Most Significant Change, Outcome Mapping, Five Capability model, ROMA voor M&E van beleidsbeïnvloeding, actorgerichte veranderingstheorie... In totaal werden 7 leermomenten van telkens één dag georganiseerd gedurende iets meer dan anderhalf jaar (begin september 2014 tot eind mei 2016). Het volledige traject werd begeleid door de internationale dienst van VVSG in samenwerking met het HIVA-KULEUVEN. De motivatie voor de organisatie van het leertraject was veelvoudig. De VVSG had in het verleden reeds punctuele ad-hoc vormingen georganiseerd rond o.a. Outcome Mapping, strategische planning, formulering van indicatoren en Most Significant Change voor de mondiale ambtenaren van de Vlaamse gemeenten. Ook publiceerde de VVSG het handboek “Mag het wat M&E zijn? Introductie tot monitoring en evaluatie voor gemeentelijke internationale samenwerking”¹. Deze initiatieven bleven echter te vaak haperen bij de toepassing ervan. Tegelijkertijd worden de Vlaamse gemeenten actief op het vlak van internationale samenwerking geconfronteerd met specifieke plannings- en rapporteringsvereisten van de subsidiërende overheid (vanaf het Vlaamse planlastendecreet is dit voornamelijk nog de federale overheid die parallelle plannings- en verantwoordingsvereisten oplegt bovenop de eigen gemeentelijke instrumenten). Deze bijkomende vereisten zijn zelden afgestemd of toepasbaar op de realiteit van een gemeentelijke context, maar vinden hun basis voornamelijk in de sectorale wereld van ontwikkelingssamenwerking.

Het doel van dit leertraject was bijgevolg tweeledig: enerzijds onderzoeken in hoeverre nieuwe (alternatieve) methodieken voor planning, monitoring en evaluatie uit de ontwikkelingswereld toepasbaar zijn binnen de gemeentelijke realiteit door ermee te experimenteren en anderzijds onderzoeken of deze methoden, die specifiek afkomstig zijn uit de ontwikkelingssamenwerking, ook toepasbaar zijn op andere gemeentelijke sectoren en beleidsthema's. Het eerste deel vormde

¹ Corina Dhaene en Bert Janssens, *Mag het wat M&E zijn? Introductie tot monitoring en evaluatie voor gemeentelijke internationale samenwerking*, in de reeks Noord-Zuid voor lokale besturen, Politeia, 2013. De vertalingen van deze publicatie staan op de VVSG website: [M&Eting the need for results](#), [M&E nos es mas](#), [Le M&E expliqué](#)

uiteraard de hoofddoelstelling, die als volgt geformuleerd werd (terwijl het tweede een “love to see” neveneffect zou zijn): “Uitwerken van een voor de gemeenten hanteerbare doch modulaire portfolio voor het monitoren en evalueren (beiden in de betekenis van opvolgen en leren) van programma’s of deelaspecten van programma’s van gemeentelijke internationale samenwerking.”

Dit M&E-leertraject richtte zich voornamelijk op de internationale werking van een gemeente en meer specifiek op het monitoren en evalueren van een stedenbandwerking. Een stedenband is een internationaal partnerschap tussen een Vlaamse gemeente en een gemeente uit het Zuiden met als wederkerig doel de bestuurskracht te versterken via processen van capaciteitsversterking. Een 35-tal Vlaamse gemeenten heeft zo een stedenband met een gemeente in Afrika, Azië of Latijns-Amerika. Voor deze stedenband, die deel uitmaakt van het lokaal mondiaal beleid, kan de Vlaamse gemeente beroep doen op verschillende medefinancieringsbronnen. Zo ontvingen 88 gemeenten in 2014 een subsidie van de Vlaamse overheid om hun lokaal mondiaal beleid een impuls te geven (deze subsidie werd vanaf 2016 ingekanteld in het bredere gemeentefonds). Tussen 2014 en 2016 kregen 14 stedenbanden van de federale overheid een subsidie om aan bestuurskrachtversterking te werken (deze groep werd uitgebreid naar 18 stedenbanden vanaf 2017). Het meten van de impact is binnen de stedenbanden al geruime tijd een vraagstuk. Niet alleen is deze vraag ingegeven door de subsidiërende overheden, maar in de eerste plaats dienen de gemeenten ook verantwoording af te leggen naar hun burgers over de besteding van de openbare middelen. Het meten van impact is binnen een lokale overheidscontext vaak heel erg afhankelijk van externe factoren en is derhalve heel moeilijk te vatten in vooraf vastgelegde resultaten of SMART indicatoren. Het bestuurskrachtiger maken van de gemeenten in het Zuiden volgens de principes van goed lokaal bestuur is de uiteindelijk bedoelde impact in vele gemeentelijke programma’s. Hiervoor kiezen de stedenbanden vaak een thema (integraal afvalbeleid, jeugd-beleid, ...) via hetwelk ze aan gemeentelijke bestuurskrachtversterking werken.

Dit M&E-traject is ook te plaatsen in de andere activiteiten die de dienst internationaal van de VVSG organiseerde in de loop van 2015-2016. Monitoring en Evaluatie vormde zo een belangrijk onderdeel van de inhoud van de vier regionale ontmoetingsmomenten met de Zuidelijke gemeentelijke partners in respectievelijk Ecuador, Senegal, Zuid-Afrika en Guatemala in 2015. Hierbij werden – naast een theoretisch overzicht – praktijkoefeningen gehouden rond het meten van capaciteit van gemeentelijke besturen. In 2016 planden 18 gemeentelijke partnerschappen hun programma’s om een subsidieaanvraag in te dienen bij de Belgische federale overheid. Dit proces was een ideale oefening om een aantal van de geleerde lessen tijdens dit leertraject op toe te passen. De resultaten van het M&E-leertraject werden voorgesteld op de gezamenlijke planningsweek in mei 2016 aan alle deelnemende stedenbanden. ●

2 Motivatie voor deelname aan het leertraject

In het voorjaar van 2014 lanceerde VVSG-Internationaal een algemene oproep naar alle gemeenten via haar e-zine voor kandidaten tot deelname aan een leertraject rond monitoring en evaluatie. Naar aanleiding van deze oproep startte het leertraject in september met 9 gemeenten. Door personeelsswissels haakte na enkele maanden Middelkerke af. De deelnemende gemeenten hadden (op het moment van het leertraject) de volgende kenmerken:

- Bornem, stedenband met Nquthu in Zuid-Afrika, zowel de Vlaamse impulssubsidie als de federale subsidie
- Edegem, stedenband met San Jerónimo in Peru, zowel Vlaamse als federale subsidie
- Essen, stedenband met Witzenberg in Zuid-Afrika, zowel Vlaamse als federale subsidie
- Evergem, stedenband met Guaranda in Ecuador, zowel Vlaamse als federale subsidie
- Hoogstraten, stedenband met Za-Kpota in Benin, enkel Vlaamse subsidie
- Oostende, stedenband met Banjul in Gambia, enkel Vlaamse subsidie
- Roeselare, stedenband met Dogbo in Benin, zowel Vlaamse als federale subsidie
- Sint-Niklaas, stedenband met Tambacounda in Senegal, zowel Vlaamse als federale subsidie

De nadruk op de deelname aan de verschillende subsidieprogramma's is belangrijk om te vermelden, aangezien zeker de vereisten van de federale subsidie administratief gezien vrij zwaar zijn naar planning, rapportering en monitoring.

Een belangrijke motivatie voor deelname aan het leertraject was om een beter zicht krijgen op de impact van de stedenband met behulp van via geschikte M&E-methodieken. De gemeenten zagen het immers als een opportuniteit om de eigen monitoring en evaluatie praktijk te versterken en om zo het resultaatgericht werken te bevorderen. Elke deelnemende case had ook bijkomende leervragen die ze via dit leertraject hoopten te beantwoorden. Tabel 1 geeft hiervan een overzicht.

“Effectief evalueren en meten gebeurt op dit moment nog steeds te ad hoc en vrijblijvend. Het is vaak louter een opsomming van afgelopen en geplande activiteiten. Er was nood aan degelijke evaluatietechnieken en monitoringtools. Vooral omdat het in de stedenbandcontext niet vanzelfsprekend is om steeds ter plaatse te gaan evalueren. Communicatie gebeurt vooral van op een afstand via e-mail, skype en telefoon. Dit maakt het moeilijk om zaken op te volgen.”

San Jerónimo - Edegem

“Feit is dat monitoring vaak haastig gebeurt of verloren gaat door andere administratieve eisen. Via het leertraject worden de stedenbanden verplicht oefeningen te doen en tijd te maken voor een uitgebreide monitoring van een afgebakend project.”

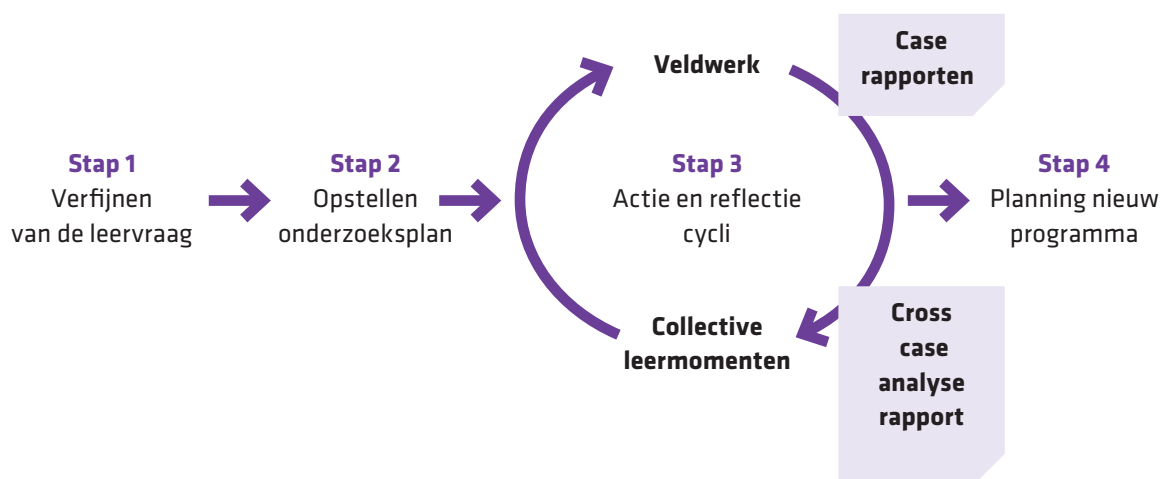
Witzenberg - Essen

Tabel 1: overzicht van specifieke leervragen per stedenband

Stedenband	Leervraag
Nquthu-Bornem <i>speelpleinwerking</i>	• Wat is de impact van het Learn & Play jongerenproject in wijken van Nquthu? • Wat is de visie van de jeugddienst van Nquthu op het project? (project was immers vooral initiatief van Bornem)
San Jerónimo-Edegem <i>afvalbeleid</i>	• Wat is de impact van sensibiliseringsacties en werkbezoeken op het draagvlak bij collega's in beide lokale besturen voor de stedenband?
Witzenberg-Essen <i>jeugdwerking- jeugdcentrum</i>	• Hoe duurzaam zijn de resultaten van het project? • Zijn er lessen vanuit het jeugdcentrum (de wijk Tulbagh) die nuttig zijn voor het gemeenschapscentrum en voor Local economic development in de wijk Op Die Bergh? • Hoe kan je andere collega's en andere actoren betrekken in de monitoring en evaluatie processen?
Banjul-Oostende <i>digitalisering Banjul City Council</i>	• Op welke manier kunnen planning, monitoring & evaluatie (PM&E)-methodieken zo optimaal mogelijk worden ingezet binnen de stedenband?
Tambacounda-Sint-Niklaas <i>afvalbeleid</i>	• Na enkele jaren van werken rond afvalbeleid: Zijn we wel goed bezig? • Hoe kijken de inwoners van de wijken zelf naar de veranderingen rond afval? • Hoe kan participatie op wijkniveau versterkt en beter begeleid worden?
Dogbo-Roeselare <i>versterken lokale economie via herinrichting markt</i>	• Hoe kan je indicatoren SMART formuleren? • Welke M&E -methodieken zijn geschikt voor stedenbandprojecten? • Op welke manier wordt er in andere stedenbanden gemonitord en geëvalueerd?
Guaranda-Evergem <i>afvalbeleid</i>	• Wat motiveert de lokale promotoren om te werken rond afvalbeheer? • Hoe staat de dienst leefmilieu van Guaranda tegenover gescheiden afvalophaling en de verwerking van organisch afval?
Za-Kpota-Hoogstraten <i>geboorteregistratie</i>	• In welke mate draagt de stedenband bij tot de capaciteitsopbouw van ambtenaren, verkozenen en gezondheidswerkers met betrekking tot geboorteregistratie? • In welke mate draagt de versterkte capaciteit van ambtenaren, verkozenen en gezondheidswerkers en de sensibilisering geboorteregistratie bij tot de participatie van kinderen en jongeren aan het basis- en secundair onderwijs?

3 Opbouw van het leertraject

Het leertraject omvat vier belangrijke stappen (zie figuur 1).



Figuur 1: overzicht van de belangrijke stappen binnen het leertraject

Tijdens een **eerste stap** werden binnen elke stedenband de sterktes en zwaktes geïdentificeerd inzake monitoring en evaluatie. Op basis hiervan werden dan specifieke leervragen geformuleerd die dan binnen het leertraject dieper konden behandeld worden.

In een **tweede stap** werd het onderzoeksplan uitgewerkt. Hierin werd op basis van de specifieke leervragen en de veranderingstheorie van de stedenband, aangegeven welke M&E-methodiek op welke manier zou worden toegepast. Tevens werd in het onderzoeksplan de manier van dataverzamelingen data-analyse verduidelijkt. Bijlage 2 illustreert een voorbeeld van een onderzoeksplan vanuit de Witzenberg-Essen case.

Stap drie omvat opeenvolgende 'actie en reflectie' cyclussen. Elke cyclus omvatte praktisch veldwerk en collectieve leermomenten. Tijdens het veldwerk werden specifieke M&E-methoden in de verschillende stedenbandprojecten in de praktijk toegepast. De collectieve leermomenten boden de mogelijkheid aan de verantwoordelijke ambtenaren om hun M&E-ervaringen met elkaar te delen en om mekaar advies te geven. Tevens werden ze ook gebruikt om korte training

sessies te geven rond bepaalde M&E-methodieken en om de individuele leertrajecten te plannen en op te volgen. Door 7 van de 8 stedenbanden die betrokken waren bij het leertraject werd eveneens een case rapport uitgewerkt waarin de ervaringen en inzichten rond M&E werden gedocumenteerd. Op basis van deze case rapporten werd vervolgens voorliggend cross-case analyserapport geschreven.

In **stap vier** tenslotte, werden de M&E-bevindingen en conclusies uit het leertraject teruggekoppeld naar een bredere groep van stedenbanden die hiermee rekening hielden bij de planning van het nieuwe federale subsidieprogramma.

Tabel 2: overzicht van de collectieve leermomenten tijdens het M&E-leertraject

Datum	Thematische focus
11/09/2014	• Basis elementen van M&E en analyse van sterktes en uitdagingen in huidige M&E-praktijk binnen de stedenbanden • Identificeren van leervragen
09/10/2014	• Overzicht van potentiële M&E-methodieken • Training sessie rond Most Significant Change • Elementen van een onderzoeksplan: leervragen, theory of change, kiezen en aanpassen van M&E-methodiek, planning M&E-activiteiten,...
06/01/2015	• Verfijning van onderzoeksvragen en onderzoeksplan • Training sessie rond outcome mapping
05/05/2015	• Training sessie rond M&E voor beleidsbeïnvloeding (ROMA methode)
10/12/2015	• Training sessie rond het 'five capability model' voor het monitoren van capaciteitsversterking • Planning voor het uitwerken van het case rapport
10/03/2016	• Presentatie eerste resultaten cross analyse van case rapporten • Training sessie rond het integreren van outcome mapping en logisch kader
14/04/2016	• Training sessie rond nieuwe aanpak voor de planning van de nieuwe projectcyclus (2017-2021) op basis van logisch kader, outcome mapping en five capability model.
22-26/05/2016	• Participatieve 5-daagse planning van het nieuwe programma (2017-2021) met alle stedenbanden en op basis van inzichten en conclusies uit het M&E-leertraject



Nquthu-Bornem

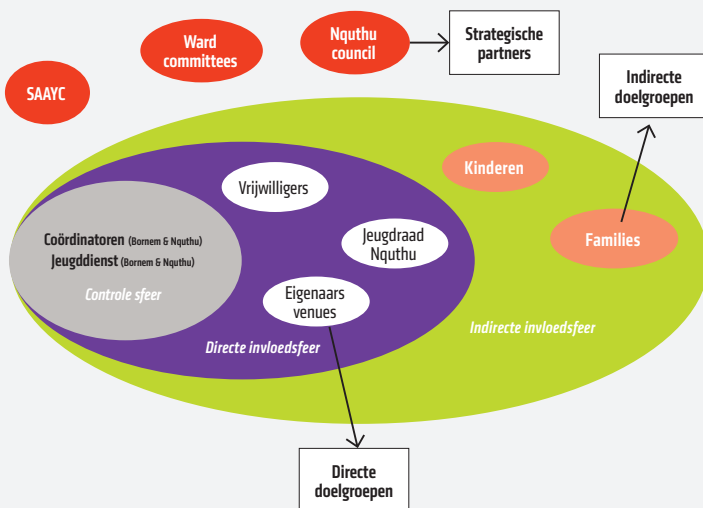


4 Effectmonitoring via een actorgerichte aanpak

4.1 Uitleggen van een actorgerichte veranderingstheorie

Zoals reeds eerder aangegeven bepaalden de cases zelf hun leervragen waarop ze tijdens het leertraject antwoorden hoopten te vinden. Dit gebeurde op basis van een actorenmap van hun stedenbandprojecten en de daaraan verbonden uitdagingen rond monitoring en evaluatie. Beide werden uitgeklaard tijdens stap één en stap twee van het leertraject (zie fig. 1). De veranderingstheorie in dit leertraject omvat een 'mapping' van de verschillende doelgroepen die een stedenbandproject probeert te beïnvloeden op een directe of indirecte manier, alsook een beschrijving van de specifieke veranderingen die men bij deze doelgroepen beoogt. Deze mapping gebeurde op basis van de verschillende invloedssferen van een project (i.e. controle sfeer, directe invloedssfeer en indirecte interessesfeer), zoals ook wordt gebruikt binnen de outcome mapping methode². Een voorbeeld van een actormap uit de stedenband Nquthu-Bornem (Zuid-Afrika) is hieronder geïllustreerd. De meerwaarde van deze actormap is dat het bijdraagt tot een grotere duidelijkheid over de rol van de diverse betrokkenen actoren binnen het project alsook de manier waarop een project hoopt te kunnen bijdragen aan duurzame verandering bij de uiteindelijke doelgroepen. Deze duidelijkheid is nuttig om dan te bepalen in welke sfeer binnen de actorenmap men wil gaan monitoren en evalueren. Zo zal men sneller resultaten kunnen observeren bij de actoren die zich in de directe invloedssfeer bevinden. Veranderingen op dit niveau worden in het ontwikkelingsjargon ook vaak 'outcomes' genoemd. Duurzame verandering bij de actoren in de indirecte interessesfeer daarentegen zal vaak pas veel later optreden. Bij veranderingen op dit niveau heeft men het vaak over impact.

Actormap van het speelplein project 'Learn & Play' binnen de stedenband Nquthu-Bornem



De figuur toont aan dat het stedenbandproject wordt uitgevoerd door de coördinatoren en de jeugddienst van beide gemeenten. Zij bevinden zich in de controlesfeer van het project aangezien zij tot op zekere hoogte controle hebben over de projectactiviteiten. De vrijwilligers, de jeugdraad in Nquthu en de eigenaars van de speelpleinen bevinden zich in de directe invloedssfeer aangezien zij op een directe manier beïnvloed of ondersteund worden door het project. Kinderen en hun families zijn dan de indirecte doelgroepen en bevinden zich dan ook in de indirecte interessesfeer. Zijn worden op een indirecte manier beïnvloed door het project via de actoren in de directe invloedssfeer. Daarnaast zijn er ook andere belangrijke actoren zoals 'Ward committees' en de 'Nquthu council' die mogelijk interesse hebben in het project en er ook mee kunnen samenwerken maar bij wie het project zelf geen verandering beoogt. Dit zijn de strategische partners die zich buiten de invloedssferen van het project bevinden. Op basis van de actorenmap werd binnen het Nquthu-Bornem stedenbandproject beslist om binnen het leertraject vooral te focussen op het meten van verandering op het niveau van de directe invloedssfeer, nl. bij speelpleinvrijwilligers en leden van de jeugdraad. Ook werd er gepeild naar verandering bij 2 medewerkers van de jeugddienst om zo ook inzicht te krijgen in hun percepties over de effecten van het project.

² Outcome Mapping is een actorgerichte planning, monitoring en evaluatie methode die er op gericht is om de verandering op te volgen bij lokale actoren die het project ondersteunt en die op een duurzame manier kunnen bijdragen aan de ontwikkelingsdoelstelling van het project (Earl et al., 2001).

Most Significant Change is een techniek die peilt naar de meest betekenisvolle verandering die mensen op persoonlijk of professioneel vlak ervaren als gevolg van hun betrokkenheid in een ontwikkelingsproject. De techniek laat dus toe om verhalen over de impact van je project te verzamelen. Via de bespreking, selectie en terugkoppeling van het meest betekenisvolle impactverhaal door de betrokkenen biedt de methodiek ook een aantal praktische stappen voor de analyse hiervan. Meer informatie over deze techniek kan worden teruggevonden in bijlage 1.

4.2 Monitoring en evaluatie via Most Significant Change

Het valt op dat een meerderheid van de cases (6 van de 7 cases) elementen van de Most Significant Change (MSC) techniek* hebben gebruikt in hun M&E-aanpak.

De MSC-techniek (Davies & Dart 2005)³ werd gezien als een laagdrempelige methode die op een praktisch haalbare en participatieve manier inzichten kan opleveren over de impact van een stedenbandproject. De volgende sterktes van de MSC-aanpak komen naar voor in de meerderheid van de cases die deze methodiek hebben uitgetoetst:

- **Leuke en 'éenvoudige' manier om aan M&E te doen:** De MSC-methode werd gezien als een toegankelijke en een praktische methodiek die men zelf gemakkelijk kon toepassen zonder veel voorkennis en zonder beroep te moeten doen op externe consultants. Dit leek belangrijk gezien de beperkte vertrouwdheid met M&E in het algemeen, zowel bij de Belgische ambtenaren als bij de collega's uit de partnergemeenten die in de meerderheid van de cases sterk samenwerkten tijdens het M&E-leertraject.

"Het beluisteren van de verhalen was zeer boeiend, voor alle partijen. De activiteit op zich zorgde ook voor een samenhangingsgevoel binnen de groep van vrijwilligers. De ambtenaren in Nquthu maakten ook van de gelegenheid gebruik om de vrijwilligers te feliciteren met hun werk. Het is soms moeilijk om de resultaten te zien voor wat ze zijn en niet meteen conclusies te trekken of een actieplan op te stellen."

Nquthu-Bornem case rapport

"Een persoonlijk gesprek is een eenvoudige manier om één-op-één een aantal zaken door te praten zowel voor als na een werkbezoek. Daarbij is het belangrijk om met een open en onbevooroordeelde blik het gesprek te voeren. Het is niet de bedoeling in discussie te gaan of een oordeel te vellen over uitspraken van collega's. Door gesprek kreeg je inzichten in de visie en beeld van de delegatieleden. Met de verzamelde info kan je nadien concrete acties uitwerken om bijvoorbeeld vragen die er leven te beantwoorden of bedenkingen te counteren/staven met informatie en gegevens."

"Een belangrijk inzicht is dat MSC een eenvoudige techniek is om een impact te meten. Mits een goede voorbereiding kan iedereen er mee aan de slag. Je hebt op korte tijd resultaten en een dieper inzicht in de lokale problematiek ... Door gebrek aan aanwezigheid ter plaatse kom je op korte termijn tot inzichten. Alhoewel het voor de zuid-partners niet nutteloos is en bepaalde zaken wel naar boven komen, zijn veel zaken voor hen niet nieuw."

Tamabounda-Sint-Niklaas case rapport

- **Actieve participatie en dialoog:** Het verzamelen en bespreken van de impactverhalen geeft opportuniteiten voor actieve participatie van verschillende actoren die betrokken zijn bij het project (bv. collega-ambtenaren, jongeren betrokken bij de jeugdwerking, wijkbewoners, ...) alsook voor dialoog tussen deze actoren. Het laat ook toe om verschillende perspectieven aan bod te laten komen. Het kan weliswaar moeilijk zijn voor actoren met verschillende hiërarchische posities om in groep hun MSC-verhaal te vertellen. Dit was bijvoorbeeld het geval in de Guaranda-Evergem case waar het diensthoofd niet aanwezig was bij een MSC-oefening in het bijzijn van de medewerkers. Een individueel gesprek leek in zulke situatie meer aangewezen.

"Het uitproberen van de MSC-methodiek was een aangename oefening om samen met de collega's in Tambacounda aan de slag te gaan. Eerst bespraken we het opzet, het verloop en samen kwamen we tot de centrale vragen. Door deze participatieve aanpak creëer je een gevoel van samenhang en evenwaardigheid als collega's met hetzelfde doel. Het gaf de collega's in Tamba ook een instrument, een 'reden' om in directe dialoog te gaan met diverse wijkbewoners en niet alleen met een bepaalde groep (bv. bestuursgroep van de wijk). De collega's in Tamba maakten kennis met een eenvoudige manier om de werking te evalueren. Nochtans zullen ze zelf weinig het initiatief nemen om deze oefening uit te voeren. Vermoedelijk werden voor hen heel veel zaken verteld waarvan ze op de hoogte waren, maar die nooit echt aan ons werden overgebracht."

Tambacounda – Sint-Niklaas case rapport

³ Davies, R. and J. Dart (2005). The Most Significant Change (MSC) Technique; A Guide to Its Use: www.mande.co.uk/docs/MSCGuide.pdf.

“De resultaten van de monitoringoefening zijn niet exhaustief maar het grote aantal verhalen, geeft een goed beeld van de perceptie, al dan niet positief, van de jongeren over het jeugdcentrum.”

Witzenberg – Essen case rapport

“Het leertraject heeft zeker bijgedragen om ruimte te maken voor dialoog omtrent M&E en dieper in te gaan op bv. Outcome Mapping en MSC. De cirkeloefening in verband met de Ice Plant werd gemaakt i.s.m. de partners van de Banjul City Council (politici en ambtenaren) en de schepen voor internationale samenwerking, wat ongetwijfeld bijdroeg tot een beter begrip van de mogelijkheden van het project.”

Banjul – Oostende case rapport

- **Inzicht verwerven in lokale context:** In een meerderheid van de cases werd ook expliciet verwezen naar het feit dat de MSC-verhalen heel wat informatie geven over de lokale context. Zulke contextuele informatie was veel minder te vinden in de standaard voortgangsrapporten. Deze lokale context is complex in het geval van gemeentelijke internationale samenwerking. Bij de samenwerking tussen lokale besturen speelt het lokale politieke niveau een belangrijke rol, zeker in het samenspel met het ambtelijke niveau. De MSC-oefening helpt om een beter inzicht krijgen in de complexiteit van politieke en menselijke relaties en kan daardoor bepaalde beslissingen of activiteiten beter inschatten.

“Tijdens de nabeschuiving (Bornemse ambtenaren + ambtenaren uit Nquthu die betrokken waren bij de oefening) werd ook dieper ingegaan op bepaalde aspecten in de samenleving in Nquthu die soms (vaak) bepalend zijn voor de manier van werken van ambtenaren. Hoewel al duidelijk was dat Nquthu te kampen heeft met heel andere uitdagingen dan Bornem werd dit door de interviews ook geïllustreerd. Het gaf ook vooral de Bornemse ambtenaren een duidelijker zicht op deze uitdagingen en bepaalde keuzes die hieruit volgen.”

Nquthu-Bornem case rapport

- **Inzicht verwerven in verwachte of onverwachte effecten en uitdagingen:** In alle cases waar MSC werd toegepast leidde de M&E-oefening tot inzichten in zowel verwachte als onverwachte effecten. Voor elk van de cases worden een aantal voorbeelden hiervan geïllustreerd in tabel 3 onder hoofdstuk 5. Alhoewel de meeste verhalen overwegend wezen op een positieve verandering kwamen er in de meerderheid van de cases toch ook verhalen voor die duiden op belangrijke uitdagingen binnen het stedenbandproject. Zo werd in de Witzenberg-Essen case gewezen op de moeilijkheid om het engagement van de vrijwilligers te borgen alsook dat jongeren de weg naar het jeugdcentrum moeilijk kunnen vinden. Uitdagingen kwamen ook naar boven tijdens de groepsbespreking van de verhalen. Zo was er tijdens één van de groepsreflecties in de Tambacounda-Sint-Niklaas case, een sterke behoefte bij de deelnemers om naast het succesverhaal ook enkele knelpunten aan te halen (bv. onvoldoende waterputten en behoefte aan betere omheining van de tuinen, maar ook de kans op corruptie, de overhead kost en het jaarlijks verloop van personeel). De mate waarin de informatie over effecten werd gebruikt voor de bijsturing of planning van het project wordt besproken in hoofdstukken 5 en 6.

4.3 Most Significant Change op maat

Een belangrijke les uit het leertraject is de vaststelling dat M&E-methodieken dienen aangepast te worden aan de specifieke noden en omstandigheden binnen elk stedenbandproject. Zo werd MSC, in de zes cases die deze methode toepasten, stevast aangepast aan de specifieke context en leervragen en gecombineerd met andere methodieken. Hierbij konden een aantal interessante aanpassingen geobserveerd worden die mogelijk ook inspirerend kunnen zijn voor andere stedenbanden die aan de slag willen gaan met deze methodiek.

- **Streven naar brede kwalitatieve representativiteit:** gezien de vaak beperkte middelen zowel budgettair als qua beschikbaarheid van personeel, is het veelal onrealistisch om via een statistisch representatieve steekproef de eindbegunstigden te bevragen. In zulke gevallen is het aangewezen om zoveel mogelijk te streven naar kwalitatieve of ‘variatie dekkende’ representativiteit, wat bijvoorbeeld inhoudt dat er bij de selectie van respondenten voor de impactverhalen rekening

gehouden wordt met de relevante verschillen in de populatie van eindbegunstigden. Voorbeelden van zulke verschillen zijn o.a. geslacht, leeftijd, socio-economische achtergrond, verantwoordelijkheden binnen het project,... In verschillende cases werd een poging gedaan om zulke kwalitatieve representativiteit te promoten.

In de Nquthu-Bornem case werden naast de 23 speelpleinvrijwilligers ook 7 leden van de jeugdraad en 2 medewerkers van de jeugddienst geïnterviewd.

In de Witzenberg-Essen case werden uitdagingen rond representativiteit deels opgevangen door zowel geëngageerde als niet geëngageerde jongeren te betrekken in het MSC-proces.

In de Tambacounda-Sint-Niklaas case werden twee groepen van telkens 20 wijkbewoners bevroegd. De eerste groep vertegenwoordigde een pilootwijk waar het project reeds 4 jaar werkzaam was. De tweede groep respondenten kwamen uit wijken waar het project later was opgestart. In beide groepen werd ook gestreefd naar brede variatie op persoonlijke kenmerken (leeftijd, gender) en op economische positie (huisvrouw, bewaker, gepensioneerde spoorwegwerker, gepensioneerd huisvrouw, student,...).

Opvallend is wel dat er in de analyse van de verhalen weinig gedaan wordt met deze kwalitatieve representativiteit. Zo werd er niet systematisch gekeken of er interessante verschillen zijn tussen de verhalen van respondenten met verschillende persoonlijke of economische achtergrond.

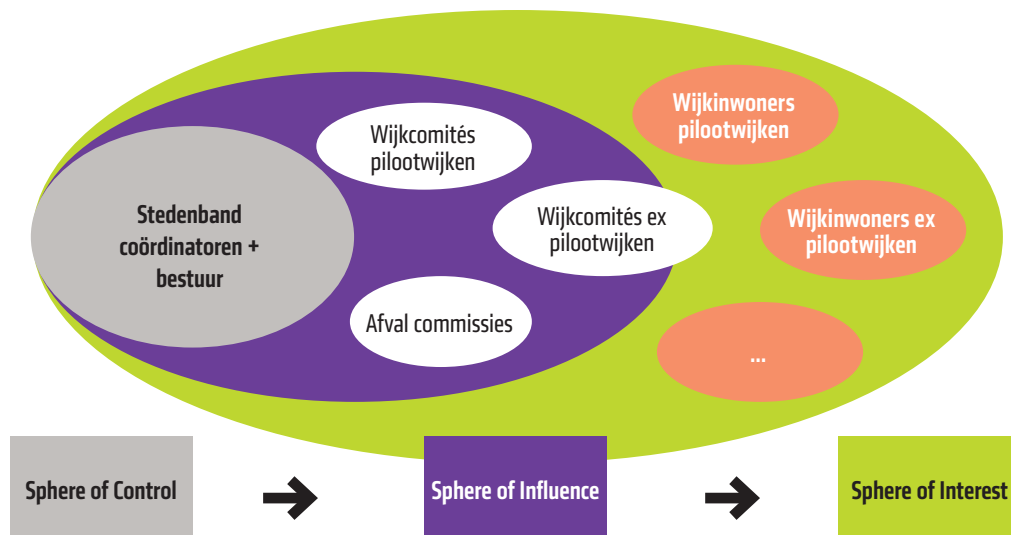
- **Een voor- en na-meting:** Zulke voor- en na-meting werd uitgevoerd in de San Jerónimo - Edegem case. Zo werden twee Belgische delegaties bevroegd voor hun bezoek aan San Jerónimo alsook een paar weken na hun terugkeer. Dit gebeurde op basis van gelijkaardige vragen. Een uitdaging bij de eerste delegatie was het feit dat er bij de nameting niet meer teruggegrepen werd naar de antwoorden van de voormeting. Daardoor zijn er interessante mogelijkheden om door te vragen blijven liggen en bleef het interview iets oppervlakkiger. Bij de tweede nameting werden een aantal specifieke vragen gesteld op basis van de antwoorden in de voormeting. Respondenten werden op die manier geconfronteerd met eerdere bedenkingen, ideeën of verwachtingen waardoor er dieper kon gereflecteerd worden op de effecten van het werkbezoek op hun eigen houding tegenover de stedenband.
- **Audio- en video-opname van de MSC-interviews:** In drie stedenbanden werden de MSC-interviews opgenomen op video (Witzenberg-Essen⁴, deels in Nquthu-Bornem en Tambacounda-Sint-Niklaas). Een voordeel hiervan was dat de opgenomen interviews terug getoond worden aan andere stakeholders en zo verder konden besproken worden. Anderzijds boden de video-opnames ook een communicatietool aan de gemeente om de effecten van de stedenband op een aantrekkelijke manier te communiceren. Het idee om de verhalen op te nemen ontstond vanuit de vaststelling dat de deelnemers tijdens de discussie de neiging hebben om de oorspronkelijke verhalen te veranderen, anders te vertellen, elementen toe te voegen van andere verhalen...

“Door te kiezen voor Most Significant Change met videobeelden kreeg de uiteindelijke doelgroep (de jongeren) een stem en wij voldoende materiaal om aan onze achterban te tonen.”

Witzenberg-Essen case rapport

- **Focussen op specifieke informatienoden via veranderingsdomeinen:** In de Tambacounda-Sint-Niklaas case werd de vraagstelling tijdens het MSC-proces afgestemd op drie veranderingsdomeinen: 1) verandering als gevolg van het afvalbeleid, 2) verandering als gevolg van het management van de 'conseil de développement des quartiers' en 3) verandering als gevolg van betrokkenheid bij het composteringsprogramma. De keuze van de respondenten werd ook op deze veranderingsdomeinen afgestemd. Het voordeel van zulke aanpak is dat men meer gerichte feedback krijgt over de thema's waarvoor het project werkt.
- **Eerder traditionele interviewmethode zonder selectie van het meest betekenisvolle verhaal:** In de Banjul-Oostende case werd gekozen voor een beperkte toepassing van de MSC-methode. Zo werden vijf personeelsleden van de Banjul City Council geïnterviewd door de stedenbandcoördinator van de

⁴ Deze online video toont hoe jongeren in Tulbagh hun eigen jeugdcentrum evalueren: <http://www.essen.be/nieuwsdetail/802/jongeren-in-tulbagh-evalueren-eigen-jeugdcentrum>



Figuur 2: Actormap Tambacounda-Sint-Niklaas.
MSC-verhalen werden afgenomen bij de actoren uit de invloedssfeer (outcome niveau)
en interessesfeer (impact niveau)

stad Oostende met als basisvraag: "Wat zijn de meest betekenisvolle veranderingen die werden gerealiseerd door middel van de digitalisering van de Banjul City Council". Af en toe werden nog wat bijvragen gesteld om meer informatie te bekomen. De analysestap in het MSC-proces waarbij de verhalen worden besproken en waarbij het meest betekenisvolle verhaal wordt geselecteerd, werd echter niet uitgevoerd. De resultaten van de individuele interviews werden wel in groep teruggekoppeld naar de respondenten.

- **Combineerbaar met andere methoden:** Een belangrijke stap in de MSC-methode is de selectie van de respondenten. Om dit goed te kunnen doen is het belangrijk om een duidelijk zicht te hebben op de groepen actoren die het stedenbandproject tracht te beïnvloeden. Als er bij die actoren verandering optreedt (deels) ten gevolge van het stedenbandproject dan zijn dit belangrijke resultaten of mogelijke indicaties van impact. De MSC-methode biedt geen tools om deze groepen actoren in kaart te brengen. Daarom werd door de verschillende cases gebruik gemaakt van het concept 'invloedssferen' vanuit de outcome mapping methode (zie figuur 2). Deze tool laat toe om op een visuele manier de verschillende actoren in kaart te brengen die het project op een directe en indirecte manier wil beïnvloeden. Op basis daarvan kunnen dan keuzes gemaakt worden voor de selectie van de respondenten voor de MSC-interviews. Deze tool helpt een project om een duidelijk onderscheid te maken tussen de projectactiviteiten die uitgevoerd worden door de actoren die controle hebben over de budgetten en planning binnen het project (i.e. controlesfeer of output niveau) en de resultaten van het project die zich kunnen voordoen op het niveau van de actoren die op een directe manier beïnvloed worden door het project (actoren in de invloedssfeer of outcome niveau) en zij die indirect beïnvloed worden (actoren in de interessesfeer of impact niveau).

Ook in de Guaranda-Evergem case werd de selectie van het meest significante verhaal achterwege gelaten. Naast het verzamelen van de MSC-verhalen werd in deze case ook geëxperimenteerd met de outcome challenge tool* vanuit de outcome mapping methode (Earl et al. 2002)⁵. Deze tool laat toe om na te denken over de ideale verandering bij een doelgroep waarvan het project zou willen bijdragen (in dit geval de dienst leefmilieu van Guaranda). De outcome challenge tool bleek nuttig om te bespreken welke struikelblokken er dienden te verdwijnen en welke veranderingen op korte of middellange termijn konden gerealiseerd worden.



Een Outcome Challenge is een tool van de 'outcome mapping' methode en beschrijft de ideale verandering binnen een actor die op een directe manier beïnvloed of ondersteund wordt door een project. 'Outcome Challenge' betekent letterlijk resultaatsuitdaging. Dit is een uitdaging die beschrijft hoe de actor in de invloedssfeer zich in een ideale wereld zou gedragen. Wat zou die partner ideaal moeten kunnen doen, idealiter maar tegelijk realistisch? Het gaat eigenlijk om het uitschrijven van een minivisie per sociale actor/ per actor in de invloedssfeer.

⁵ Earl, S., F. Carden, and T. Smutylo (2001) Outcome Mapping: Building learning and reflection into development programs, Ottawa: International Development Research Centre (IDRC): <http://www.outcomemapping.ca/resource/om-manual>



In de Dogbo-Roeselare case werd ook geprobeerd om op basis van outcome mapping een M&E-systeem uit te werken voor een project rond sanitaire voorzieningen op de markt in Dogbo. Alhoewel er een aantal progress markers werden uitgewerkt om veranderingen op te volgen (zie tekst box hierboven), werden deze eerder vaag geformuleerd en niet voldoende gelinkt aan de specifieke actoren die verantwoordelijk werden geacht voor deze veranderingen. De oefening leidde uiteindelijk ook niet tot een bruikbaar M&E-systeem. Het gebrek aan succes in deze case werd vooral geweten aan het feit dat de M&E-oefening te vroeg in de planningsfase van het project kwam, dat niet de juiste mensen hadden deelgenomen aan de oefening en dat de projectcoördinator zich ook niet zelfzeker voelde over het faciliteren van de outcome mapping workshop. Uiteindelijk leidde dit experiment wel tot een aantal bruikbare praktische aanbevelingen die nuttig kunnen zijn voor andere stedenbanden die willen experimenteren met nieuwe M&E-methodieken (zie tekst box hieronder):

Praktische aanbevelingen vanuit de Dogbo-Roeselare case op basis van ervaringen met outcome mapping:

- 1) Neem voldoende tijd voor een goede voorbereiding en betrek ook andere mensen om deze oefening voor te bereiden. Maak de voorbereiding samen met één of meerdere mensen die zich in de controlesfeer van het programma bevinden en kies samen voor de meest geschikte methodiek.
- 2) Zorg ervoor dat de partners die meewerken aan de monitoring of evaluatie voldoende overtuigd zijn van de meerwaarde van de oefening. Zorg dat er ook geschetst wordt wat er nadien met de oefening zal gebeuren.
- 3) Zorg voor een duidelijke taakverdeling: moderator – verslaggever. Een neutrale moderator kan zeker ook helpen.

4.4 Uitdagingen Most Significant Change aanpak

- **Analyse van de verhalen.** In de meeste cases is er vooral aandacht besteed aan het verzamelen en de selectie van het meest betekenisvolle verhaal, maar minder aan de bespreking van de verhalen en de inzichten die hieruit kwamen. De inzichten vanuit de verhalen werden dus minder gelinkt aan een kritische reflectie over de projectactiviteiten (bv. welke inzichten roepen de verhalen op betreffende de voortgang van het project? In welke mate gaan de effecten van het project in de goede richting? Wat zijn de uitdagingen? Hoe dienen deze aangepakt te worden? ...). De selectie van het 'most significant' verhaal is een techniek om de discussie en reflectie over de verhalen op gang te brengen en te structureren, maar het geselecteerde verhaal is uiteindelijk slechts een bijproduct. De

inzichten die tijdens de bespreking en het selectieproces naar boven komen zijn in feite belangrijker voor het leerproces. Echter, het faciliteren van een groepsreflectie over de verhalen werd gezien als een belangrijke uitdaging. Beperkte capaciteit om zulke groepsreflecties te faciliteren, alsook de machtsposities van de verhalenvertellers en culturele gevoeligheden leken hierbij een rol te spelen. Zo bleek het zoeken naar consensus en het uit de weg gaan van de polariserende werking van verhalen die tegengestelde meningen weergaven een belemmerende factor te zijn tijdens het selectieproces in de Tambacounda-Sint-Niklaas case. Ook werd in dezelfde case opgemerkt dat de verbaal sterkeren vaak de keuzes bepalen. In verschillende cases werd er ook niet genoeg tijd voorzien voor het selectieproces en werden er geen concrete follow-up acties uitgestippeld (Tambacounda-Sint-Niklaas, Nquthu-Bornem, Witzenberg-Essen).

“Tijdens de groepsreflectie over de MSC-verhalen was het moeilijk om te focussen op de ‘verandering’, en week men vaak af naar feiten, problemen en tekorten in de wijk. Tijdens de discussie kwam het taalprobleem ook naar boven. Door het door elkaar praten en gebruik te maken van de lokale taal vergt het een sterke concentratie om alles te kunnen volgen. Een aanbeveling zou kunnen zijn om een ‘opvolgingsfase’ te voorzien voor de resultaten uit de oefening, vooral wat betreft knelpunten / moeilijkheden die werden aangehaald, bv. soms werd verwezen naar conflicten binnen wijken met privé-ophalers. Het is belangrijk om tijd na de sessies te voorzien om te reflecteren hierover en het te kunnen toepassen.”

Tambacounda-Sint-Niklaas case rapport

- **Het bewaken van de details en nuances van de MSC-verhalen.** Het vastleggen van de originele inhoud van de verhalen is een belangrijk principe binnen de MSC-methode, maar bleek een aanzienlijke uitdaging te zijn in een aantal cases. In de Nquthu-Bornem case bijvoorbeeld kampte men met het probleem dat de nuances en de details van de MSC-verhalen deels verloren gingen bij het vertalen van de verhalen vanuit de lokale taal. Anderzijds, in de Tambacounda-Sint-Niklaas case was er de neiging om de verhalen die in kleine groepen werden gedeeld, samen te bundelen in een soort van collage van verschillende verhaalelementen om zo te komen tot één ideaal verhaal dat alle elementen van de opgemerkte veranderingen bevatte. Hierdoor ging heel wat detail van de authentieke verhalen verloren, wat ook niet bevorderend bleek voor de diepgang van de reflectie over de individuele verhalen. Het gebruik van video (bv. in de Witzenberg-Essen case) waardoor het authentieke verhaal kon worden opgenomen leek een antwoord te bieden op deze uitdaging. Ook in de Tambacounda werd er in een tweede MSC-ronde genoeg tijd voorzien om het noteren van de individuele verhalen mogelijk te maken. Op die manier konden de volledige verhalen voorgelezen worden tijdens de terugkoppeling in de grotere groep.
- **Bevorderen van actieve participatie.** het participatieve karakter van de MSC-methode heeft ook enkele praktische implicaties. Zo is het belangrijk dat respondenten hun verhaal in een veilige atmosfeer kunnen vertellen in hun eigen taal. Ook wanneer de verhalen besproken worden in groepen is het belangrijk dat mensen zich in hun eigen taal kunnen uiten om zo uitsluiting aan het gesprek omwille van taalkundige of culturele redenen uit te sluiten. Aangezien ook ambtenaren van de Belgische gemeente deelnamen aan de MSC-activiteiten vormde de lokale taal in verschillende cases een aanzienlijke belemmering voor de Belgische ambtenaren om de verhalen en de gesprekken goed te kunnen volgen. Het voorzien van de nodige tijd en expertise via tolken om deze taalbarrière te overkomen is dan ook een belangrijke praktische implicatie die in overweging dient genomen te worden als men de MSC-techniek op een succesvolle manier wil toepassen.

“Door de taalbarrière sta je op sommige momenten buiten het proces en heb je geen invloed op beslissingen over de methodiek.”

Tambacounda-Sint-Niklaas case rapport



Essen-Witzenberg

Oostende-Banjul



5 Leren over effecten en impact van de stedenband

Het valt op dat het M&E-traject in alle deelnemende cases heeft kunnen bijdragen tot inzichten in verwachte effecten van de stedenbandprojecten. In de cases waar MSC op één of andere manier werd toegepast, konden er tevens ook lessen getrokken worden over onverwachte effecten. Het valt op dat in de Dogbo-Roeselare case, waar geen gebruik werd gemaakt van de MSC-methodiek, geen informatie rond onverwachte effecten werd verkregen. Onderstaande tabel geeft aan welke M&E-methodiek er gebruikt werd en welke (on)verwachte effecten naar boven kwamen.

Tabel 3: Inzichten rond verwachte en onverwachte effecten van de stedenbandprojecten

	M&E-methode	Inzicht in verwachte effecten	Inzicht in onverwachte effecten
Nquthu-Bornem <i>speelpleinwerking</i>	MSC	Bevestiging dat het project jongeren helpt hun vrije tijd nuttig door te brengen en hen helpt om skills te leren die in hun verder (beroeps)leven van pas kunnen komen	Kinderen versterken hun zelfvertrouwen door het ontdekken van talenten die op school niet aan bod zouden gekomen zijn
San Jerónimo-Edegem <i>afvalbeleid</i>	MSC	Versterkt draagvlak en persoonlijke bereidheid tot engagement in de stedenband als gevolg van ambtelijke en politieke deelname aan een werkbezoek	Discussie over uiteenlopende opinies over de strategische aanpak binnen de stedenband: structurele versus ad hoc ondersteuning
Witzenberg-Essen <i>jeugdwerk</i>	MSC	Bevestiging dat het project bijdraagt tot persoonlijke ontwikkeling van jongeren met het oog op werkgelegenheid, maar ook van de moeilijkheid om het engagement van de vrijwilligers te verduurzamen	Positieve invloed van het jeugdcentrum om verschillende culturen dichterbij elkaar te brengen
Banjul-Oostende <i>digitalisering</i>	MSC	Snellere loonberekening & actualisatie van eigendomsregister	Minder menselijke fouten bij het financieel departement
Tambacounda-Sint-Niklaas <i>afvalbeleid</i>	MSC	Minder afval in de projectwijken en verbetering in de productie van groenten dankzij compostering. Verhoogde deelname van de wijkbewoners aan het gemeentelijke beleid	Minder muggen en vliegen en daarom ook minder malaria dankzij de vuilnisbakken met deksels
Dogbo-Roeselare <i>herinrichting markt</i>	Groepsgesprek met richtvragen	Bevestiging van bestaande resultaten en uitdagingen, bv. grote zichtbaarheid van stedenband in Dogbo, maar eerder beperkt in Roeselare; sterke indicaties voor duurzaamheid van het geboorte registratieproject	De evaluatie via groepsgesprek aan de hand van aantal richtvragen leverde weinig kritische discussie op, waardoor het ook geen verrassende nieuwe inzichten opleverde
Guaranda-Evergem <i>afvalbeleid</i>	MSC + outcome challenge	Aanzienlijke misnoegdheid over de werksfeer bij de promotoren onder leiding van het stadsbestuur. Dit was minder het geval voor de promotoren onder leiding van de lokale NGO	In de projectplanning werd te weinig rekening gehouden met de prioriteiten van het stadsbestuur wat leidde tot beperkt engagement in het project



San-Jeronimo-Edegem



6 Nut van effectmonitoring voor management of bijsturing van het project

Op basis van de caserapporten zien we dat de M&E-activiteiten zelf, alsook de M&E-informatie die deze opleverden, op verschillende manieren de werking van de stedenbandprojecten konden bevorderen. Zo blijkt uit een meerderheid van de caserapporten dat het leertraject kon bijdragen tot het versterken van de relaties en het vertrouwen tussen de verschillende betrokkenen binnen het project (stadsbesturen, verantwoordelijke ambtenaren, doelgroepen,...) en tot een sterkere gemeenschappelijke visie over het project. Tenslotte leverde het M&E-leertraject ook aanbevelingen op voor mogelijke bijsturing van het stedenbandproject.

6.1 Versterken van relaties en vertrouwen tussen projectactoren

Zoals eerder reeds werd aangegeven leidde het gebruik van MSC tot sterkere opportuniteiten voor dialoog en actieve participatie tijdens de M&E-activiteiten. Uit de caserapporten blijkt dat zulke dialoog en participatie ook kon bijdragen tot het versterken van de onderlinge relaties tussen verschillende projectactoren (stadsbesturen, verantwoordelijke ambtenaren, projectcoördinatoren, doelgroepen,...). Een sterkere en bredere betrokkenheid in de monitoringactiviteiten zorgde er bijvoorbeeld voor dat de resultaten van de stedenband ook breder gedeeld werden op een actieve manier tijdens workshops of missies. In een meerderheid van de cases hielp dit om de meerwaarde van de stedenband in de verf te zetten en om zo het draagvlak in beide gemeentebesturen van de stedenband te vergroten. In de Nquthu en Witzenberg case waren er tevens aanwijzingen dat de stedenband had kunnen bijdragen aan een mentaliteitswijziging bij de stadsbesturen over het belang om te investeren in jeugdwerking. Ook bleek het M&E-leertraject een sterke motivator te zijn voor de projectcoördinatoren die nu een beter zicht kregen op de resultaten van hun werk.

“Het beluisteren van de verhalen was zeer boeiend, voor alle partijen. De activiteit op zich zorgde ook voor een samenhangingsgevoel binnen de groep van vrijwilligers. De resultaten van de oefening waren ook nuttig als instrument om de politiek in Nquthu te overtuigen van het belang van zinvolle vrijetijdsbesteding voor jongeren en de mogelijkheden van de speelpleinwerking om zulke vrijetijdsbesteding te promoten en te omkaderen. Voor de vrijwilligers en de medewerkers van de jeugddienst heeft de oefening ook gewerkt als een motivator om het programma verder te zetten. Doorheen de verschillende getuigenissen bleek duidelijk dat er veel bedoelde en onbedoelde positieve effecten zijn. Voor de medewerkers van de jeugddienst was het ook erg interessant te zien hoe ze met dit project bijdragen aan nationale uitdagingen (o.a. rond veiligheid van kinderen). Het kan nuttig zijn om te bekijken op welke manier er nog meer hieraan kan worden bijgedragen (bv. via sensibilisering tijdens de speelpleinwerking,...)”.

Case rapport Nquthu-Bornem

“Het aan de slag gaan met M&E nodigt sowieso uit tot kritisch nadenken. Idealiter wordt deze MSC-oefening regelmatig uitgevoerd, omdat ze tot bijsturing kan leiden en vooral omdat ze een helder beeld van de terreinsituatie geeft. Het uitvoeren van een MSC-oefening geeft bovendien aan de doelgroep een gevoel van waardering, een gevoel van gehoord te worden. Door het directe contact met de mensen zelf wordt een dieper inzicht gecreëerd in de stedenband (voor de partner in het Noorden). Veel zaken komen naar boven waarover je nooit geïnformeerd werd. MSC biedt een structuur om interviews met de inwoners van de wijken aan te pakken. Op deze manier geeft het je de mogelijkheid om je dieper in te leven in de situatie en de problematieken van de inwoners.”

Tambacounda-Sint-Niklaas case rapport

Tevens zijn er vanuit drie case rapporten (Witzenberg, Nquthu, Guaranda) aanwijzingen dat de MSC-techniek heeft geholpen om gevoelige onderwerpen toch bespreekbaar te maken. Hierdoor kon het onderlinge begrip en vertrouwen versterkt worden. In de Witzenberg-Essen case bijvoorbeeld kon de beperkte tijdsbesteding van de jeugdwerker in het jeugdcentrum op basis van de MSC-verhalen op een grondigere en meer kritische manier besproken worden. Ook in de Guaranda-Evergem case leidde het M&E-leertraject tot een beter onderling begrip over de tegenstelling tussen de doelstelling van het stedenbandproject rond afvalbeleid en de prioriteiten van het stadsbestuur. Dit leidde tot het inzicht dat er in de toekomst dient gepland te worden in de richting van een meer laagdrempelig en minder ambitieus project rond afvalscheiding.

6.2 Aanbevelingen voor bijsturing van het project

De mate waarin de inzichten vanuit de M&E-processen nuttig zijn voor het managen en eventueel bijsturen van het project is een belangrijk aspect van resultaatgericht werken. In de meerderheid van de cases lijkt de monitoring oefening naast informatie over verwachte en onverwachte effecten ook inzichten over specifieke uitdagingen naar boven te brengen. In de cases waar MSC werd toegepast konden deze uitdagingen, door de verhalen van verschillende vertegenwoordigers van de doelgroepen, vanuit verschillende perspectieven toegelicht worden. Op basis hiervan konden dan aanbevelingen gefilterd worden voor de mogelijke bijsturing van het project. De onderstaande quotes vanuit de caserapporten illustreren een aantal van zulke specifieke aanbevelingen voor de mogelijke bijsturing van de stedenbandprojecten.

In de Banjul-Oostende case leverden de interviews rond de impact van de digitalisering van het stadsbestuur, inzichten op over praktische uitdagingen waar de stedenband in de toekomst rekening zou kunnen mee houden bij de verdere planning van IT gerelateerde initiatieven. Zo werd extra info verkregen rond problemen met de internetverbinding, de server die zou moeten vernieuwd worden, stroomonderbrekingen, gebrek aan meubilair en cursussen voor het personeel.

Ook in de Tambacounda-Sint-Niklaas case bracht de MSC-oefening een aantal belangrijke uitdagingen naar boven. Zo bleek uit de jaarlijkse rapportage dat er wel een vorming werd gegeven over het procedurehandboek rond het afvalbeleid, maar uit de MSC-oefening werd duidelijk dat het handboek nog niet in praktijk werd gebracht. Het gebruik van dit procedurehandboek wordt dan ook een belangrijk aandachtspunt in het verder verloop van het project.

In de Guaranda-Evergem case werden op basis van de resultaten van de MSC- + outcome challenge oefening, maatregelen genomen om het thema afvalbeheer met gescheiden afvalophaling hoger op de prioriteitenlijst van het stadsbestuur te krijgen. Hiertoe werd in overleg met het stadsbestuur en de externe NGO-partner beslist om de projectmiddelen voortaan deels (of later volledig) te laten beheren door Guaranda en niet langer alleen door de externe NGO-partner.

De feitelijke bijsturing van het project op basis van de geleerde lessen en aanbevelingen vanuit de monitoringoefening blijft weliswaar een aanzienlijke uitdaging voor de meerderheid van de cases. Zoals reeds eerder in hoofdstuk 4.4 werd aangegeven, werd er in bepaalde cases vooral ingezet op het verzamelen en de selectie van de MSC-verhalen en minder op het bespreken van de way forward of de opvolging van de aanbevelingen vanuit het M&E-proces. Als verklaring hiervoor wordt vaak verwezen naar het gebrek aan tijd om die zaken op te volgen of de moeilijkheid om zich te bemoeien met bestuurlijke zaken zoals bijvoorbeeld de bekostiging en inzet van ambtenaren.

“Zowel in Essen als Witzenberg is er tot dusver te weinig gedaan met de resultaten van de MSC-oefening. Hoewel het opzet was om nieuwe inzichten te verwerken in het actieplan van Op Die Berg, gebeurde dat niet... Wel zijn er aanbevelingen gedaan richting de jeugdwerker. Via e-mail werd nagevraagd of de jeugdwerker hiermee aan de slag ging, maar er werd nog niet over teruggekoppeld. Er kwam info over de inrichting van een e-centre in het centrum, maar of dat qua materiaal aan de noden van de jongeren voldoet, is onduidelijk. Het is moeilijk daar nu nog over terug te koppelen, aangezien de opvolging van het federaal programma veel tijd opslorpt.”

Witzenberg - Essen case rapport

“Na het eerste werkbezoek in 2015 gaven verschillende delegatieleden aan dat een degelijke evaluatie belangrijk was. Het is een gemiste kans dat we hier als dienst verder niets mee hebben gedaan. Door collega's expliciet te bevragen en te polsen naar hun rol binnen het stedenbandverhaal kan hun betrokkenheid verhoogd worden.”

San Jerónimo - Edegem case rapport



Tambacounda-Sint-Niklaas



7 Planning nieuw stedenbandenprogramma 2017-2021

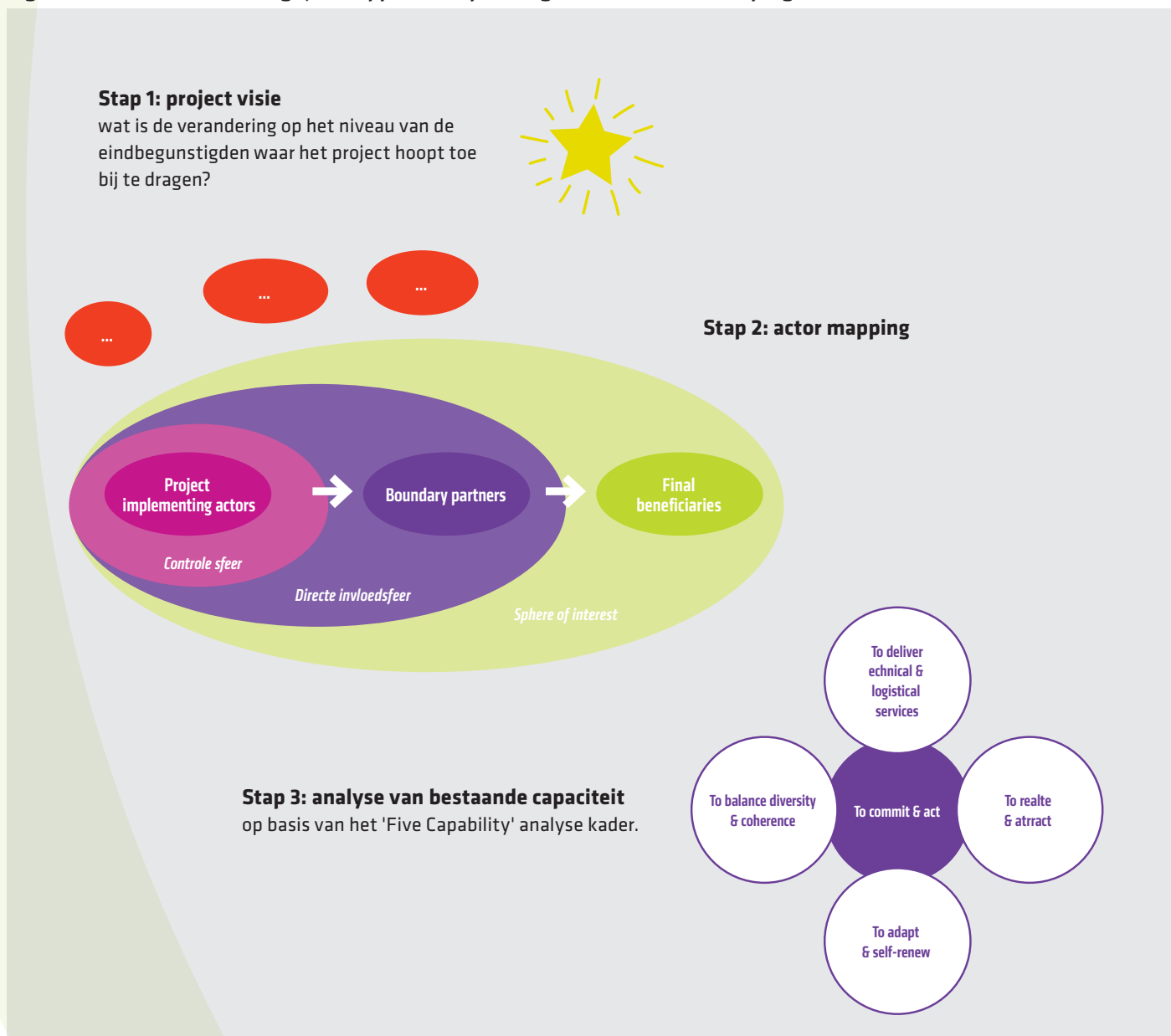
Monitoring en evaluatie vormen samen met planning de drie hoekstenen van een projectcyclus die resultaatgericht werken nastreeft. In dit leertraject werd geëxperimenteerd met een actorgerichte M&E-aanpak om zo een beter inzicht te verkrijgen in de resultaten van de stedenbandprojecten en om op basis van deze inzichten de projecten te kunnen bijsturen. Anderzijds werden de ervaringen en geleerde lessen vanuit het M&E-leertraject ook meegenomen in het ontwikkelen van de aanpak om het nieuwe stedenbandprogramma voor de periode 2017-2021 te plannen, dat ingediend werd bij de federale overheid. De planning was sterk actorgericht en omvatte de volgende stappen (zie ook fig.3):

- **Stap 1: Visie rond gewenste verandering op het niveau van de eindbegunstigden (impact niveau):** Via een visieoefening werd bepaald tot welke veranderingen het project hoopt bij te dragen op het niveau van de finale begunstigden (bv. inwoners van de gemeente) binnen het werkhema (bv. afvalbeleid) waarrond het project zal werken.
- **Stap 2: Actor-mapping:** Via de 'invloedssferen'-tool van de 'outcome mapping' methode werden de verschillende lokale actoren in kaart gebracht waarmee een project op een directe manier kan samenwerken (i.e. intermediaire actoren of ook wel 'boundary partners' genoemd) om zo bij te dragen tot een positieve verandering bij de eindbegunstigden. De 'invloedssferen'-tool werd ook tijdens het leertraject gebruikt om de veranderingstheorie van de stedenbandprojecten op een actorgerichte manier uit te klaren.
- **Stap 3: Capaciteitsanalyse van de intermediaire actoren (i.e. boundary partners):** Ter voorbereiding van de planning van het veranderingstraject op het niveau van de intermediaire actoren werd een analyse uitgevoerd van de huidige capaciteit van deze actoren. Dit gebeurde aan de hand van het 'Five Capability (5C)' analysekader (zie bijlage 4) dat specifiek werd aangepast aan de context van het stedenbandprogramma (zie bijlage 5). Zulke analyse laat toe om op een participatieve manier zowel de sterktes als uitdagingen en noden rond capaciteitsversterking te bespreken.
- **Stap 4: Bepalen van gewenste verandering op het niveau van de intermediaire actoren (i.e. boundary partners):** Vervolgens werd besproken welke verandering er nodig is bij de intermediaire actoren opdat zij op een zo goed mogelijke manier zouden kunnen bijdragen tot de gewenste verandering bij de eindbegunstigden. Voor elke intermediaire actor werd een 'outcome challenge' opgesteld waarin de ideale verandering van deze actor wordt beschreven. Om na te kunnen nagaan of de intermediaire actor evolueert in de richting van de outcome challenge worden ook een aantal 'progress markers' geformuleerd. Progress markers zijn indicatoren die toelaten om gedragsverandering op te volgen. Ze beschrijven een set van observeerbare gedragingen die op een stapsgewijze manier kunnen bijdragen tot de outcome challenge.
- **Stap 5: Formuleren van resultaatsgebieden en SMART indicatoren:** op basis van de sets van progress markers voor de verschillende stedenbandprojecten in een land werden een aantal overkoepelende resultaatsgebieden geformuleerd (bv. beleidsvorming, sensibilisering, capaciteitsversterking, ...). Op stedenbandniveau werd dan voor elk resultaatsgebied waarrond wordt gewerkt een set van SMART⁶ indicatoren geformuleerd en een risicoanalyse uitgevoerd. Op basis daarvan werd dan een logisch kader op stedenbandniveau uitgewerkt.

6 Het SMART principe wordt volgens de OESO-DAC gedefinieerd als Specific (specifiek), Measurable (meetbaar), Attainable (Bereikbaar), Realistic (Realistisch) en Timely (Tijdsgebonden) (OESO 2010).

- **Stap 6: uitwerken van het monitoring en evaluatieplan:** Door elke stedenband werd een M&E-plan uitgewerkt met behulp van een planning matrix waarin wordt aangegeven op welk resultaatsniveau men dient te monitoren, waarom deze informatie nodig is, hoe deze informatie zal geëcolleerd en geanalyseerd worden, wie dit zal doen en wanneer, en hoe de rapportage zal gebeuren.
- **Stap 7: opstellen van één geïntegreerd logisch kader op landenniveau:** In een laatste stap werden de logische kaders van de individuele stedenbanden binnen éénzelfde land geïntegreerd in één logisch kader op landenniveau. Rapportage naar DGD toe door VVSG zal gebeuren op basis van dit geïntegreerd logisch kader. Individuele stedenbanden zullen echter blijven rapporteren aan VVSG op basis het logisch kader voor hun eigen stedenband. ●

Figuur 3: Overzicht van belangrijke stappen in de planning voor het stedenbandprogramma 2017-2021





Stap 4: planning van veranderingstraject bij intermediaire actoren

formulering van outcome challenge en progress markers voor elke intermediaire actor die ondersteund wordt door het project

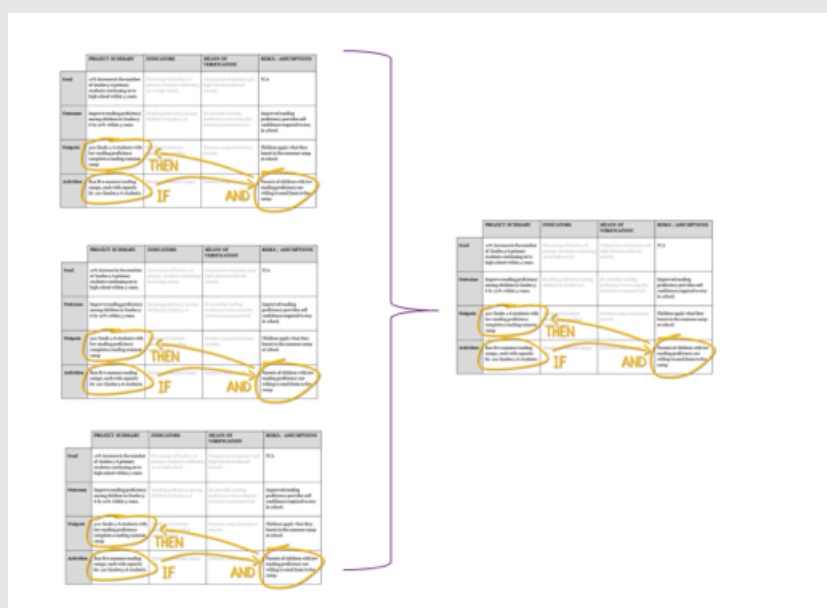
Stap 5: uitwerken logisch kader op stedenband niveau result areas, smart indicators and risk analysis

	PROJECT INTENTIONS	INDICATORS	MEANS OF VERIFICATION	RISKS / ASSUMPTIONS
Goal	40% increase in the number of Grade 5 & 6 primary students completing basic high school within 3 years	Percentage of Grade 5 & 6 primary students completing basic high school	Completion of primary school high school entrance exams	75%
Outcome	Improve reading proficiency among children in Grade 5 & 6 by 20% within 3 years	Reading proficiency among children in Grade 5 & 6	Standardized reading proficiency assessment (national assessment)	Improved reading proficiency provides still confidence (positive step) to school
Outcomes	100% Grade 5 & 6 students with low reading proficiency complete reading material camp	100% completion of reading material camp	Reading material camp completion records	Children apply what they learned in the reading camp at school
Activities	Run 100 reading material camps, each with capacity for 100 Grade 5 & 6 students	100% completion of reading material camps	100% completion of reading material camps	Number of children with low reading proficiency are willing to attend these camps

Stap 6: Uitwerken van M&E-planning matrix

Monitoring information	Who needs this information?	For what purpose?	When needed?	How collected? By who?	How analysed?	How to do reporting?
Progress markers						
Smart Indicators of the logical framework						

Stap 7: Uitwerken van één logisch kader op landenniveau planning matrix





Dogbo-Roeselare

Essen-Witzenberg



8 Conclusies en aanbevelingen

Bij wijze van conclusie geven we een kort overzicht van de belangrijkste inzichten vanuit het leertraject en gaan we na in welke mate het leertraject de onderzoeksvragen vanuit de verschillende cases heeft kunnen beantwoorden. Tenslotte worden ook een aantal aanbevelingen geformuleerd rond monitoring en evaluatie van stedenbandprojecten alsook voor het opzetten van toekomstige leertrajecten rond M&E.

8.1 Conclusies

- Een belangrijke bevinding is dat in alle cases de M&E-activiteiten nuttige informatie opleverden over de **verwachte effecten** van het stedenbandproject. Daarenboven werd in de 6 cases die experimenterden met elementen van de MSC-methode, ook inzicht verkregen in **onverwachte effecten** en meer genuanceerde inzichten in de lokale context. Dankzij de open vraagstelling (i.e. 'wat is volgens jou de meest belangrijke verandering die je bij jezelf of in je omgeving kan vaststellen ten gevolge van dit project?') is er meer ruimte voor de respondenten om zelf te bepalen wat zij belangrijke veranderingen vinden en hierover dan te vertellen. In de meerderheid van de cases leidde dit tevens tot bruikbare aanbevelingen voor de mogelijke bijsturing van de projecten. Dit toont aan dat effectmonitoring binnen het project inderdaad mogelijk is mits een expliciet engagement rond M&E en praktisch haalbare M&E-methodeken die aangepast zijn aan de specifieke context waarin het stedenbandproject wordt uitgevoerd.
- **Analyse van de monitoringinformatie** was een uitdaging in de meerderheid van de cases. Zo werd er vaak vooral geïnvesteerd in het verzamelen van de monitoringinformatie, maar was er dan niet genoeg tijd meer om in groep deze informatie te bespreken. In een meerderheid van de cases vond men dat men meer had kunnen doen met de monitoring informatie. Ook was er weinig informatie die aantoonde dat de aanbevelingen vanuit het M&E-traject achteraf ook werden opgevolgd binnen het verdere verloop van het project. De opvolging van deze aanbevelingen is nochtans belangrijk om te vermijden dat de M&E-activiteiten gezien worden als 'los staand' van het project en dus weinig relevant. Het is tevens ook een cruciaal aspect van resultaatgericht werken. Dit is dan ook een aandachtspunt voor de toekomst.
- De **actorgerichte M&E-focus** op de veranderingen bij de actoren die het project op een directe en indirecte manier tracht te beïnvloeden heeft een aantal belangrijke voordelen: 1) het bevordert de duurzaamheid van de resultaten aangezien de lokale intermediaire actoren (bv. een dienst leefmilieu) in normale omstandigheden ook na het project hun dienstverlening dienen voort te zetten; 2) het helpt ook om de verschillende rollen, verantwoordelijkheden en verwachtingen van verschillende betrokken actoren (bv. projectcoördinatoren, lokale besturen, technische diensten, bewoners, ...) te verduidelijken wat kan bijdragen tot een meer gedeelde visie over het project; 3) tenslotte helpt deze aanpak ook om een duidelijk onderscheid te maken tussen projectactiviteiten en de projectresultaten waartoe deze activiteiten pogen toe bij te dragen. Zulke duidelijkheid draagt bij tot een beter inzicht in de veranderingstheorie van het project (Van Es et al. 2015⁷, Van Ongevalle et al. 2012⁸) en is belangrijk om resultaatgericht te kunnen werken.

7 Van Es, M., Guijtn, I., Vogel, I. (2015) Hivos Theory of Change Guidelines: THEORY OF CHANGE THINKING IN PRACTICE – A stepwise approach: http://www.theoryofchange.nl/sites/default/files/resource/hivos_toc_guidelines_final_nov_2015.pdf

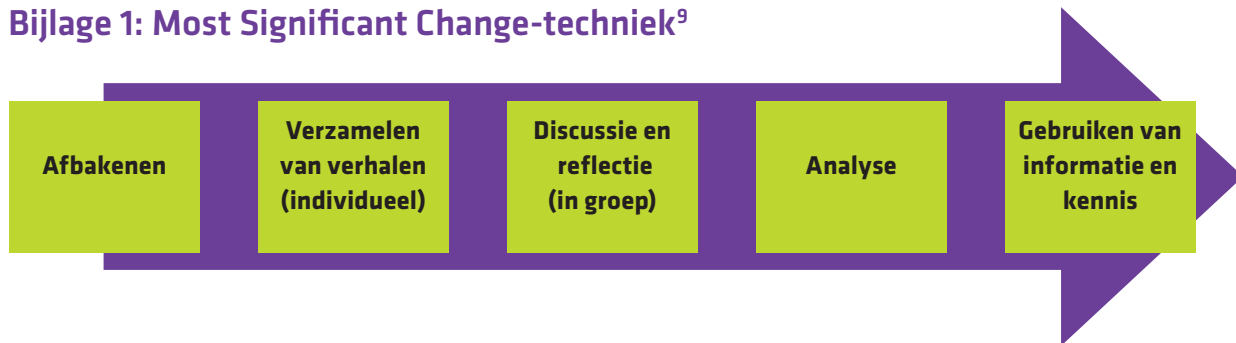
8 Van Ongevalle, J., Maarse, J., Temmink, C., Boutylkova, E., Huyse, H. (2012), Dealing with complexity through actor-focused Planning, Monitoring & Evaluation (PM&E), PSO & HIVA, Den Haag, The Netherlands. <http://www.outcomemapping.ca/resource/resource.php?id=404>

8.2 Aanbevelingen

- Volgens de feedback vanuit de verschillende cases heeft het leertraject kunnen bijdragen aan capaciteitsopbouw in planning, monitoring en evaluatie (PM&E) bij stedenbandprojecten (zie bijlage 5 voor een overzicht). Het leertraject van PM&E bij stedenbandprojecten (zie van bepaalde aspecten van de 'outcome mapping' methode geholpen om de veranderingstheorie van de stedenbandprojecten scherper te krijgen. Dit heeft er voor gezorgd dat de planning nu sterker gericht is op ontwikkelingsresultaten, namelijk veranderingen in de manier van werken of het beleid van de actoren die de projecten op een directe of indirecte manier beïnvloeden. Anderzijds zijn de meeste cases, door het gebruik van de MSC-methode, er in geslaagd om op een haalbare en participatieve manier inzichten te verwerven over de resultaten van hun projecten. De resultaten en ervaringen vanuit het leertraject werden tevens ook meegenomen in de methodologische aanpak voor de planning van het nieuwe stedenbandprogramma (2017-2021). Hierin werden immers elementen van outcome mapping, het Five Capability Framework en het logisch kader op een succesvolle manier geïntegreerd. Tegelijkertijd zijn er ook nog een aantal uitdagingen rond planning, monitoring en evaluatie waarop toekomstige collectieve leertrajecten zouden kunnen focussen. Zo zou het analyseren van de monitoringinformatie op een participatieve manier en het effectief gebruiken van de resultaten van de monitoringcyclussen om projecten bij te sturen een interessant werkpunt kunnen zijn voor een vervolgetraject rond PM&E.
- Het delen van ervaringen tussen de cases en het leren van mekaar tijdens de collectieve leermomenten werd als één van de belangrijkste stimulerende factoren gezien binnen het leertraject. Geschreven handleidingen en training sessies rond specifieke methodieken blijven zeker relevant, maar zijn wellicht niet voldoende. Er is ook nood aan een zekere vorm van omkadering, bijvoorbeeld via één of andere vorm van actieve uitwisseling tussen collega's, zodat projectcoördinatoren zich gesteund en daardoor ook zelfzekerder voelen om met nieuwe ideeën of methodieken aan de slag te gaan. Hetzelfde geldt voor het delen van de resultaten van dit leertraject. Om er voor te zorgen dat de lessen van dit leertraject ook opgepikt en gebruikt worden door andere stedenbandprojecten zal het nodig zijn om actieve leerprocessen op te zetten waarbij deelnemers van dit leerproject op een actieve manier hun ervaringen kunnen delen met andere stedenbandcoördinatoren, bv. via internationale seminars of uitwisselingsbezoeken tussen stedenbandprojecten. Een succesvol voorbeeld hiervan is het planning seminarie van 22-26 mei in Vaalbeek waar de lessen en ervaringen van het leertraject werden meegenomen tijdens de planning van het nieuwe stedenbandprogramma (2017-2012). De deelnemers aan het leertraject konden tijdens dit planningsseminarie optreden als 'resource persons'.
- Een belangrijke les vanuit het leertraject die ook als aanbeveling kan gesteld worden naar de algemene stedenbandwerking is het belang om bestaande planning, monitoring en evaluatie-methoden steeds aan te passen aan de specifieke lokale context en noden van een stedenbandproject. Zo werd outcome mapping en MSC nooit ten volle toegepast, maar enkel die deelelementen die nuttig waren voor het project. Ook werden de PM&E-methodieken steeds op een flexibele manier aangepast aan de specifieke realiteit binnen een project. Voorbeelden hiervan zijn de categorisering van 'progress markers' tijdens het planningseminarie in Vaalbeek, alsook de aanpassingen aan de MSC-methode die eerder werden beschreven in 3.2. en de gemeentelijke vertaling van het Five Capability Framework dat geïllustreerd wordt in bijlage 5. Uit het leertraject leren we ook dat dergelijke maatgerichte aanpak een zeker eigenaarschap en sterke betrokkenheid van de stedenbandcoördinatoren vergt bij het PM&E-proces. Om de huidige positieve dynamiek rond PM&E te verduurzamen en ook te verbreden onder de verschillende stedenbandprojecten zal het belangrijk zijn om vanuit VVSG en met sterke participatie van de projectcoördinatoren de PM&E activiteiten te blijven ondersteunen via begeleiding, vorming, uitwisseling en het opzetten van specifieke collectieve leertrajecten. ●

9 Bijlagen

Bijlage 1: Most Significant Change-techniek⁹



De techniek 'Most Significant Change' (MSC) peilt naar **de meest betekenisvolle verandering** in het leven van individuele mensen en zoals het door henzelf ervaren wordt. Met deze methode verzamel je verhalen bij individuele mensen die je uitkiest en die je allemaal dezelfde vraag voorlegt.

Het doel is om te begrijpen wat voor soort verandering mogelijk is door jouw project. Je wilt niet de gemene deler kennen, maar begrijpen wat mogelijk is en hoe je project bijdraagt tot verandering. Je wilt daarbij verder kijken dan de directe resultaten van je activiteiten op korte termijn; je bent eerder geïnteresseerd in de langetermijnverandering.

De verschillende stappen die je met de MSC-techniek doorloopt:

- **Afbakenen:** zowel het domein (waarover stel je vragen) als de respondenten moeten worden afgebakend door de projectcoördinator(en) en andere betrokkenen bij het project.
- **Verzamelen en registreren van verhalen:** de respondenten krijgen één vraag voorgelegd (waarop kan worden doorgevraagd met enkele vooraf bepaalde vragen). De vragen zijn de volgende: (i) welke veranderingen heb je vastgesteld (in het specifieke domein waarover de oefening gaat)? (ii) Hoe komt dat volgens jou? (iii) Wat vind jij op dit moment de meest betekenisvolle verandering? (iv) Waarom is dit voor jou op dit moment het meest belangrijk?
- **Discussie en reflectie:** bedoeling is dat je mensen samenbrengt om te luisteren naar elkaars verhaal en eventueel uitleg te vragen aan elkaar. De groep (of eerst in kleinere groepjes) kiest daaruit één 'ultiem' verhaal, een verhaal dat volgens iedereen de meest betekenisvolle verandering weergeeft. Het is mogelijk om deze etappe aan te passen en niet aan te sturen op een selectie van één verhaal, maar wel te vragen aan deelnemers welk verhaal hen in het bijzonder heeft geraakt en waarom. Als deze vraag door iedereen wordt beantwoord, geeft het indirect ook een indicatie over wat door de groep als meest belangrijk wordt ervaren.
- **Analyse van verhalen:** deze analyse is belangrijk om de stap te zetten van een individueel verhaal naar eventuele mechanismen van verandering of lessons learnt. Het is de bedoeling dat je dieper graaft in de verzamelde verhalen en dat je vragen stelt over het materiaal dat werd verzameld: wat valt op in de antwoorden (per domein), wat voor soort verandering wordt het meest vermeld, welke negatieve veranderingen zijn er, antwoorden mannen anders dan vrouwen, bieden de verhalen antwoorden op nog andere vragen waar we mee zitten, kunnen we bepaalde vaststellingen verklaren?
- **Informatie en kennis gebruiken:** vervolgens moet je de informatie gebruiken om actie te ondernemen. Het is belangrijk om inzichten te delen met anderen en de voornaamste conclusies te gebruiken in de interne communicatie over het project, met de ruime doelgroep (niet enkel de geselecteerde respondenten) en met donoren en partners. Vooral moet er nagegaan worden welke acties nodig zijn om het project te verbeteren.

⁹ Meer informatie over de MSC-methodiek: Corina Dhaene en Bert Janssens, Mag het wat M&Er zijn? Introductie tot monitoring en evaluatie voor gemeentelijke internationale samenwerking, in de reeks Noord-Zuid voor lokale besturen, Politeia, 2013. De vertalingen van deze publicatie staan op de VVSG website: [M&Eting the need for results](#), [M&Enos es mas](#), [Le M&E expliqué](#).

Bijlage 2: Onderzoeksplan M&E-traject Witzenberg-Essen

ONDERZOEKSVRAAG

Hoe wordt de werking van het jeugdcentrum in Tulbagh optimaal behouden en duurzaam verder uitgebouwd nadat het federaal programma 'gemeentelijke internationale samenwerking' 2009-2012 eindigde en welke lessen uit dit programma zijn bruikbaar voor het local economic development (LED)-programma in Op-die-Berg?

- Welke effecten bereikt en bij wie?
- Hoe het draagvlak bij de gemeenschap meten?
- Vonden er nog andere gerelateerde activiteiten plaats?
- Hoe gebeurde de capaciteitsversterking via de Manco?

ONDERZOEKSPPLAN

Doelgroep bij wie we de verandering willen zien	Doel van de monitoring	Data collectie			Analyseren en reflectie op de gegevens verzameld tijdens de monitoring (Wanneer? Met wie? Hoe?)
		Door wie?	Wanneer?	Methode	
Dienst Local Economic Development + manager Socio-Economic Development (SED)	Betere kennis en inzicht over aanpak van de totstandkoming van jeugdcentrum met oog op verbetering voor aanpak in Op-die-Berg; voorzien van budgetten; trainingprogramma, maar ook aandacht voor vrijetijdsprogramma...	• Overleg tussen LED Witzenberg en stuurgroep Essen • Director community services	Werkbezoek najaar 2015? 18/9/2015	Oefening Outcome mapping tijdens congres zelf	Jaarverslagen FP GIS? Als startbasis
Community development workers (CDW's)	Nastreven goede betrokkenheid bij nieuwe processen en veranderingen in hun wijk/ relatie in nieuw project en gemeenschap, want betrokkenheid was zeer beperkt	Director community services, ambtenaren LED Uitnodigen voor MSC bij jongeren op 11/9/2015	Werkbezoek najaar 2015?		Zijn ze relevant? Zijn zij verder betrokken geweest? Relatie hun job/buurt en jeugdcentrum Tulbagh en LED-programma in OP-die-Berg? Director stuurt hen niet aan, maar district doet dat.
Vrijwilligers/ MANCO jeugdcentrum	Voldoende ondersteuning voor uitvoering van hun functie en verbeteren van capaciteiten voor opstellen van programma's, vormingen en informeren en begeleiden van jeugd Voorzien van voldoende ruimte om vrijetijdsprogramma's te organiseren	LED / youth worker/ manager SED Delegatie Essen	Werkbezoek 11-12/9/2015	MSC Case - study in Witzenberg (groep uitnodigen/ verhalen selecteren/) tijdens congres	Ook jaarverslagen. -Welke trainingen hebben ze gevolgd? -Welke programma's/ vrijetijdsaanbod hebben ze georganiseerd -Hoe regelen ze de administratie en financiën van het jeugdcentrum?
Participating youth/ Jeugd-ambassadeurs (hebben enkel enquête afgenomen in 2009, maar bleven niet betrokken)	Kennen ze het centrum? Kennen ze het trainingprogramma? Waaraan hebben ze deelgenomen? Welke effect heeft de training op hen gehad? Of het vrijetijdsaanbod?	LED / youth worker/ manager SED Delegatie Essen	Werkbezoek 11-12/9/2015	MSC Case - study in Witzenberg (groep uitnodigen/ verhalen selecteren/) tijdens congres	Aanwezigheidsattesten -> aan wat hebben ze deelgenomen?
Ward comité / lokale politici	Staan ze achter het centrum? Promoten ze het mee?	LED / youth worker/ manager SED Delegatie Essen	Werkbezoek 12/9/2015	MSC verwerking	

Bijlage 3: Reflecties vanuit de cases op het leertraject

Nquthu-Bornem

- *Zeer nuttig om deel te nemen. Het leertraject werkte als een stimulans om zaken uit te testen. Het concept MSC had ik al horen vernoemen, maar zonder de impuls van het leertraject zou ik dit nooit op eigen initiatief hebben uitgetest.*
- *Het feit dat er binnen het leertraject zoveel tijd werd voorzien om uit te wisselen rond elkaars ervaringen en leren van elkaar, was een belangrijke meerwaarde. Ik heb zeker ook ideeën opgedaan van andere gemeenten (bv. bevraging rond verwachtingen bij delegaties die voor het eerst naar de partnergemeente gaan).*
- *Ik vond het wel jammer dat er uiteindelijk maar een klein aantal verschillende methodieken werden gebruikt (die weliswaar heel nuttig en interessant blijken).*

San Jerónimo-Edegem

- *Het was nuttig om deel te nemen aan het leertraject. Niet alleen om evaluatietechnieken en monitoringtools aangereikt te krijgen. Maar vooral om inzicht te krijgen in de meerwaarde van monitoring en evaluatie. Het is voorlopig nog geen automatisme in onze werking. Dit leertraject zorgt er mee voor om die 'klik' wel te maken en M&E te gebruiken als standaardmethodiek, als een automatisme doorheen het traject, niet enkel op het einde van het jaar bij de indiening van een jaarverslag.*

Witzenberg-Essen

- *De terugkoppeling tijdens de sessies van het vormingstraject betekende een grote meerwaarde in de uitvoering. Aangezien we niet als eerste aan de oefening begonnen, kon er door de anderen veel input gegeven worden. De monitoringoefening was een positief leerproces op verschillende vlakken. Er werd veel tijd aan besteed, maar er was ook een duidelijke output. Het voelt aan alsof dit 'the way to go is' bij een dergelijke onderzoeksvraag. Het vormingstraject was de aanleiding om expliciet rond monitoring te werken. Een dergelijke oefening tijdens elk meerjarenprogramma herhalen is een meerwaarde.*

Banjul-Oostende

- *Het leertraject werd als nuttig en leerrijk ervaren. Het was bijzonder interessant om de mogelijkheden en mogelijke valkuilen te bespreken en (goede en minder geslaagde) ervaringen uit te wisselen met collega's van andere gemeenten. De uitdaging is nu effectief werk te maken van de verankering van diverse aspecten van M&E binnen onze algemene werking van de stedenband en het mondiaal beleid van de stad.*

Tambacounda-Sint-Niklaas

- *De deelname aan dit leertraject werd als positief ervaren. Het gaf de tijd en ruimte om eens dieper met een M&E-techniek aan de slag te gaan en daarover de ervaringen te delen. De andere kant van de medaille is dan natuurlijk dat vooral op 1 techniek wordt ingezet, waardoor de kennis over andere methoden beperkt blijft tot wat in de sessies wordt gedeeld.*
- *Echte M&E-specialisten zijn we zeker niet geworden, maar MSC wordt zeker als een toegankelijke manier ervaren om met een diverse populatie aan de slag te gaan en een accuraat beeld te krijgen over de effecten van de interventie.*
- *Misschien was de duurtijd van het traject te lang, of de samenkomsten te gespreid op een bepaald moment? De dynamiek geraakte er wat uit en vaak ligt er ook een jaar tussen 2 oefeningen, waardoor het wat uit de vingers geraakt.*

Dogbo-Roeselare

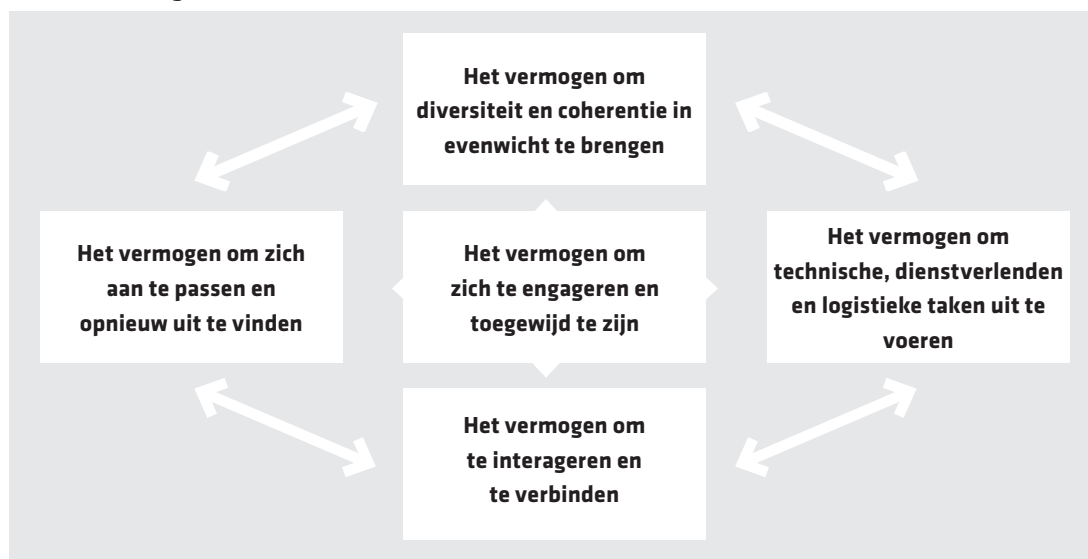
- *Het leertraject met collega's doorlopen is een grotere meerwaarde. Vanuit de concrete ervaringen van andere collega's steek je heel wat op.*
- *Ik hoopte nog kennis te maken met meerdere methoden van evalueren / monitoren.*
- *Ik hoopte nog meer inzicht te krijgen in het opstellen van goede indicatoren om de projecten te monitoren.*

Guaranda-Evergem

- *Het traject rond projectmonitoring schiep kansen om discussies ter sprake te brengen met onze partner, en hielp met vallen en opstaan om nieuwe wegen te verkennen.*

Bijlage 4: Five Capabilities Framework¹⁰

H.P. Morgan (2008) heeft een onderscheid gemaakt tussen individuele en collectieve vaardigheden op organisatieniveau (of op systeemniveau). Op basis van empirisch onderzoek konden de onderzoekers aantonen dat er vijf collectieve vaardigheden terugkomen in elke organisatie (of elk systeem) met verschillende mate van belangrijkheid (afb. 1.2). Dankzij deze vijf kernvaardigheden kan elke organisatie andere vaardigheden ontwikkelen om hun missie op een duurzame manier te realiseren. Geen enkele kernvaardigheid is op zichzelf voldoende. Je hebt een geschikte combinatie van de vijf kernvaardigheden nodig opdat een organisatie (of een systeem) kan overleven en een meerwaarde kan creëren. De meest geschikte combinatie is afhankelijk van het type organisatie en haar missie, context, geschiedenis, enz.



De betekenis en het concept van elke kernvaardigheid en hoe ze met elkaar verbonden zijn, wordt hieronder uitgelegd.

1. De kernvaardigheid om zich te engageren en toegewijd te zijn: Deze vaardigheid betekent dat de organisatie (of het systeem) haar plaats kent in de wereld en dat ze in staat is om zichzelf te organiseren en de motivatie en het engagement van het personeel en leden weet te ontwikkelen met het oog op de gemeenschappelijke doelen. De organisatie en haar leden zijn zich bewust van haar legitimiteit, behouden een duidelijke focus en hebben zelfvertrouwen om uitdagingen aan te gaan.
2. De kernvaardigheid om technische, dienstverlenende en logistieke taken uit te voeren: Beschrijft de kennis, expertise en ervaring die vereist is om actie te ondernemen en de vooropgestelde ontwikkelingsresultaten te bereiken. Dit bevat technische en logistieke vaardigheden, managementvaardigheden (zoals programma-analyse, financieel beheer, projectbeheer...), lobbyen en behartigen van belangen, enz.
3. De kernvaardigheid om te interageren en te verbinden: Het vermogen om belangrijke relaties op te bouwen, te beheren en te behouden in het kader van de autonomie, de werking en het bestaan van de organisatie.
4. De kernvaardigheid om zich aan te passen en opnieuw uit te vinden: Dit betreft het vermogen om zich aan te passen aan nieuwe omstandigheden. Deze vaardigheid is een absolute vereiste voor de organisatorische overleving van de organisatie en staat centraal om als organisatie relevant, doeltreffend en efficiënt te blijven in een veranderende omgeving en de behoeften die daarmee gepaard gaan.
5. De kernvaardigheid om diversiteit en coherentie in evenwicht te brengen: Elke organisatie heeft een brede waaier aan vaardigheden, belangen, perspectieven en denkwijzen nodig om haar veerkracht op te bouwen en te versterken. Diversiteit moet echter in evenwicht komen met coherentie, zodat het risico op fragmentering wordt vermeden, of zodat de organisatie haar focus niet verliest en niet uit elkaar valt.

De vijf kernvaardigheden maken deel uit van een systeem dat vorm kreeg doorheen de tijd, verstoord werd en een nieuw evenwicht vond op een bepaald moment en in een bepaalde context. Het verband tussen kernvaardigheden en hun context en tijd analyseren helpt om veranderingspatronen, hefboomfactoren en beperkende factoren te identificeren en uiteindelijk de prioriteiten in het evolutieproces te bepalen.

¹⁰ Tekst uit 'Training Document: Introduction to the '5 Core Capabilities' model for capacity building' van Birgit De Clerck uit 2015

Bijlage 5: Five Capabilities Framework aangepast aan de context van het Stedenband programma

Zelfanalyse instrument van gemeentelijke capaciteit rond een (deel)thema

NAAM GEMEENTE:	DEFINITIE/OMSCHRIJVING VAN THEMA/DEELTHEMA VAN HET PROGRAMMA:		
5 Core Capabilities of Capacity Scores voor vraag 1 rond relevantie: 1: zeer weinig relevant, 2: weinig relevant, 3: matig relevant, 4: vrij relevant, 5: zeer relevant	Is dit relevant voor het thema?	Geef een positief voorbeeld van de actuele situatie in het thema	Geef één of meerdere pistes(s) ter versterking en verbetering van het thema (opsomming in bullets)
1. Capability to act and consult			
1.1. de politiek verkozenen luisteren naar de bevolking en zijn in staat om effectief op hun reële en prangende behoeften in te spelen betreffende het thema			
1.2. het bestuur toont politieke wil en engagement tot veranderingen in het thema			
1.3. het bestuur beschikt over bewaarde, versant voorafgeleide en gevormde politieke leiders (raadshouders, schepenen) wat betreft het thema			
1.4. het bestuur toont een gedegen en gedeelde visie op het thema op zowel korte als lange termijn			
1.5. de gemeentelijke administratie voert haar beleid betreffende het thema uit via een resultaatgerichte aanpak			
1.6. de gemeentelijke administratie heeft een continue en stabiele personeelsbezetting zowel in haar gehele administratie als op de specifieke thematische dienst			
1.7. het bestuur heeft oog voor gendergelijkheid op het gebied van het thema			
1.8. het bestuur voorziet in de nodige tijd en middelen om de thematische verandering te verkrijgen			
2. Capability to deliver technical services			
2.1. de gemeentelijke administratie zet politieke prioriteiten om in uit te voeren thematische beleidsplannen			
2.2. het bestuur voert een genderanalyse uit (meten van effect van acties op mannen en vrouwen) bij het uitwerken van haar thematische prioriteiten			
2.3. de gemeentelijke administratie is in staat om een efficiënte thematische dienstverlening te voeren			
2.4. het gemeentelijk personeel (binnen de thematische dienst) beschikt over de juiste technische capaciteiten en vaardigheden			
2.5. het bestuur waakt over een tijdige en correcte uitvoering van de gemeentelijke thematische beleidsplannen			
2.6. de gemeentelijke administratie beschikt over enthousiast en gemotiveerd personeel binnen de thematische dienst			
2.7. het bestuur sensibiliseert de bevolking omtrent de thematische situatie, uitdagingen en oplossingen			
3. Capability to adapt and self-renew			
3.1. het bestuur neemt geleerde lessen en goede praktijken op in nieuwe beleidsplannen die relevant zijn voor het thema			
3.2. het bestuur gaat actief op zoek naar nieuwe goede praktijken bij andere lokale overheden en organisaties rond het thema			
3.3. de politiek verkozenen zijn zich bewust van het belang om participatief overtuiging te werken binnen dit thema			
3.4. het bestuur kan zich makkelijk aanpassen aan omstandigheden, herkent opportuniteiten binnen het thema en kan daarop inspelen			
3.5. het bestuur voert een beleid van opvolging en evaluatie rond het thema			
3.6. de gemeentelijke administratie heeft een performant personeelsbeleid (inclusief permanente bijscholing rond het thema)			
4. Capability to relate and attract			
4.1. het bestuur is in staat om met de burgers een open dialoog rond het thema aan te gaan			
4.2. het bestuur legt verantwoording (financieel, prioritaire keuzes...) af aan de bevolking voor haar thematisch beleid			
4.3. het bestuur stimuleert thematische participatiemechanismen aan haar lokaal beleid rond het thema			
4.4. het bestuur heeft goede (samenwerkings)relatie met andere overheidsinstellingen en/of andere actoren rond het thema			
4.5. het bestuur voert een goede interne en externe communicatie rond het thema			
4.6. het bestuur trekt specifieke projecten met andere partners aan ter bevordering van de gendergelijkheid in de gemeente rond het thema			
4.7. de gemeentelijke administratie voert een gendergelijk beleid wat betreft aanwerving, verloning en doorstroommogelijkheden			
5. Capability to balance diversity and coherence			
5.1. de politieke partijen binnen de gemeente zijn in staat om de reële ontwikkelingsnoden te combineren met partijpolitieke belangen rond het thema			
5.2. het bestuur houdt rekening met de diversiteit aan etnisch culturele bevolkingsgroepen in het uitwerken van het beleid rond het thema			
5.3. het bestuur voert een lokaal coherent beleid van duurzame ontwikkeling met betrekking tot het thema (met ecologische, economische en sociale aspecten)			
5.4. het bestuur heeft een speciale aandacht voor de noden en uitdagingen van vrouwen betreffende het thema			
5.5. de gemeentelijke administratie weerspiegelt de maatschappelijke diversiteit			

Instructies voor het invullen van deze analyse

- Dit is **geen** aanvraagformulier, maar is een instrument om de analyse van de situatie van de gemeente duidelijk te krijgen voor de formulering van het toekomstige programma Gemeentelijke Internationale Samenwerking 2017-2021. Het maakt deel uit van het huiswerk van de deelnemers voor de planningsweek van het volgende programma.
- We stellen verschillende richtvragen ingedeeld in 5 blokken. De blokken zijn ingedeeld volgens het 5C model, maar daar hoeft verder geen rekening mee te houden. Enkel de individuele richtvragen zijn belangrijk om te beantwoorden. De antwoorden gaan over individuele inschattingen op elke vraag.
- Begrippen: we gebruiken de volgende begrippen van het gemeentelijk jargon: de politieke verkozenen enerzijds (politieke niveau) en de gemeentelijke administratie (technische niveau) anderzijds. Ook gebruiken we het bestuur van de gemeente en hiermee bedoelen we het geheel van politieke verkozenen en gemeentelijke administratie.
- Procedure voor het INDIVIDUEEL invullen van alle vragen. Alle deelnemers van de partnergemeenten aan de planningsweek worden gevraagd om deze vragen individueel te beantwoorden:
 - Bepaal het thema en het deelthema van het te formuleren programma (marktbeheer, milieubeleid, afvalbeheer, lokale economie, ...)
 - Lees alle vragen individueel, pas ze toe op het thema en scoor of de vraag relevant is (1-5 van zeer weinig tot zeer relevant) voor het thema.
 - Geef vervolgens een positief voorbeeld van iets wat binnen deze vraag binnen de gemeente al goed werkt rond het gekozen thema. Dit kan later nuttige informatie opleveren als baseline informatie.
 - Geef daarna één of meerdere pistes die hierrond ter verbetering kunnen geformuleerd worden. Dit kan later nuttige informatie opleveren voor de formulering van resultaten, indicatoren en/of activiteiten.
 - Bepaal daarna of deze vraag belangrijk is voor het programma om rond het thema verder op in te zetten
- Leg de individuele antwoorden van alle deelnemers aan de planningsweek naast mekaar. Deze zullen de discussies voeren, die nodig zijn voor de formulering van het programma.

Zelfanalyse instrument van gemeentelijke capaciteit rond een (deel)thema

NAAM GEMEENTE:

5 Core Capabilities of Capacity

Scores voor vraag 1 rond relevantie: 1: zeer weinig relevant, 2: weinig relevant; 3: matig relevant, 4: vrij relevant, 5: zeer relevant

1. Capability to act and commit

- 1.1. de politiek verkozenen luisteren naar de bevolking en zijn in staat om effectief op hun reële en prangende behoeften in te spelen betreffende het **thema**
- 1.2. het bestuur toont politieke wil en engagement tot veranderingen in het **thema**
- 1.3. het bestuur beschikt over bewaarde, verantwoordelijke en gevormde politieke leiders (raadsleden, schepenen) wat betreft het **thema**
- 1.4. het bestuur toont een gedegen en gedeelde visie op het **thema** op zowel korte als lange termijn
- 1.5. de gemeentelijke administratie voert haar beleid betreffende het **thema** uit via een resultaatgerichte aanpak
- 1.6. de gemeentelijke administratie heeft een continue en stabiele personeelsbezetting zowel in haar gehele administratie als op de specifieke **thematische** dienst
- 1.7. het bestuur heeft oog voor gendergelijkheid op het gebied van het **thema**
- 1.8. het bestuur voorziet in de nodige tijd en middelen om de **thematische** verandering te verkrijgen

2. Capability to deliver technical services

- 2.1. de gemeentelijke administratie zet politieke prioriteiten om in uit te voeren **thematische** beleidsplannen
- 2.2. het bestuur voert een genderanalyse uit (meten van effect van acties op mannen en vrouwen) bij het uittekenen van haar **thematische** prioriteiten
- 2.3. de gemeentelijke administratie is in staat om een efficiënte **thematische** dienstverlening te voeren
- 2.4. het gemeentelijk personeel (binnen de **thematische** dienst) beschikt over de juiste technische capaciteiten en vaardigheden
- 2.5. het bestuur waakt over een tijdige en correcte uitvoering van de gemeentelijke **thematische** beleidsplannen
- 2.6. de gemeentelijke administratie beschikt over enthousiast en gemotiveerd personeel binnen de **thematische** dienst
- 2.7. het bestuur sensibiliseert de bevolking omtrent de **thematische** situatie, uitdagingen en oplossingen

3. Capability to adapt and self-renew

- 3.1. het bestuur neemt geleerde lessen en goede praktijken op in nieuwe beleidsplannen die relevant zijn voor het **thema**
- 3.2. het bestuur gaat actief op zoek naar nieuwe goede praktijken bij andere lokale overheden en organisaties rond het **thema**
- 3.3. de politiek verkozenen zijn zich bewust van het belang om partijpolitiek overstijgend te werken binnen dit **thema**
- 3.4. het bestuur kan zich makkelijk aanpassen aan onvoorziene omstandigheden, herkent opportuniteiten binnen het **thema** en kan daarop inspelen
- 3.5. het bestuur voert een intern beleid van opvolgin en evaluatie rond het **thema**
- 3.6. de gemeentelijke administratie heeft een performant personeelsbeleid (inclusief permanente bijscholing rond het **thema**)

4. Capability to relate and attract

- 4.1. het bestuur is in staat om met de burgers een open dialoog rond het **thema** aan te gaan
- 4.2. het bestuur legt verantwoording (financieel, prioritaire keuzes,...) af aan de bevolking voor haar **thematisch** beleid
- 4.3. het bestuur stimuleert thematische participatiemechanismen aan haar lokaal beleid rond het **thema**
- 4.4. het bestuur heeft goede (samenwerkings)relatie met andere overheidsniveaus en/of andere actoren rond het **thema**
- 4.5. het bestuur voert een goede interne en externe communicatie rond het **thema**
- 4.6. het bestuur trekt specifieke projecten met andere partners aan ter bevordering van de gendergelijkheid in de gemeente rond het **thema**
- 4.7. de gemeentelijke administratie voert een gendergelijk beleid wat betreft aanwerving, verloning en doorgroeimogelijkheden

5. Capability to balance diversity and coherence

- 5.1. de politieke partijen binnen de gemeente zijn in staat om de reële ontwikkelingsnoden te combineren met partijpolitieke belangen rond het **thema**
- 5.2. het bestuur houdt rekening met de verscheidenheid aan etnisch culturele bevolkingsgroepen in het uittekenen van het beleid rond het **thema**
- 5.3. het bestuur voert een lokaal coherent beleid van duurzame ontwikkeling met betrekking tot het **thema** (met ecologische, economische en sociale aspecten)
- 5.4. het bestuur heeft een speciale aandacht voor de noden en uitdagingen van vrouwen betreffende het **thema**
- 5.5. de gemeentelijke administratie weerspiegelt de maatschappelijke diversiteit

DEFINITIE/ OMSCHRIJVING VAN THEMA/DEELTHEMA VAN HET PROGRAMMA:

[illegible]

REDACTIE

Jan Van Ongevalle (HIVA)
Bert Janssens en
het team VVSG internationaal

FOTOGRAFIE

VVSG Internationaal

VORM

Ties Bekaert,
VVSG-communicatiedienst

Vereniging van Vlaamse
Steden en Gemeenten
T 02 211 55 00
F 02 211 56 00
internationaal@vvsg.be
www.vvsg.be

2018



