



Gemeentelijke internationale samenwerking

# Management response eindevaluatie

VVSG programma Gemeentelijke  
Ontwikkelingssamenwerking 2017 – 2021

**VVSG**



## Inhoud

<b>1. Kader van de evaluatie .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Appreciatie van de evaluatie .....</b>	<b>4</b>
<b>3. Aanbevelingen &amp; reactie van de VVSG .....</b>	<b>5</b>
Lokale besturen als facilitator van lokale ontwikkeling (effectiviteit) .....	5
Relevante en efficiënte strategieën maar strategieën van beleidsoverdracht en leren moeten verder uitgewerkt worden (stedenbanden: effectiviteit en efficiëntie) .....	7
Lokaliseren van SDG (Vlaamse gemeenten, effectiviteit en efficiëntie).....	9
Goed beheer en ondersteuning door de VVSG, efficiëntiewinst is nog mogelijk (efficiëntie) .....	10
Duurzaamheid staat in verschillende cases onder druk .....	12
Het principe “Leave No One Behind” mag explicieter aan bod komen .....	14
<b>4. Actieplan VVSG op basis van prioritaire aanbevelingen .....</b>	<b>17</b>
<b>Over VVSG .....</b>	<b>21</b>

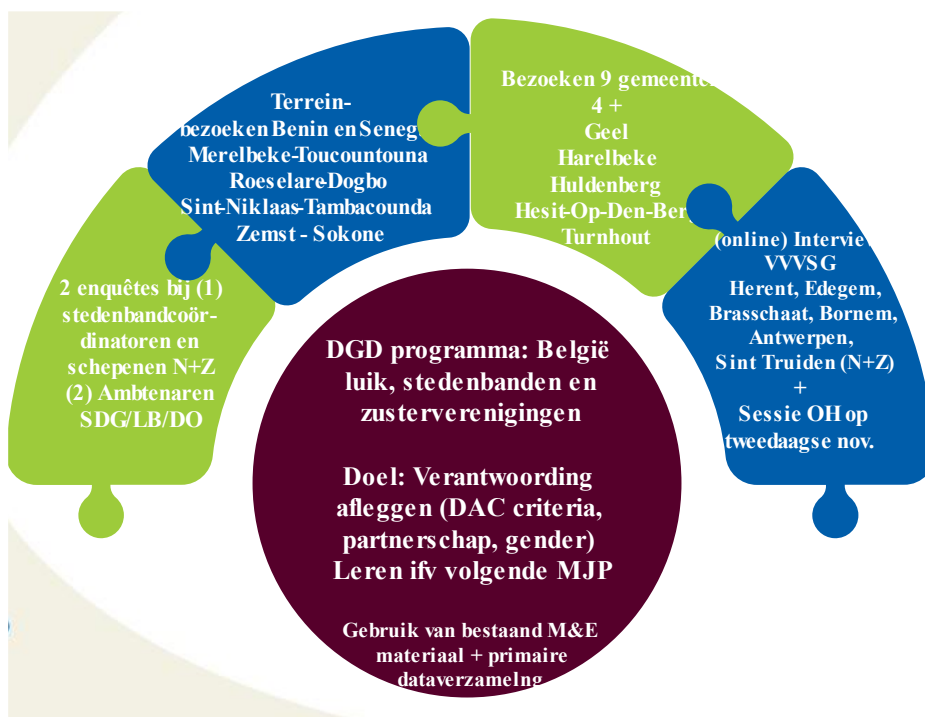
# 1. Kader van de evaluatie

In 2021 organiseerde de VVSG een eindevaluatie van het meerjarenprogramma ‘Gemeentelijke Internationale Samenwerking’, dat startte in 2017 en een looptijd had tot eind 2021. Dit programma wordt ondersteund door de federale Belgische overheid via de Directie-Generaal voor Ontwikkelingssamenwerking en Humanitaire Hulp (DGD).

Het programma heeft als doel bij te dragen tot goed lokaal bestuur via bestuurskrachtversterking in het Zuiden en lokale beleidscoherentie in Vlaanderen. Deze doelstelling omvat 2 luiken. Enerzijds wil het programma de bestuurskracht van lokale besturen en hun verenigingen van steden en gemeenten in het Zuiden verhogen door middel van een proces van capaciteitsopbouw rond specifieke beleidsthema's. Het programma 2017-2021 was actief in 9 landen in het mondiale Zuiden: Bolivia, Guatemala, Peru, Benin, Ecuador, Marokko, Nicaragua, Senegal en Zuid-Afrika. Anderzijds wil het programma bijdragen tot de verwezenlijking van de duurzame ontwikkelingsdoelstellingen (SDG's) in België door een gemeentelijke vertaling ervan naar een lokaal coherent beleid voor duurzame ontwikkeling. Ook in het nieuwe programma 2022-2026 wordt verder gewerkt op deze beide pijlers.

De VVSG heeft ervoor gekozen om zowel voor de mid-term als eindevaluatie samen te werken met ACE Europe en HIVA, die ook een overkoepelend eindrapport hebben geschreven. Naast de doelstelling van verantwoording aan enerzijds de subsidiërende instantie DGD en anderzijds politici, middenveld en ambtenaren uit betrokken stedenbanden en verenigingen van lokale besturen is er ook een lerend aspect gekoppeld aan de eindevaluatie. Hoewel het toekomstige DGD-meerjarenprogramma al voor de oplevering van het eindevaluatierapport werd ingediend, wil de VVSG de resultaten ervan meenemen in de operationalisering van het nieuwe meerjarenprogramma (2022-2026). In tegenstelling tot het programma 2017-2021, positioneert het nieuwe meerjarenprogramma zich in een thematisch GSK, namelijk het GSK ‘Sustainable cities’, wat de verhoogde aandacht en erkenning aantoont van de rol van lokale besturen in het bijdragen aan duurzame ontwikkeling wereldwijd.

Om te komen tot de omvattende eindevaluatie werden onderstaande acties ondernomen.



De eindevaluatie gaf expliciet aandacht aan de OESO-DAC criteria (impact, doeltreffendheid, relevantie, duurzaamheid, efficiëntie). Voorts was het de bedoeling om bijkomend te focussen op de partnerschapsstrategie van de stedenbanden, het algemene beheer van het subsidieprogramma door de VVSG en gender als transversaal thema.

## 2. Appreciatie van de evaluatie

De evaluatie door ACE Europe en HIVA was intensief, participatief en constructief. Het waardevolle eindverslag is een nuttig middel om onze huidige en toekomstige acties aan af te toetsen. We hebben dit eindrapport met alle partners (incl. de gemeenten) gedeeld. Over het algemeen zijn de conclusies en aanbevelingen van die aard, dat de VVSG het haalbaar ziet om een (groot) aantal van de aanbevelingen uit te voeren, ook op korte termijn. Een aantal van de aanbevelingen kunnen echter alleen maar vertaald worden en slagen indien er meer tijd en middelen voor kunnen worden vrijgemaakt. In deze management response biedt de VVSG een antwoord op deze aanbevelingen en geeft ze aan hoe ze de aanbevelingen op korte termijn zal vertalen naar de praktische en strategische werking van het programma 2022-2026 en haar werking.



# 3. Aanbevelingen & reactie van de VVSG

## Lokale besturen als facilitator van lokale ontwikkeling (effectiviteit)

### Aanbevelingen

1.1 Er bestaat binnen het programma nog geen gedeeld begrip van bestuurskrachtversterking en goed lokaal bestuur, en de daaraan verbonden mogelijkheden en beperkingen van de rol van lokale besturen in lokale ontwikkeling binnen de context van onvolledige decentralisatieprocessen. De regierol kan verder geëxploreerd en geëxpliciteerd worden in gezamenlijk reflectieprocessen tussen de Vlaamse gemeenten en hun partnergemeenten. Het mobiliseren van lokale actoren (middenveld, private sector, lokale gemeenschappen) kan prominenter aan bod komen. Aangezien in het volgende programma verschillende stedenbanden zullen inzetten op het versterken van voedsel waardeketen zal het belangrijk zijn om de rol van lokale besturen in dergelijke multi-stakeholderprocessen te verduidelijken en te versterken.

1.2 Aansluitend op de eerste aanbeveling, is het relevant om de bestaande contextanalyses verder te verfijnen, m.i.v. de analyse van de politieke en administratieve draagkracht en capaciteit van de partnergemeente en de manier waarop nationale overheden lokale besturen ondersteunen en de SDG-agenda promoten. De mogelijkheden van lokale besturen om lokale ontwikkeling te stimuleren worden beïnvloed door de manier waarop nationaal beleid lokale ontwikkeling ondersteunt (top-down programma's of ruimte voor bottom-up aanpak en aanpassing van nationale programma's aan de lokale context). In het ene geval (bevorderende context) kunnen soms nationale middelen gemobiliseerd worden, in het andere geval is het opportuun om good practices op lokaal niveau zichtbaarheid te geven en het nationale beleid te beïnvloeden (rol voor lokale verenigingen van steden en gemeenten).

1.3. Er zijn opportuniteiten om met de partnerlanden in dialoog te gaan over de manier waarop lokaal beleid kan bijdragen aan het realiseren van SDG's (m.i.v. analyse van opportuniteiten en risico's, randvoorwaarden) en de SDG werking dus verder gaat dan het huidige 'back'-labelen van beleidsacties. De ervaringen in de pilootgemeenten in Vlaanderen kunnen hierbij gebruikt worden.

## Reacties VVSG

1.1 De aanbeveling om meer werk te maken van een gedeeld begrip omtrent bestuurskrachtversterking is terecht. Aan het einde van het programma 2017-2021 werd hoofdzakelijk aan Vlaamse kant nagedacht over het begrip bestuurskrachtversterking. De bedoeling is om dit samen met de stedenbandpartners verder te gaan verfijnen in het programma 2022-2026. Ondanks dat stedenbanden werken van bestuur tot bestuur met gemeenschappelijke taken en verplichtingen is de graad van decentralisatie en de context ook sterk bepalend voor de visie op bestuurskrachtversterking.

Door het eerder thematisch/projectmatig werken binnen de stedenbanden (vb. rond afval of lokale economie) dreigt de focus vooral te gaan naar projectuitvoering in plaats van de versterking van interne processen en capaciteit die belangrijk is in functie van de duurzaamheid. Dit besef leeft ook bij de VVSG. Om dit in de toekomst beter te kunnen bewaken werd het volledige programma 2022-2026 opgehangen aan een gemeenschappelijke Theory of Change (TOC) met bestuurskrachtversterking als centrale thema. Hierbij wordt veel aandacht besteed aan de wisselwerking tussen de drie pijlers van goed lokaal bestuur: de ambtenaren, het politieke niveau en het middenveld. Het besef dat private maar ook academische e.a. partners deel uitmaken van dit proces van lokale bestuurskracht leeft en moet extra worden gestimuleerd in het nieuwe programma. Concreet wil de VVSG tijdens het nieuwe FP 2022-2026 een verdiepend leertraject opzetten, waarbij de discussie rond bestuurskrachtversterking niet enkel in Vlaanderen maar ook met de partners in het globale Zuiden gevoerd zal worden. Om deze gesprekken rond bestuurskrachtversterking te stimuleren en de TOC te gebruiken als centraal 'reflectiepunt' zal de VVSG onder meer werk maken van een instrument/methodiek die de partnerschappen helpt om dit gesprek ten gronde te voeren. Ook zal de VVSG dit verder opnemen binnen het thematisch GSK Sustainable Cities met de andere ANGS (Actoren van de Niet-Gouvernementele Samenwerking) en hun partners uit het globale Zuiden. Tot slot is de opmerking omtrent de rol van de lokale overheid in processen zoals 'lokale voedselstrategieën' terecht. Het is een goede samenvatting dat er meer aandacht moet zijn in alle thematische partnerschappen omtrent de rol van het lokaal bestuur als spilfiguur en dienstverlener in een proces van lokale ontwikkeling. Via thematische webinars met en voor de Vlaamse stedenbandcoördinatoren wil de VVSG hier al eerste stappen in zetten.

1.2 Hier is de VVSG slecht deels mee akkoord want het is zo dat onze partners en zusterverenigingen in het Zuiden heel goed op de hoogte zijn van de context van decentralisering waarin ze werken. Door de langdurige partnerrelatie zijn Vlaamse partners meestal goed op de hoogte van lokale dynamieken en veranderingsprocessen. Wat betreft de analyse van de lokale en administratieve draagkracht zou de oefening zoals hierboven beschreven moeten bijdragen aan de analyse alsook aan het proces van verandering en capaciteitsopbouw op deze twee niveaus. Zoals eerder vermeld werd de TOC opgebouwd omtrent het gemeenschappelijke thema van bestuurskrachtversterking. Het eerste resultaatsgebied en de daaraan verbonden indicatoren zijn in elk van de partnerschappen verbonden aan de interne organisatie van het lokale bestuur. Dit zal de interne contextanalyse extra stimuleren. De aandacht voor het bekomen van extra middelen via het optimaliseren van eigen fiscale processen, via andere donoren of via de

nationale overheid is een terecht aandachtspunt in functie van de duurzaamheid en vraagt om extra aandacht.

1.3 De VVSG kan akkoord gaan met deze aanbeveling. De aandacht voor de SDG's werd ook geïntegreerd in het nieuwe programma 2022-2026 via de ontwikkeling van SDG-partnerschappen in Rwanda en Benin. Dit leertraject zal ons nuttige informatie opleveren voor de bestaande partnerschappen. Wij geloven sterk dat de aandacht voor de gemeenschappelijke doelstellingen van het SDG-kader de wederkerigheid en het leren en inspireren kan stimuleren. De nationale ontmoetingsmomenten in het Zuiden (2022 en 2023) en de internationale SDG conferentie (2025) bieden mogelijkheden om de manier waarop de SDG's in Vlaanderen in het lokale beleid worden geïntegreerd te verspreiden en te bespreken. Daar waar de VVSG samenwerkt met zusterverenigingen (vb. in Rwanda, Benin en Zuid-Afrika) kan de VVSG met hen in dialoog gaan over de manier waarop lokaal beleid kan bijdragen aan het realiseren van SDG's.

## Relevante en efficiënte strategieën maar strategieën van beleidsoverdracht en leren moeten verder uitgewerkt worden (stedenbanden: effectiviteit en efficiëntie)

### Aanbevelingen

2.1 De aanpak voor uitwisselingen kan verder uitgewerkt en gesystematiseerd worden. Er moet meer inzicht verworven worden in de manier waarop uitwisselingen bijdragen tot leren en veranderingen in de praktijk, en in de voorwaarden voor succesvolle leertrajecten. Men kan beroep doen op theoretische inzichten m.b.t. processen van beleidsoverdracht en m.b.t. leren, en/of bestaande leertrajecten verder systematiseren. De meerwaarde van landenprogramma's zal hierdoor versterkt worden.

2.2. De evaluatie toont aan dat uitwisselingen binnen een gelijkaardige context het meest relevant en effectief zijn (binnen een landenprogramma en/of regionale conferenties en uitwisselingen). De effectiviteit vergroot wanneer deze uitwisselingen ingebed zijn in duidelijke leertrajecten en opvolging voorzien wordt.

2.3. De rol van de zusterverenigingen is belangrijk en de samenwerking tussen de VVSG en deze zusterverenigingen wordt best verder gezet en verdiept. Het VVSG-programma erkent de rol van lokale verenigingen in het zichtbaar maken van good practices, het versterken van de capaciteit van lokale besturen, het promoten en ondersteunen van uitwisseling en leren, belangen verdedigen van lokale besturen en het upscalen van good practices.

## Reacties VVSG

2.1 De VVSG kan zich vinden in deze aanbeveling. De VVSG wil aanvullende handvaten en instrumenten ontwikkelen voor partnerschappen die kunnen bijdragen aan meer systematiek en gezamenlijk leren tijdens het uitvoeren van werkbezoeken. Hier bouwen we expliciet verder op ervaringen uit het vorige programma. Want in de afgelopen jaren bestond er reeds een grote systematiek in de organisatie van nationale en of regionale ontmoetingsmomenten georganiseerd door de VVSG om het leren en uitwisselen te stimuleren. In het nieuwe programma willen we ons beperken tot enkel nationale ontmoetingsmomenten. Deze nationale ontmoetingsmomenten hebben er vandaag toe geleid dat zuid-zuid uitwisseling sterker is geworden en is verankerd in verschillende ontmoeting/coördinatievergaderingen in de partnerlanden zelf. Daarnaast willen we in het nieuwe programma meer aandacht hebben voor langdurige leertrajecten omtrent meer gelijkwaardigheid, ownership en bestuurskrachtversterking waarbij voldoende aandacht moet en zal worden besteed aan het voortschrijdend inzicht zowel bij de Vlaamse partners als de partners in het Zuiden. Deze leertrajecten willen we in Vlaanderen open stellen voor alle stedenbanden. Dit betekent ook de stedenbanden die niet deelnemen aan het Federaal subsidieprogramma en werken op eigen of andere middelen. Los van de leertrajecten willen we thematisch uitwisseling tussen alle stedenbanden stimuleren om verder inzicht te krijgen in de rol van lokale overheden binnen vaak thematische werking. Hierbij willen we ook andere actoren en experts betrekken die deel uitmaken van dit multi-actorenlandschap.

2.2 We zijn het eens met de aanbeveling dat we ook voor de Z-Z uitwisselingen betere opvolging moeten voorzien. In de afgelopen jaren bestond er reeds een grote systematiek in de organisatie van nationale en of regionale ontmoetingsmomenten georganiseerd door de VVSG om het leren en uitwisselen te stimuleren. Ook in het nieuwe programma zijn ontmoetingsmomenten tussen stedenbanden ingeschreven. Deze nationale ontmoetingsmomenten hebben er vandaag toe geleid dat zuid-zuid uitwisseling sterker is geworden en is verankerd in verschillende ontmoeting/coördinatievergaderingen in de partnerlanden zelf. In het nieuwe programma hebben we er bewust geen landen meegenomen waar slechts 1 stedenband aanwezig is, net om dit zuid-zuid leren te vergroten. In de meeste landen is ook Z-Z overleg voorzien tussen de Zuidelijke gemeenten doorheen het jaar/programma. We denken dat het, net omdat het nu nationaal georganiseerd wordt, ook eenvoudiger en haalbaarder zal zijn om dit te doen. Toch moet worden benadrukt dat de rol en dienstverlening van lokale besturen wereldwijd heel gelijklopend is en een kader biedt voor uitwisseling over de partnerschappen en landen heen.

Dit biedt hoofdzakelijk in Vlaanderen de kans tot gemeenschappelijke leertrajecten en thematische uitwisselingen met alle coördinatoren. De VVSG verbindt zich ertoe nog meer opvolging te geven aan de ontmoetingsmomenten.

2.3 Akkoord. De partnerschappen met lokale zusterverenigingen zijn reeds belangrijk gebleken in het verleden in de coördinatie rol die ze kunnen opnemen en het stimuleren van uitwisselingen van goede voorbeelden. De VVSG heeft in het verleden al pogingen



ondernomen om, ook in landen waar ze niet met de zustervereniging samenwerkt, contact te leggen met de lokale vereniging van steden en gemeenten. In Senegal bestaat echter geen volwaardige zustervereniging, enkel een politieke organisatie 'Association des Maires Sénégalais', waar in 2022 in het kader van het nationaal ontmoetingsmoment wel een eerste contact mee wordt gelegd. In Ecuador en Nicaragua werden in het verleden gesprekken aangegaan met de zusterverenigingen, maar deze gesprekken liepen moeizaam. De VVSG is akkoord om in de loop van het programma 2022-2026 deze gesprekken opnieuw aan te gaan (waarbij een gepland werkbezoek als opstap kan dienen). In Zuid-Afrika, Benin en Rwanda bestaan reeds goede contacten met de zusterverenigingen.

## Lokaliseren van SDG (Vlaamse gemeenten, effectiviteit en efficiëntie)

### Aanbevelingen

3.1 De meerwaarde en kwaliteit van het SDG-materiaal dat ontwikkeld werd door de VVSG wordt algemeen erkend. Er is nu vraag naar meer tools die de analyse van de interacties tussen de beleidsdomeinen kunnen ondersteunen en tools voor de analyse van de SDG-principes (transversaal werken, multi-stakeholderaanpak, burgerparticipatie en LNOB).

3.2. Er is vraag naar goede voorbeelden van gemeenten waar de SDG-werking heeft bijgedragen tot vernieuwde acties, een betere aanpak van de voorbereiding van het meerjarenplan en die de meerwaarde van het werken vanuit het SDG-kader aantonen.

3.3. VVSG kan exploreren in welke mate er ook lerende netwerken opgezet kunnen worden voor ambtenaren die SDG werkgroepen trekken, naar analogie met de werkgroep van stedenbandcoördinatoren.

### Reacties VVSG

3.1 Akkoord dat er meer ingezet moet worden op de basisprincipes van Agenda 2030, zijnde Leave No One Behind (LNOB), dwarsverbanden en multi-stakeholder aanpak. VVSG zet dit in 2022 reeds in de praktijk. De Week van de Duurzame Gemeente focust op LNOB. Daarnaast werkt de VVSG aan een SDG-toets voor lokale projecten. Dit instrument voor zelfanalyse doet niet enkel een check aan de hand van de 17 SDG's, maar ook aan de hand van de basisprincipes van Agenda 2030. Daarnaast zal de VVSG ook verder werken aan de fiches waar per beleidsdomein wordt aangegeven welke actie per SDG ondernomen kan worden. De VVSG wenst wel te benadrukken dat de focus niet ligt op het ontwikkelen van nieuwe tools, maar eerder de consolidatie van bestaande tools, in aanloop naar de nieuwe lokale verkiezingen en opmaak van de volgende lokale meerjarenplannen.

De VVSG zal bijkomende informatie verschaffen over wat werkt en wat niet en praktijkvoorbeelden verzamelen.

3.2 Deze goede voorbeelden bestaan al en worden ook gedeeld met de leden via onder meer publicaties, webinars en studiedagen. De VVSG zal werk maken van een meer gestructureerde verspreiding van deze voorbeelden, bijvoorbeeld via een online SDG databank, en zal naar aanleiding van de volgende lokale verkiezingen bijkomende praktijkvoorbeelden verzamelen rond het waarom, hoe en resultaten van integratie van de SDG's in de lokale beleidscyclus.

3.3 De VVSG zet reeds in op uitwisseling over de SDG's tussen bevoegde ambtenaren en schepenen, bijvoorbeeld via de SDG academie (webinars en fysieke ontmoetingsmomenten) en via specifieke werkgroepen onder meer over SDG monitoring en de ontwikkeling van een SDG-toets. Lerende netwerken voor een beperkte groep van gemeenten, zoals het voormalige SDG-piloottraject en de werkgroep van stedenbandcoördinatoren, zijn tijdsintensief ook voor de VVSG medewerkers. Daarenboven is een SDG-werkgroep slechts één manier om de SDG-werking van een gemeente te coördineren, en is een lerend netwerk voor alle SDG-coördinatoren niet haalbaar wegens de grote groep van SDG-gemeenten. De VVSG geeft dan ook de voorkeur om haar huidige werking in het kader van uitwisseling aan te houden.

## Goed beheer en ondersteuning door de VVSG, efficiëntiewinst is nog mogelijk (efficiëntie)

### Aanbevelingen

4.1. Er zijn misschien enkele ingrepen nodig om efficiëntiewinst te realiseren, bijvoorbeeld bepaalde onderdelen van de dienstverlening kunnen verder geautomatiseerd worden (er werden al instructiefilmpjes voor programmabeheer gemaakt) of de Q&A kan verder uitgewerkt worden (zowel m.b.t. stedenbanden als SDG-integratie). Een kader kan uitgewerkt worden waarin duidelijk gemaakt wordt op welke vragen de VVSG al dan niet kan ingaan.

4.2. De evaluatoren ondersteunen de lopende initiatieven voor de verdere professionalisering en automatisering van het M&E systeem. In 2021 werd gestart met het ontwikkelen van een M&E systeem en van (digitale) tools om de informatiedeling en kennisbeheer te versterken. Doel is ook om een bruikbare M&E handleiding te ontwikkelen voor de gemeenten en M&E tools aan te reiken. Hierdoor wordt er tegemoet gekomen aan een aantal zwakheden in de huidige M&E praktijk: de gemeenten worstelen met de monitoring van het eigen stedenbandprogramma, het identificeren van goede indicatoren en het ter beschikking hebben van geschikte monitoring tools en tools voor dataverzameling.

4.3. Bij het professionaliseren van het M&E systeem moet voldoende aandacht gaan naar de leerfunctie van dit systeem. Dit kan op verschillende manieren: (i) niet beperken van de monitoring tot de opvolging van het logisch kader maar ook de TOC meenemen in de monitoring en hier aangepaste methodieken voor ontwikkelen; (ii) het identificeren van een aantal leervragen waarrond een leertraject wordt opgezet (eventueel o.b.v. een aantal strategische assumpties), (iii) aansluitend bij aanbeveling 2.1 het goed uitwerken en ondersteunen van leertrajecten en hiervoor de nodige middelen voor voorzien. Het thematisch GSK 'sustainable cities' zal hiertoe bijkomende opportuniteiten bieden (waaronder middelen en ruimte om te leren).

4.4. Het plannen, resultaatgericht werken, beleidsevaluatie en werken met indicatoren is zowel in Vlaanderen als in vele partnergemeenten een uitdaging. Hierrond zouden een aantal leertrajecten kunnen opgezet worden voor geïnteresseerde gemeenten (Vlaams en partnergemeenten). De huidige experimenten met SDG-indicatoren kunnen hierin opgenomen worden.

## **Reacties VVSG**

4.1 Akkoord. Zoals vermeld werd bij de opmaak van het nieuwe programma reeds gebruik gemaakt van instructievideo's in verschillende talen en werd er geëxperimenteerd met het gebruik van gemeenschappelijke drives om informatie efficiënter uit te wisselen maar ook in functie van de gemeenschappelijke redactie, dit zowel met Vlaamse partnergemeenten als met partners in het Zuiden. Aan het begin van het nieuwe programma zijn we gestart met een online 'kennisplatform' waarop alle stedenbanden belangrijke informatie kunnen terugvinden en waarop ze vragen kunnen stellen aan elkaar of aan de VVSG. Hiermee hopen we ook een groot deel van de individuele vragen te kunnen opvangen. Het blijft terecht een aandachtspunt om informatie centraal beschikbaar te stellen in functie van efficiëntiewinsten. De VVSG bekijkt verder in welke mate een Q&A op de website rond bepaalde thema's relevant is (vb. opstart stedenband, werkbezoek, sensibilisering rond de stedenband, SDGs & gemeentelijke internationale samenwerking, SDG's).

4.2 Akkoord. Op dit moment, aan het begin van het nieuwe programma besteden we de nodige aandacht aan het verder uitwerken van een 'gemeenschappelijke begrip en duidelijk kader' voor elk van de indicatoren. Deze basis moet zorgen voor het uitwerken van eenvoudige en realistische tools voor dataverzameling. In verschillende partnerlanden bekijken we de mogelijkheid om de lokale M&E capaciteiten te versterken door coaching en begeleiding bij het opmaken van de tools en het verwerken van de data.

Naast deze focus op de indicatoren willen we in het volgende programma handvaten aanreiken aan de partners in Vlaanderen en het Zuiden die ze in staat moeten stellen om door terugkoppeling naar de TOC meer inzicht te krijgen in de systeemverandering. Deze tool/methodiek waarmee we gaan experimenteren vanaf 2023 zou het wederzijds leren en de focus op bestuurskracht sterk moeten stimuleren. We gaan handleidingen ontwikkelen van aparte tools (programmageheugen, TOC workshop,...), ... Wat betreft een algemene M&E handleiding verwijzen we naar een eerdere uitgave 'mag het wat M&Er zijn?'. We

proberen wel een duidelijk overzicht op te maken van de verschillende M&E tools en instrumenten, zodat dit bruikbaar is voor de partners. Voor nieuwe ambtenaren en stedenbandcoördinatoren voorzien we een starterspakket waar M&E een duidelijke plaats krijgt.

4.3 Akkoord. Aanbeveling 4.3 (i) en 4.3 (iii) werden reeds in voorgaande punten behandeld. Wat betreft 4.2 (ii) wil de VVSG het engagement opnemen om te bekijken hoe de leervragen/ assumpties die werden gemaakt bij de opmaak van het nieuwe programma de richting van de gekozen leertrajecten kunnen beïnvloeden. Wij geloven in sterke mate dat de 'leertrajecten' die werden opgestart aan het begin van het nieuwe programma hier een antwoord op kunnen geven. Dit is bijvoorbeeld zeker het geval in het traject omtrent bestuurskrachtversterking.

4.4 Deels akkoord. In het verleden heeft VVSG reeds verschillende opleidingen voorzien omtrent de opmaak en opvolging van indicatoren. In de praktijk blijkt het formuleren, maar zeker ook het verzamelen van goede data die een grondige analyse mogelijk maken een uitdaging. Dit vaak tot grote frustratie van partners zowel in Vlaanderen als in het globale Zuiden.

Daarom kiezen wij ervoor om zoals hierboven vermeld voldoende aandacht te besteden aan de gemeenschappelijke taal omtrent indicatoren bij de partnerschappen (indicatorenfiches), het uitwerken van eenvoudige opvolgingsinstrumenten en lokale ondersteuning in de vorm van coaching in het zuiden. Hiervoor willen we vanuit VVSG in jaar 1 & 2 van het programma 2022-2026 voldoende ondersteuning bieden. Deze ondersteuning zal voornamelijk op landenniveau worden georganiseerd (en niet als overkoepelend leertraject). Daarnaast zouden we binnen het M&E verhaal meer aandacht willen besteden aan de TOC als ijkpunt voor systeemverandering. Hiervoor willen we een nieuw instrument ontwikkelen dat we uitproberen in 2023. Deze werkwijze moet de partnerschappen in staat stellen om meer aandacht te besteden aan de analyse, verwerking en bespreking van de verzamelde data in functie van leren en bijsturen.

## Duurzaamheid staat in verschillende cases onder druk

### Aanbevelingen

5.1. Aansluitend op aanbeveling 1.2. kan de contextanalyse en de analyse van de draagkracht van het lokale bestuur in de partnerlanden gebruikt worden om de risico's in kaart te brengen die een invloed hebben op duurzaamheid, gevolgd door aangepaste strategieën.

5.2. VVSG kan volop de kaart trekken van innovatie, het belang van innovatie benadrukken en innoverende praktijken promoten en zichtbaar maken, zowel m.b.t. de SDG-werking als in de stedenbanden. Innoverende praktijken kunnen gemeenten zowel in Vlaanderen als in

de partnerlanden inspireren (en moeten dus toegankelijk gemaakt worden). De stedenbandcoördinatoren kunnen hun partner uitdagen om de dingen anders te gaan aanpakken. Een analyse van het programma vanuit een SDG-perspectief kan eventueel inspirerend werken en aanleiding geven tot nieuwe en minder vanzelfsprekende ideeën.

5.3. Bij het uitwerken van een exit-strategie kan het aangewezen zijn om sterker rekening te houden met risicoanalyses die op basis van het SDG kader worden uitgevoerd. Bij een traditionele risico wordt er overwegend gekeken naar mogelijke risico's voor een interventie. Vanuit een SDG perspectief daarentegen wordt er voornamelijk gefocust op de mogelijke risico's voor negatieve impact van een programma op bepaalde actoren (bv. volgens het principe of leaving no one behind) of op andere SDG's (volgens het principe van interlinkages) (vb. via SDG proofing tool). Zulke risicoanalyse kan nuttige informatie opleveren om meer aangepaste strategieën te voorzien (bv. door bepaalde activiteiten aan te passen of door samen te werken met actoren binnen een multistakeholder partnerschap die de nodige expertise hebben om een antwoord te bieden op bepaalde risico's).

5.4. Er moet verder worden ingezet op de SDG-integratie zodat de dynamiek niet stilvalt. Er dient zich een momentum aan door de voorbereiding die van start zal gaan van de nieuwe gemeentelijke meerjarenplannen in 2024. Verschillende gemeenten hebben aangegeven dat ze nu met meer kennis van zaken de meerjarenplanning op een andere manier willen aanpakken, met meer aandacht voor transversaliteit en SDG's. Het SDG thema moet dus nog sterker onder de aandacht gehouden worden via de media. Daarnaast is er ook nood aan beleidsbeïnvloeding naar beleidsmakers zowel op lokaal als op Vlaams niveau (vb. noodzaak van bindend SDG kader).

## **Reacties VVSG**

5.1 Deels akkoord. De risicoanalyse werd reeds voorafgaand aan de opmaak van het programma opgemaakt. Dit instrument moet echter worden gedynamiseerd, opdat het een instrument kan zijn om in te spelen op een veranderende context. We denken bijvoorbeeld aan een sterkere inzet op de risico's die verbonden zijn aan personeelwissels en de mogelijkheden om de financiële draagkracht van lokale besturen te vergroten. De VVSG zal bekijken of de risicoanalyse actief kan worden geïntegreerd in de workshop die ze wil ontwikkelen om de vooruitgang van haar programma te monitoren op basis van de TOC.

5.2 Akkoord. De VVSG wil blijvend de rol spelen van netwerkorganisatie waarbinnen goede en innoverende praktijken gedeeld worden. De VVSG doet dit momenteel al zoveel mogelijk vb. innovatieve SDG-projectoproep, innovatieve stedenbanden in de kijker zetten cf. Brugge of Kortrijk, ... Daarnaast zal de VVSG in het nieuwe federaal programma 2022-2026, actief inzetten op alternatieve vormen van gemeentelijke internationale samenwerking, waarbij de administratieve last voor gemeenten beperkt wordt (met name één van de redenen die Vlaamse gemeenten afschrikt een diepgaande stedenband uit te rollen). Zo wil de VVSG toch tegemoetkomen aan de vraag naar meer internationalisering



bij de Vlaamse steden en gemeenten. Binnen het DGD-programma heeft de VVSG zich voorgenomen om te experimenteren met (korte termijn) SDG-partnerschappen. Dit idee zal voor het eerst worden geconcretiseerd in Benin en Rwanda, waar de VVSG kan rekenen op de samenwerking met de lokale verenigingen van steden en gemeenten, met name ANCB (Benin) en RALGA (Rwanda). De VVSG wil in de loop van het volgende programma ook onderzoeken in welke mate een SDG-analyse van het programma relevant is en kan worden opgemaakt.

5.3 Deels akkoord. Zoals hierboven vermeld willen we bekijken om de risicoanalyse actiever in te zetten bij de opvolging van de programma's. We zijn ook bereid om te bekijken/onderzoeken of het SDG-kader en het principe van dwarsverbanden hiertoe extra kan bijdragen. Gezien de beperkte middelen en tijd bij zowel de VVSG als de werkdruk bij de lokale besturen moeten we realistisch zijn dat niet elk van deze aspecten tot in de details zal kunnen worden uitgewerkt. We zijn wel bereid om deze tool in het nieuwe federaal programma 2022-2026 eens uit te proberen met één zustervereniging of 1 stedenband.

5.4 Deels akkoord. In het nieuwe federaal programma 2022-2026 focust het Belgiëluik op de lokale vertaling van Agenda 2030. De komende jaren wordt dus verder gebouwd aan het SDG-verhaal van Vlaamse gemeenten met ondersteuning van de VVSG. Hoger hebben we reeds aangegeven dat we inzetten op de consolidatie van bestaande tools in aanloop van de volgende lokale verkiezingen en meerjarenplannen. Dit omvat ook tools gericht aan politici. De VVSG is wel van mening dat lokale besturen over voldoende vrijheid moeten blijven beschikken om Agenda 2030 te verankeren. We zijn dan ook geen voorstander van (tijdsintensieve) bindende SDG kaders die opgelegd worden door andere overheden zonder doorslaggevende inspraak van lokale besturen.

## Het principe “Leave No One Behind” mag explicieter aan bod komen

### Aanbevelingen

6.1. Gendertrajecten zoals uitgevoerd door ANCB-Benin moeten vervolgd worden aangezien het hier om langlopende veranderingsprocessen gaat. De opgebouwde expertise binnen de verenigingen (incl. VVSG) moet geborgd worden. Er zijn meer middelen nodig voor goede opvolging en ondersteuning van pilootgemeenten betrokken in dergelijke leertrajecten.

6.2. De capaciteit m.b.t. gender mainstreaming van de stedenbandcoördinatoren moet verder versterkt worden. Minimaal is het nodig om een analyse te doen van de gendergevoeligheid van het stedenbandprogramma. Dit werd in zekere mate gedaan tijdens de voorbereiding van het programma, maar deze analyse kan aangescherpt worden. De nodige tools moeten hiervoor beschikbaar gemaakt worden door de VVSG. Er

kan gebruik gemaakt worden van tools die door de lokale zusterverenigingen hierrond werden uitgewerkt. Maximaal moet het debat aangegaan worden met de partnergemeente over de manier waarop gender patronen gewijzigd kunnen worden (gender focal points, identificeren van change agents intern binnen de administratie, quota, enz.) Hierrond kunnen eventueel ook leertrajecten opgezet worden voor geïnteresseerde stedenbanden en kan samenwerking gezocht worden met gespecialiseerde organisaties.

6.3. Gemeenten (Vlaanderen en partnerlanden) kunnen ondersteund worden in de analyse van het lokaal beleid vanuit een SDG-bril met specifieke aandacht voor het principe van LNOB (in se is dit een uitbreiding van de gendergevoeligheid toets waarbij de impact van beleid en programma's op mannen en vrouwen wordt geanalyseerd; zie ook SDG proofing tool in bijlage). Ook hierrond zou een leertraject kunnen worden opgestart met geïnteresseerde gemeenten (Vlaanderen en partnerlanden). Leertrajecten worden best geflankeerd door financiële incentives die het mogelijk maken om specifieke acties/projecten die voortvloeien uit dergelijke analyses uit te voeren.

## **Reacties VVSG**

6.1 Akkoord. We willen hier benadrukken dat het federaal subsidieprogramma kleine concrete projecten betreft, waarmee we een hefboomeffect hopen te bereiken naar andere domeinen en diensten. Een gemiddelde stedenband ontvangt 40.000 à 50.000 euro per jaar via het federale subsidieprogramma. Eén van de grote limieten waarop het genderprogramma van ANCB in 2017-2021 botste zijn net de beperkte middelen op gemeentelijk niveau in Benin. Net om hieraan tegemoet te komen werden in het nieuwe federaal programma 2022-2026 middelen voorzien voor de financiële ondersteuning van de genderpilotgemeenten bij het uitwerken, uitvoeren en opvolgen van genderacties. De VVSG besliste bovendien om het jaarlijks budget voor ANCB te verdubbelen, opdat een grote impact op het terrein bereikt kan worden.

6.2 De VVSG heeft in het programma 2017-2021 al verschillende vormen rond gender georganiseerd en tools aangeboden aan de stedenbanden, maar is het er mee eens dat deze ondersteuning eerder ad hoc was, en niet echt in een breder leertraject werd gegoten. Naar tijd en middelen, is het nog onduidelijk of de VVSG hier een leertraject rond kan opzetten met de geïnteresseerde gemeenten, maar de VVSG kan (minstens) de stedenbanden verder ondersteunen rond gender door het delen van tools (vb. checklists, reflectiekaders) en goede praktijken (vb. uit het ANCB-programma). Daarnaast kunnen hier verdere vormen en uitwisseling rond voorzien worden met externe experts (vb. zoals tijdens het nationaal ontmoetingsmoment in Senegal in 2022) of eventueel een 'gesprekstool' waarbij de stedenbandpartners met elkaar in gesprek kunnen gaan. Vanuit het CIB-UCLG netwerk waarbinnen de VVSG zit, zullen de komende jaren ook nog tools en handleidingen verspreid worden om gender binnen lokale overheden te verankeren. De VVSG zal blijvend opvolgen wat er binnen dit internationaal netwerk ter beschikking wordt gesteld en dit verder meenemen en vertalen naar de eigen partnerschappen.

6.3 Deels akkoord. Net zoals bij het principe om het SDG-kader en dwarsverbanden in functie van duurzaamheid in te zetten in het analyse-kader van de partnerschappen lijkt het inderdaad nuttig om het principe van LNOB hierin te verwerken. Toch moeten we ook vermelden dat het ANCB programma 2022-2026 LNOB als doel heeft (analyse impact lokaal beleid op mannen en vrouwen). Goede praktijken of tools die hieruit voortkomen zullen actief worden verspreid naar de andere Vlaamse en internationale stedenbandgemeenten. Maar we moeten realistisch zijn. Een leertraject met daarbovenop financiële incentives is met het huidige beschikbare budget van het federaal programma niet mogelijk. De huidige middelen van het federaal programma, behalve het luik rond SDG-partnerschappen, laten dit slechts in beperkte mate toe. Wij zijn ons bewust dat het noodzakelijk is om op zoek te gaan naar extra ondersteunende middelen voor wat betreft leertrajecten en incentives om hier in de praktijk mee te experimenteren.



Kris Sijckers  
Algemeen directeur

Karliën Gorissen  
Federaal programma coördinator

# Bijlage: Actieplan VVSG op basis van prioritaire aanbevelingen

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

Aanbeveling	Actie	Wie	Wanneer
1. Lokale besturen als facilitator van lokale ontwikkeling.	Leertraject rond het thema 'bestuurskrachtversterking', onder meer door de ontwikkeling van een reflectieve tool die terugkoppelt naar de TOC waarin bestuurskracht centraal staat.	FP coördinator, M&E-verantwoordelijke	Ontwikkeling 2022- begin 2023 Testfase in 2023
	Thematische webinars waarin de rol van lokale besturen in specifieke domeinen wordt besproken en verduidelijkt (vb. voedselstrategie, lokale economie, afval).	FP coördinator, M&E-verantwoordelijke	2022-2026
	Reflectie rond bestuurskrachtversterking binnen GSK Sustainable Cities.	Verantwoordelijken GSK Sustainable Cities (o.a. FP coördinator)	2022-2026

	Doorheen het nieuwe programma zal een alternatieve vorm van thematische samenwerking (SDG-partnerschappen) worden uitgewerkt in Rwanda en Benin.	FP coördinator, M&E-verantwoordelijke	Ontwikkeling 2022 Test en uitrol 2023-2026
2. Strategieën van beleidsoverdracht en leren moeten verder worden uitgewerkt.	Doorheen het nieuwe 5-jaren programma zullen langdurige leertrajecten worden opgestart omtrent meer gelijkwaardige partnerschappen, ownership en bestuurskrachtversterking. Daarnaast zullen ook kortstondige thematische uitwisselingen worden opgezet (rond afval, gender, landbouw, enz) in functie van netwerking en met het oog op het vergroten van het inzicht in de rol van lokale overheden binnen deze thematiek.	FP coördinator, M&E-verantwoordelijke	2022-2026
	Pro-actief contacten leggen met zusterverenigingen in landen waar er voorlopig nog geen langdurige samenwerking werd afgesloten.	FP coördinator en landenverantwoordelijken	Tijdens nationale ontmoetingsmomenten en andere werkbezoeken.
3. Lokaliseren van de SDG's	De basisprincipes van Agenda 2030 worden sterker verwerkt in het bestaande en nieuwe VVSG aanbod.	SDG-verantwoordelijken	2022-2026
	In aanloop van de lokale verkiezingen en de opmaak van de meerjarenplanning consolideert de VVSG haar tools en instrumenten en vult deze aan met meer praktijkvoorbeelden (aanpak, meerwaarde, resultaten).	SDG-verantwoordelijken	2023-2025



	De VVSG deelt praktijkvoorbeelden via een online SDG databank.	SDG-verantwoordelijken	Ontwikkeling databank in 2022-2023
4. Efficiëntiewinsten op vlak van beheer en ondersteuning door de VVSG	Waar mogelijk instructievideo's opmaken in 3 verschillende talen en het centraal beschikbaar stellen van informatie voor partners in Vlaanderen en in het Zuiden via het programmeergeheugen.	M&E-verantwoordelijke, financieel coördinator & FP coördinator	2022-2026
	Relevantie onderzoeken van een online Q&A voor de meest prangende vragen van Vlaamse lokale besturen omtrent stedenbanden, SDG's etc.	FP coördinator en bij uitbreiding het volledige team	2022-2023
	Doorgedreven aandacht voor de indicatoren (indicatorenfiches en tools) in het eerste jaar en extra ondersteuning voor dataverzameling in het Zuiden en interpretatie via de TOC-workshop vanaf jaar 2.	M&E-verantwoordelijken landenverantwoordelijken	2022-2026
	Overzicht van de verschillende M&E tools en instrumenten die de VVSG aan de stedenbanden en partners ter beschikking stelt.	M&E-verantwoordelijke	2023
	Te bekijken hoe de leervragen/assumpties die werden gemaakt bij de opmaak van het nieuwe programma de richting van de gekozen leertrajecten kunnen beïnvloeden.	M&E-verantwoordelijke	2022-2023
5. Duurzaamheid onder druk	De VVSG zal bekijken of de risicoanalyse actief kan worden geïntegreerd in de workshop die ze wil	FP coördinator, M&E-verantwoordelijke	2022-2023

	ontwikkelen om de vooruitgang van haar programma te monitoren op basis van de TOC.		
	Inzet op innovatie, vb. via SDG-partnerschappen	FP coördinator, M&E-verantwoordelijke	2022-2026
	Onderzoeken in welke mate een SDG-analyse van het programma relevant is en kan worden opgemaakt	FP coördinator	2024
	De VVSG wil in het nieuwe federaal programma 2022-2026 bekijken om met één stedenband of zustervereniging de risicoanalyse te baseren op de SDG's en het principe van dwarsverbanden.	FP coördinator, M&E-verantwoordelijke	2023-2024
6. Het principe van LNOB mag explicieter aan bod komen	De VVSG verbindt zich ertoe om ook in het komende 5-jarenprogramma met ANCB verder in te zetten op gender en de middelen om een lokale integratie van gender ook op te schalen.	FP coördinator	2022-2026
	De VVSG neemt het engagement om LNOB, en meer specifiek de ervaring rond gender (o.a. via het ANCB-programma), verder te verspreiden, onder meer via nationaal ontmoetingsmomenten, de uitwerking van de indicatoren, internationale netwerken etc.	FP coördinator, M&E-verantwoordelijke	2022-2026

# VVSG

## Over VVSG

De Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten vzw is het steunpunt, de belangenbehartiger en de beweging van het lokale bestuur. Alle 300 gemeenten en OCMW's in Vlaanderen zijn lid, naast vele politiezones en intergemeentelijke samenwerkingsverbanden. Een huis van vertrouwen dat haar leden advies en begeleiding verleent, informatie geeft op maat, zorgt voor opleiding en vorming, ontmoetingsdagen organiseert en andere ondersteunende diensten biedt. Meer dan 10.000 politici of ambtenaren volgen elk jaar een studiedag of een opleiding bij de VVSG.