

# EINDEVALUATIE DGD PROGRAMMA 2017- 2021.

MEI 2022

Geert Phlix (ACE EUROPE)  
Jan Van Ongevalle (HIVA-KU LEUVEN)



**KU LEUVEN**

**HIVA**

ONDERZOEKSINSTITUUT VOOR  
ARBEID EN SAMENLEVING



# EINDEVALUATIE DGD PROGRAMMA 2017-2021

Mei 2022

**Geert Phlix (ACE Europe) & Jan Van Ongevalle (HIVA-KU Leuven)**

Onderzoek in opdracht van VVSG

*Gepubliceerd door*  
KU Leuven  
HIVA - ONDERZOEKSINSTITUUT VOOR ARBEID EN SAMENLEVING  
Parkstraat 47 bus 5300, 3000 LEUVEN, België  
hiva@kuleuven.be  
<http://hiva.kuleuven.be>

© 2022 HIVA-KU Leuven

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

# Samenvatting

## Onderwerp van de evaluatie

Deze externe eindevaluatie betreft het programma Gemeentelijke Internationale Samenwerking (2017-2021) dat door de dienst VVSG-Internationaal wordt uitgevoerd. Het programma wordt gesteund door de federale Belgische overheid via de Directie-Generaal voor Ontwikkelingssamenwerking en Humanitaire Hulp (DGD). De doelstelling van het programma is tweeledig: 1) bestuurskracht van lokale besturen en hun verenigingen van steden en gemeenten in het Zuiden verhogen door middel van een proces van capaciteitsopbouw en 2) bijdragen tot de verwezenlijking van de SDGs in België door een gemeentelijke vertaling ervan naar een lokaal coherent beleid voor duurzame ontwikkeling.

## Doel van de evaluatie

Enerzijds dient de eindevaluatie om verantwoording af te leggen aan de subsidiërende overheid DGD over de geboekte resultaten van het programma en de goede besteding van de middelen. Voor de lokale besturen dient de eindevaluatie tevens ter verantwoording van de gemeentelijke internationale samenwerking naar politici, middenveld en ambtenaren toe. Anderzijds is er ook een lerend aspect gekoppeld aan de eindevaluatie.

## Methodologie

De methodologie gaat uit van een 'theory-based' evaluatie benadering. Deze benadering geeft aandacht aan de link tussen de interventies, de behaalde outputs en outcomes binnen een specifieke context. Tegelijk wordt specifieke aandacht gegeven aan de analyse van (causale) mechanismen tussen interventies en bereikte resultaten, om lessen te trekken over 'wat werkt' in 'welke context' en 'hoe'. Daartoe wordt gebruik gemaakt van een mix van kwantitatieve (online surveys) en kwalitatieve onderzoeksmethodes (o.a. outcome harvesting, sensemaking workshop, theory of efficiency workshop, interviews, focusgroepen, elementen van contributie analyse en triangulatie van bevindingen vanuit verschillende databronnen). De datacollectie omvatte eveneens 2 terreinbezoeken (incl. 2 stedenbandprogramma's in Senegal en 2 in Benin).

## Relevantie

In het algemeen zijn de stedenbandprogramma's sterk in lijn met gedecentraliseerde beleidsthema's zoals onder andere afvalbeleid en lokale economische ontwikkeling die hoog op de politieke agenda van de lokale besturen en nationale overheden staan. Tevens zijn de jaarlijkse budgetten relevant voor de specifieke context van de partnergemeenten (niet te groot, niet te klein). Tegelijk zijn er weinig indicaties dat er binnen de stedenbandprogramma's een grondige analyse wordt gemaakt van de bewegingsruimte die lokale besturen binnen het nationale beleid krijgen om lokale ontwikkeling te faciliteren. Er wordt slechts in beperkte mate strategisch ingezet op de link tussen lokaal en nationaal beleid en hoe bijvoorbeeld middelen of expertise van het nationale niveau optimaal kunnen ingezet worden of bijkomend kunnen gemobiliseerd worden om zo de opschaling van lokaal verankerde oplossingen of innovaties te bevorderen.

Het brede aanbod aan tools, informatie en vormingen binnen het SDG-luik, met sterke variatie wat betreft inhoud en vorm alsook de praktijkgerichte aanpak en de diverse mogelijkheden voor uitwisseling, sluit goed aan bij de diverse noden voor ondersteuning en begeleiding. Bovendien is het SDG programma in lijn met de ambities van de Vlaamse regering inzake agenda 2030 en de SDGs. Tegelijk ontbreekt een bovenlokaal richtinggevend kader voor de integratie van de SDGs in het beleid en werking van de lokale besturen. In de gemeenten in de partnerlanden blijft het gebruik van het SDG kader vaak beperkt tot een ‘back labeling’ oefening of tot het integreren van de SDGs in sensibiliseringsactiviteiten of wordt het SDG kader, in een aantal gevallen, gebruikt als basis voor het bepalen van de doelstellingen van het stedenbandprogramma.

### **Effectiviteit**

In het algemeen heeft het programma (stedenbandprogramma's en het SDG-luik) kunnen bijdragen aan zichtbare resultaten binnen de respectievelijke gemeenten en steden in de partnerlanden en in België.

In de stedenbandprogramma's heeft het programma voornamelijk bijgedragen aan het ontwikkelen van efficiënte en geschikte overheidsdiensten en in beperkte mate aan het bevorderen van inspraak en participatie aan het beleid vanuit het middenveld en de bewoners. Het ondersteunen van lokale besturen in transparant beleid en verantwoording afleggen aan de bevolking komt sporadisch aan bod. Politieke actoren zijn in de meerderheid van de stedenbanden slechts in beperkte mate betrokken in de programma's, vaak beperkt tot het bevestigen van de stedenbandrelatie en de politieke steun aan het programma.

Het ondersteunen van processen van capaciteitsversterking van de lokale administratie is eerder impliciet. De focus ligt op het uitvoeren van concrete (pilot)projecten, waarbij meestal een beperkt team van ambtenaren betrokken is (learning on the job). De opvolging van de resultaten focust op de directe output van deze projecten en niet of nauwelijks op de opvolging van evoluties m.b.t. processen, kennis en competenties bij de ambtenaren en/of het functioneren van en samenwerking tussen diensten, factoren die efficiënte en kwalitatieve dienstverlening mogelijk maken. Ook op deze domeinen konden echter wel resultaten vastgesteld worden, vaak onbedoelde en meestal niet gedocumenteerd.

De evaluatie stelt vast dat stedenbanden die focussen op de faciliterende rol van lokale besturen over het algemeen succesvoller zijn dan stedenbanden die eerder focussen op de uitvoerende rol van lokale besturen. Binnen deze eerste groep wordt sterk ingezet op het versterken van technische expertise, het mobiliseren van lokaal sociaal kapitaal, het samenbrengen van verschillende actoren en het stimuleren van horizontaal beleid of transversaal werken. Deze processen worden nog versterkt in die gevallen waar het lokaal beleid goed aansluit bij en versterkt wordt door het nationaal beleid.

De volgende factoren hebben een belangrijke invloed op het realiseren van de geplande resultaten: 1) stedenbandcoördinatoren zowel in de partnergemeenten als in Vlaanderen met strategisch inzicht en/of die goed gepositioneerd zijn binnen de gemeentelijke administratie, 2) de stabiliteit van ambtenaren betrokken in het programma in combinatie met multi-actor aanpak zodat eventuele wissels in het ambtenarenkops kunnen opgevangen worden door andere actoren; 3) een sterke inclusieve stuurgroep voor het beheer van het programma met vertegenwoordigers van het bestuur, de administratie, het middenveld en de betrokken gemeenschappen. Uitwisselingen (zowel tussen België en de partnerlanden als regionale en nationale uitwisselingen) zijn belangrijk maar worden onvoldoende ondersteund door een systematische aanpak en ondersteuning van processen van beleidsoverdracht en leren, waardoor de input eerder vrijblijvend blijft. Anderzijds, het belang van wederzijdse bezoeken voor het versterken van programmabeheer, de vriendschapsrelaties en het politiek draagvlak kan niet genoeg benadrukt worden.

Spill-over of upscaling vindt accidenteel plaats, en is sterk afhankelijk van het initiatief en de dynamiek van de lokale coördinator. De lokale verenigingen van steden en gemeenten nemen wel een belangrijke rol op in het promoten en ondersteunen van uitwisselingen, kennisopbouw en upscaling (zowel uitwisseling tussen gemeenten, het promoten van good practices als het lobbyen voor de institutionalisering van good practices).

Enerzijds kunnen we vaststellen dat de verwachte resultaten van het programma gerealiseerd zijn en dat deze bijdragen aan de doelstelling van bestuurskrachtversterking en goed lokaal bestuur. Anderzijds toont de evaluatie aan dat de stedenbandprogramma's stoten op een aantal grenzen met betrekking tot de context en de uitvoeringsstrategieën. In de meeste landen zijn er heel wat factoren die goed lokaal bestuur eerder belemmeren dan versterken, waaronder gebrekkige decentralisatieprocessen, zwakke samenwerking tussen overheden van verschillende niveaus, beperkte autonomie van lokale besturen, politisering van lokale besturen, vragen bij het democratische gehalte van lokale besturen (transparantie, verantwoording), beperkte openheid tot samenwerking met het middenveld en de private sector, enz. De stedenbanden lijken hier vooralsnog weinig impact op te hebben en te weinig een hefboom voor transformatieve verandering. Daarnaast zijn er ook een aantal beperkingen in de uitvoering van de stedenbandprogramma's. De programma's zijn sterk afhankelijk van de deelprojecten waarbij het succes bepaald wordt door de (wisselende) capaciteit, positie en tijd van lokale coördinator en de stedenbandcoördinator in België. Er zijn weinig spill-over effecten zowel binnen de betrokken gemeenten als naar de andere overheden. Projecten leiden zelden tot het mobiliseren van andere middelen waardoor de financiële duurzaamheid beperkt is. En er is weinig politieke betrokkenheid.

In Vlaanderen heeft het VVSG programma een aanzienlijke bijdrage geleverd aan het draagvlak voor de SDGs bij de lokale besturen. Een meerderheid van de 300 gemeenten hebben de SDGs opgenomen in het meerjarenplan 2020-2025 en een groeiend aantal gemeenten neemt deel aan de week van de duurzame gemeente (92 van de 300 gemeenten nam deel in 2020). Als meerwaarde van de SDG werking voor lokale besturen verwijzen respondenten voornamelijk naar het feit dat de SDGs een nuttig kader bieden om bepaalde beleidskeuzes gericht op duurzame ontwikkeling te communiceren naar de inwoners en om transversaal werken overheen gemeentelijke diensten te bevorderen. In de meerderheid van de gemeenten leidde de SDG werking nog niet tot een andere manier van besturen en lijkt het informeren en sensibiliseren een noodzakelijke voorwaarde om een stap verder te zetten. In Vlaanderen wordt de SDG-werking beïnvloed door uitdagingen m.b.t. intergouvernementele samenwerking (verkokering van beleid, vrijblijvendheid van SDG-kader), politieke draagvlak voor SDGs, voorlopig beperkte ervaring met transversaal beleid (en aangepaste bestuursorganisatie), steun van bestuur en leidinggevende voor SDG-werking en daaraan verbonden middelen.

### **Efficiëntie**

Het programma wordt goed beheerd door de VVSG en de partnergemeenten. De VVSG vervult haar verschillende rollen in dit programma uitstekend: uitvoerder van het SDG-luik en van de samenwerking met zusterverenigingen, opvolging van GSKs en vertegenwoordiging van lokale besturen in internationale platformen, adviseur, en algemeen beheer van het programma, incl. ondersteuning van de coördinatoren bij het beheer van het stedenbandprogramma. Tijdens het programma werd de M&E capaciteit van alle betrokkenen verder versterkt (vormingen, tools, ondersteuning op vraag, geslaagd experiment met zelfevaluaties en peer evaluaties) en werden de praktijk en knelpunten inzake (financieel) beheer in elk van de Vlaamse gemeente in kaart gebracht.

Het takenpakket overstijgt echter de capaciteit van het team waardoor er weinig tijd is om te werken aan visievorming, kennisbeheer en het ondersteunen van leertrajecten. Daarnaast blijft het binnen het stedenbandprogramma een uitdaging om het programmabeheer bij de partnergemeenten te

versterken, zowel wat betreft het financieel beheer als de opvolging van indicatoren. Enerzijds is er bij partners soms een tekort aan technische kennis (vb. kennis van Excel) en is de opvolging van het stedenbandprogramma niet afgestemd op bestaande opvolgingsmechanismen in de partnergemeente, anderzijds wordt er gewerkt met tools zoals ToC, logische kaders en indicatoren die niet afgestemd zijn op de praktijk van lokale besturen en door sommige partners als een zeer “Westerse” manier van werken wordt omschreven (en opgedrongen).

Over het algemeen wordt er in de monitoring minder expliciet ingezet op leren. Er wordt veel informatie verzameld maar een uitdaging blijft de analyse en consolidatie van de data en de link met leren. Tijdens de monitoring wordt er ook weinig teruggerepen naar de theory of change, inclusief de hypothesen en progress markers (nl. beschrijvingen van verwachte veranderingen bij de doelgroepen) die tijdens de planning fase werden geformuleerd.

## **Duurzaamheid**

*Institutionele duurzaamheid* van de resultaten van het programma zijn in zeker mate gegarandeerd door de sterke aansluiting van het programma op lokale gemeentelijke plannen en budgetten. De sterke link met lokale beleidsprioriteiten biedt echter geen garantie voor institutionele duurzaamheid. In de partnergemeenten is er vaak geen middenkader en is er onvoldoende technische capaciteit en financiële ruimte aanwezig om resultaten te consolideren.

De mate van institutionele verankering van de SDG werking varieert onder de gemeenten in Vlaanderen. Belangrijke bevorderende factoren zijn de mate waarin de SDGs geïntegreerd zijn in het beleid en het politiek draagvlak alsook de mate waarin de algemeen directeur en het management team meerwaarde zien in het gebruik van de SDGs en deze meerwaarde ook duidelijk kunnen maken bij de medewerkers. In de gemeenten ontbreekt echter vaak een bevorderende organisatiestructuur (ter promotie van transversaal beleid) of is de meerwaarde van de SDG-integratie nog onvoldoende aangetoond.

Tijdens de evaluatie werden twee strategieën geïdentificeerd die op een effectieve manier een antwoord proberen te bieden aan een aantal uitdagingen betreffende het realiseren van institutionele duurzaamheid. (1) Projecten die de kaart trekken van een multi-stakeholder aanpak lijken duurzamer dan andere projecten. Zwakke of ontbrekende capaciteit binnen de administratie wordt gecompenseerd door het mobiliseren van lokaal sociaal kapitaal (vb. stedenbanden). Belangrijk blijft de regierol die de gemeenten moet blijven opnemen. In de Vlaamse gemeenten werden voorbeelden van lokale duurzame ‘helden’ (privé-initiatieven, bedrijven, middenveld) gebruikt als aanjager voor het lokaal SDG-beleid. (2) Een aantal voorbeelden in Vlaanderen en in de partnergemeenten tonen aan dat innovatie (vb. nieuwe strategieën, andere manier van werken) nieuwe dynamieken op gang kan brengen die vaak duurzamer zijn omwille van een combinatie van factoren (vb. multi-stakeholder aanpak, dienstoverschrijdende samenwerking) en breken met vastgeroeste en minder duurzame praktijken, waarbij het belangrijk is om de resultaten en het belang van deze innovatie goed aan te tonen.

*Financiële duurzaamheid* blijft een uitdaging gezien de beperkte budgettaire ruimte bij een meerderheid van de lokale besturen in de partnergemeenten. Over het algemeen is er wel de bereidheid om de realisaties van de stedenbandprogramma's te bestendigen en om deze in te schrijven in de gemeentelijke budgetten. Dit gebeurt echter vaak slechts gedeeltelijk, waardoor realisaties enigszins wel verder gezet kunnen worden, maar dan wel met kleinere budgetten, minder mensen en mogelijk een kleiner bereik. Tegelijk kon de evaluatie de volgende good practices vaststellen die antwoorden bieden op deze uitdagingen: 1) Toewerken naar lokale systemen van dienstverlening die minstens een gedeeltelijke financiële zelfredzaamheid beogen. 2) opzoeken van synergieën met andere actoren of programma's (bv. andere donoren of programma's van staatstactoren) die bijkomende financiële middelen of expertise kunnen inbrengen; 3) inzetten of het versterken van bestaande structuren of



processen waarbij de personeelsleden binnen deze diensten reeds grotendeels op de loonlijst van de gemeente staan; 4) van in het begin van het programma inzetten op realistische exit strategieën.

*Politieke duurzaamheid* wordt deels gerealiseerd via een sterk politiek draagvlak voor het programma dat zowel in de partnerlanden als in België kon worden geobserveerd. Dit draagvlak biedt echter geen garantie voor brede politieke steun of aandacht. Zo is de betrokkenheid van het politieke niveau in verschillende stedenbanden eerder beperkt wat risico's inhoudt omtrent politieke beslissingen die moeten genomen worden rond de verdere financiering van bepaalde realisaties van de stedenbanden. De evaluatie leert dat het politieke duurzaamheid kan bevorderd worden door: 1) het actief betrekken van schepenen in de stuurgroep van de stedenband, 2) het opbouwen van een vertrouwensrelatie tussen de partnergemeenten o.a. via wederzijdse bezoeken van het politieke niveau uit beide gemeenten; 3) inzicht creëren in de meerwaarde van de stedenband voor beide partners (win-win). Belemmerende factoren zijn o.a. 1) de versmalling van het publieke draagvlak voor de stedenband in de Vlaamse gemeenten; 2) de eerder beperkte focus in de stedenbandprogramma's op capaciteitsversterking (bv. rond bestuurskracht) van de politieke actoren; 3) beperkt aantal gemeenteraadsvergaderingen in de gemeenten in de partnerlanden; 4) lokale verkiezingen die kunnen leiden tot een veranderende politieke visie.

### **Partnerschapsrelatie**

Bij een grote meerderheid van de stedenbanden is de samenwerking gebaseerd op een vertrouwensrelatie tussen de twee gemeenten die zich over een lange periode van samenwerking heeft ontwikkeld. Dit gaat gepaard met een goed begrip van de plaatselijke situatie, wat de communicatie en de gezamenlijke reflectie over het programma (met inbegrip van de mogelijkheid om kritische vragen te stellen) vergemakkelijkt. Bevorderende factoren voor de kwaliteit van het partnerschap zijn het behalen van zichtbare en concrete resultaten, homologe institutionele actoren (politiek, administratie) die op bilaterale basis samenwerken (men herkent en erkent elkaar), het feit dat een stedenband breder is dan het federale programma en de nauwe samenwerkingsrelatie tussen de stedenbandcoördinatoren. Binnen verschillende stedenbanden evolueert de het partnerschap van een donor-ontvanger relatie naar een meer transformatieve relatie waarin met de betrokkenheid van diverse maatschappelijke actoren samengewerkt naar lokaal verankerde oplossingen die ook een win-win opleveren voor de verschillende partners. Stedenbanden zijn wel nog zoekende om het partnerschap vanuit zulk perspectief vorm te geven. Het is een zoektocht die gepaard gaat met vragen over de mate waarin, en de manier waarop, principes van gelijkwaardigheid en wederkerigheid vorm kunnen krijgen..

### **Gender & Leave No-one Behind**

Noch in de stedenbanden, noch in de Vlaamse gemeenten wordt er in het programma expliciet vertrokken vanuit het principe Leave No-one Behind (LNB), wat niet wil zeggen dat er geen aandacht aan wordt besteed. Gelijke kansen, armoede en diversiteitsbeleid zijn institutioneel ingebed in de Vlaamse gemeenten. Een aantal voorbeelden geven aan dat de SDG-werking een extra dimensie kan toevoegen aan het bestaande beleid. De expertise in de Vlaamse gemeente rond gelijke kansen en armoede wordt niet aangeboord in de stedenbanden. In de stedenbanden is er wel aandacht voor kwetsbare groepen, maar er worden geen strategieën ontwikkeld i.f.v. inclusief beleid, noch analyses gedaan van de impact van projecten op kwetsbare groepen of van bestaande uitsluitingsmechanismen. Ook binnen de VVSG is het moeilijk om bestaande interne expertise op deze domeinen te mobiliseren voor het programma.

Er werd in het programma expliciete aandacht gegeven aan gender. Het betreft voornamelijk het opzetten van specifieke acties met vrouwen als doelgroep en het garanderen van deelname van vrouwen aan projectactiviteiten en -structuren, maar in veel mindere mate het ontwikkelen van strategieën voor interne mainstreaming en transformatieve verandering van genderpatronen

(stedenbanden).. De stedenbandprogramma's tonen aan dat er nog veel obstakels zijn voor meer gendergelijkheid. De drie lokale verenigingen van steden en gemeenten betrokken in dit programma nemen deze uitdaging op en zetten programma's<sup>1</sup> op om zowel de politieke vertegenwoordiging van vrouwen te promoten, de promotie van vrouwelijke ambtenaren te bevorderen, als de gemeentelijke ontwikkelingsplannen meer gendergevoelig te maken, waarbij twee verenigingen hiertoe expliciete steun ontvingen van het programma. De resultaten zijn voorlopig nog beperkt. Dergelijke transformatieve veranderingsprocessen vragen veel tijd en langdurige veranderingstrajecten en voldoende middelen.

## **Aanbevelingen**

Er werden een aantal aanbevelingen geformuleerd om na te gaan hoe stedenbanden een hefboom kunnen zijn voor transformatieve verandering en processen van lokale ontwikkeling en goed lokaal bestuur kunnen versterken en/of versnellen. Deze aanbevelingen verwijzen naar het aangaan van het debat over lokale bestuurskrachtversterking, het belang van goede contextanalyses (m.i.v. analyse van politieke en administratieve draagkracht en hefboomen van verandering) en de link met agenda 2030 en de SDGs. Ook is het belangrijk om goede exit-strategieën uit te werken.

Een aantal aanbevelingen gaan over de uitvoeringsstrategieën van de stedenbandenprogramma's waaronder het versterken van het kader voor uitwisselingen, m.i.v. de rol van zusterverenigingen in het zichtbaar maken van en upscalen van good practices, het versterken van de capaciteit van lokale besturen, het promoten en ondersteunen van uitwisseling en leren, en belangen verdedigen van lokale besturen.

Met betrekking tot het SDG luik Met betrekking tot het SDG luik richten de aanbevelingen zich op een aantal opportuniteiten om sterker in te zetten op de integratie van het SDG kader in het beleid, o.a. via tools die lokale besturen kunnen gebruiken voor het operationaliseren van de SDG principes (nl. interlinkages tussen SDGs, multi-stakeholder aanpak en LNOB) en via het opzetten van lerende netwerken rond deze principes.

Efficiëntiewinst kan gerealiseerd worden door het aanpassen van het M&E systeem en het automatiseren van een aantal M&E processen. Strategieën voor leren kunnen verder uitgewerkt worden, indien mogelijk geflankeerd door financiële incentives.

Ten aanzien van gender is het belangrijk om met minimum en maximum scenario's rond gender mainstreaming te werken, afgestemd op de draagkracht en interesses van de betrokken actoren. Daartoe kunnen de zusterverenigingen een belangrijke rol opnemen, en moet de genderexpertise binnen de VVSG en de betrokken gemeenten verder versterkt worden.

---

<sup>1</sup> Zie een aantal voorbeelden van Gender initiatieven door SALGA (South Africa Local Government Association) in deze publicatie: [https://www.cib-uclg.org/sites/default/files/uclg-cib\\_gender\\_equality\\_publication\\_june2021.pdf](https://www.cib-uclg.org/sites/default/files/uclg-cib_gender_equality_publication_june2021.pdf)

# Dankwoord

We willen alle respondenten die deelnamen aan deze eindevaluatie van harte bedanken voor hun medewerking. Zonder hun vrijwillige bijdrage had deze evaluatie nooit tot stand kunnen komen. We hopen dat de resultaten handvaten kunnen bieden aan VVSG en lokale besturen om hun stedenbandprogramma en SDG werking verder te versterken.



# Inhoud

<b>Samenvatting</b>	<b>3</b>
<b>Dankwoord</b>	<b>9</b>
<b>Lijst afkortingen</b>	<b>13</b>
<b>1   Inleiding</b>	<b>15</b>
<b>2   Methodologie</b>	<b>19</b>
2.1 Inleiding	19
2.2 Conceptuele kaders	19
2.3 Voorbereidende fase	20
2.4 Data verzameling	21
2.4.1 Dataverzameling Stedenbandenprogramma	21
2.4.2 Dataverzameling België programma	22
2.5 Data analyse	23
2.6 Sensemaking, restitutie en rapportering	24
<b>3   Relevantie van het VVSG programma</b>	<b>25</b>
3.1 Politiek draagvlak	25
3.2 Coherentie en relevantie van het programma design	28
3.3 Relevantie van een stedenband concept	28
<b>4   Effectiviteit</b>	<b>30</b>
4.1 Lokale besturen als katalysator van lokale ontwikkeling	30
4.2 Verklarende factoren resultaten stedenbanden	34
4.3 Lokalisering van SDGs	37
4.4 Verklarende factoren lokalisering SDG	41
4.5 De SDGs binnen de VVSG	44
4.6 Synergie en complementariteit	45
4.7 Indicaties van impact	48
<b>5   Efficiëntie</b>	<b>51</b>
5.1 Keuze van middelen en strategieën	51
5.1.1 Stedenbandprogramma	51
5.2 Beheer van de stedenbandprogramma's	54
5.2.1 Goede bestedingsgraad en beheer van vertragingen	54
5.2.2 Technisch en financieel beheer	55
5.2.3 Leegerichte M&E	56
5.3 Beheer van het programma door de VVSG	57
5.3.1 Efficiënt beheer	57
5.3.2 Ondersteuning van de stedenbanden door VVSG	59
5.3.3 Ondersteuning SDG	61
<b>Duurzaamheid</b>	<b>66</b>
5.4 Institutionele duurzaamheid	66
5.4.1 Versterken van bestaande structuren	66
5.4.2 Institutionele inbedding van de SDGs bij lokale besturen in België	68
5.5 Financiële duurzaamheid	69
5.6 Politieke duurzaamheid	72

5.7	Socio-culturele duurzaamheid	74
<b>6</b>	<b>Bijdrage van het programma aan het verder vormgeven van kwaliteitsvolle partnerschappen</b>	<b>75</b>
6.1	Kwaliteit van de partnerschapsrelatie	75
<b>7</b>	<b>Gender &amp; Leave No-one Behind</b>	<b>79</b>
7.1	Gender	79
7.2	Leave No-one Behind	83
<b>8</b>	<b>Conclusies en aanbevelingen</b>	<b>86</b>
8.1	Lokale besturen als facilitator van lokale ontwikkeling (effectiviteit)	87
8.2	Relevante en efficiënte strategieën maar strategieën van beleidsoverdracht en leren moeten verder uitgewerkt worden (stedenbanden: effectiviteit en efficiëntie)	88
8.3	Lokaliseren van SDGs (Vlaamse gemeenten, effectiviteit en efficiëntie)	89
8.4	Goed beheer en ondersteuning door de VVSG, efficiëntiewinst is nog mogelijk (efficiëntie)	91
8.5	Duurzaamheid staat in verschillende cases onder druk	92
8.6	Het principe "Leave No-one Behind" mag explicieter aan bod komen	93
	<b>- BIJLAGEN -</b>	<b>95</b>
	bijlage 1 Lijst geconsulteerde personen	97
	bijlage 2 ToC nieuwe DGD programma	107
	bijlage 3 Gender matrix (Orza et al, 2017)	108
	bijlage 4 SDG proofing tool	109
	bijlage 5 Overzicht geconsulteerde documenten	110
	<b>Referenties</b>	<b>111</b>

## Lijst afkortingen

ACCORPE	Association de Coordination et de Concertation pour le Développement Rural Local et pour la Protection de l'Environnement
ACCD	Agence de Coopération Communale Décentralisée
AGAAI	Asociación Guatemalteca de Alcaldes y Autoridades Indígenas
ANCB	Association Nationale des Communes du Benin
BBC	Beleids en Beheerscyclus
DGD	Directoraat Generaal Development
GSK	Gemeenschappelijk Strategisch Kader
SALGA	South African Local Government Association
SINVAD	Système Intégré de Nettoyement et de la Valorisation des Déchets
SDGs	Sustainable Development Goals
UCLG	United Cities and Local Governments
VVSG	Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten





# 1 | Inleiding

## 1.1. Onderwerp van de evaluatie

Het onderwerp van deze externe eindevaluatie betreft het programma Gemeentelijke Internationale Samenwerking dat door de dienst VVSG-Internationaal wordt uitgevoerd. Het betreft een vijfjarenprogramma dat in 2017 begonnen is en tot en met 2021 loopt. Het programma wordt gesteund 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. Anderzijds wil het programma bijdragen tot de verwezenlijking van de SDG's in België door een gemeentelijke vertaling ervan naar een lokaal coherent beleid voor duurzame ontwikkeling.

Om de doelstelling te realiseren werkt de VVSG via dit federale subsidieprogramma in België (rond de lokale vertaling van de SDG's) en in 9 partnerlanden. In de partnerlanden gebeurt dit enerzijds via 18 stedenbandprogramma's tussen Vlaamse gemeenten en hun Zuiderse partnergemeenten en anderzijds via samenwerkingsverbanden van de VVSG met 3 zusterverenigingen

## 1.2. Doel van de evaluatie

Enerzijds dient de eindevaluatie om verantwoording af te leggen aan de subsidiërende overheid DGD over de geboekte resultaten van het programma en de goede besteding van de middelen. Voor de lokale besturen dient de eindevaluatie tevens ter verantwoording van de gemeentelijke internationale samenwerking naar politici, middenveld en ambtenaren toe.

Anderzijds 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 onder evaluatie positioneert het nieuwe meerjarenprogramma zich in een thematisch GSK, namelijk "Sustainable cities", wat de verhoogde aandacht en erkenning aantoont van de rol van lokale besturen in het bijdragen aan duurzame ontwikkeling.

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

## 1.3. Korte beschrijving van het DGD-programma

De dienst VVSG Internationaal beheert verschillende subsidieprogramma's, waaronder dit DGD programma en een Vlaams programma dat inzet op lokaal mondiaal beleid en SDG integratie in Vlaamse lokale besturen. Vanzelfsprekend zijn er linken tussen deze twee subsidieprogramma's, in het bijzonder wat betreft de aandacht voor SDGs.

De onderstaande tabellen (tabel 1.1 en 1.2) geven een beknopt overzicht van de belangrijkste resultaatgebieden en bijhorende activiteiten waarrond het België luik en het internationaal luik van het DGD programma zijn opgebouwd. Tabel 3 biedt een overzicht van de verschillende stedenbanden en de beleidsthema's waarrond ze werken.

**Tabel 1.1: België luik van het programma: Lokaal coherent beleid voor duurzame ontwikkeling**

Resultaatgebied	Activiteiten
Resultaat 1 - <b>Communicatie en sensibilisatie:</b> <i>Alle 308 Vlaamse steden en gemeenten kennen de universele inhoud van de SDGs en communiceren hun relevantie voor het gemeentelijk beleid naar de bevolking'</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aanmaak promotiemateriaal rond SDGs (incl.website)</li> <li>- Publicaties goed praktijken en relevantie SDGs</li> <li>- handleiding integratie SDGs in beleids- en beheerscyclus (BBC)</li> <li>- Presentaties &amp; specifieke vormingen</li> </ul>
Resultaat 2 - <b>Piloot project SDG integratie:</b> De Noord-Zuiddiensten van minstens 15 Vlaamse steden en gemeenten gebruiken de SDGs als kapstok voor lokaal coherent beleid via een traject van integrale werking	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vorming en intensieve multidisciplinaire begeleiding trekkersgroep van 15 gemeenten.</li> </ul>
Resultaat 3 - <b>Innovatie:</b> Experimenten van innovatieve gemeentelijke projecten rond duurzame ontwikkeling op het gemeentelijk grondgebied dragen bij tot de verwezenlijking van de SDGs in België	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Projectfonds voor innovatieve experimenten om gemeenten aan te zetten bij te dragen tot de SDGs.</li> </ul>
Resultaat 4 - <b>Synergie en deelname aan netwerken:</b> Vlaamse (goede) praktijken rond duurzame ontwikkeling binnen het kader van de SDGs zijn verspreid binnen België en op internationale fora	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deelname aan Europese en Internationale netwerken</li> <li>- Vertaling en verspreiding van materiaal</li> </ul>

**Tabel 1.2: Internationaal luik (stedenbanden): Versterking van bestuurskracht van lokale besturen**

Resultaatgebied	Activiteiten (VVSG en N-Z coördinatoren)
1. Versterking van lokale besturen in de stedenbanden	<ul style="list-style-type: none"> <li>- coördinatie van de stedenbanden</li> <li>- ondersteuning voor uitbouw infrastructuur</li> </ul>
2. Versterking van technische diensten rond specifieke beleidsthema's	<ul style="list-style-type: none"> <li>- regionale ontmoetings-/uitwisselingsmomenten</li> <li>- Zuid-Zuid uitwisseling,</li> <li>- peer to peer interaction,</li> </ul>
3. Versterking van actoren binnen de civiele maatschappij met het oog op het bevorderen van beleidsparticipatie van de inwoners.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- begeleiding</li> <li>- specifieke vorming</li> <li>- uitbouwen van multi-stakeholder partnerschappen (incl. met andere Belgische organisaties vanuit GSK)</li> </ul>
4. Versterking van verenigingen van steden en gemeenten	

We willen de aandacht vestigen op het feit dat de stedenbanden in de praktijk niet beperkt zijn tot de financiering via het federale programma. In deze evaluatie kijken we echter uitsluitend naar de interventies en resultaten waaraan het DGD-programma heeft bijgedragen. Waar relevant, hebben we ook aandacht voor andere actoren en factoren die hebben bijgedragen tot de resultaten van het DGD-programma.

**Tabel 3: overzicht stedenbanden en beleidsthema's**

Land	Gemeente in België	Gemeente in het zuiden	beleidsthema
Benin	- Merelbeke - Hoogstraten - Zoersel - Roeselare	- Toucountouna - Za-Kpota - Bohicon - Dogbo - ANCB	Lokale economie – beheer, hygiëne en modernisering van lokale markten
Marokko	- Antwerpen	- Ouled Daoud Zekhanine	Sociale economie i.s.m. diaspora in Antwerpen
Senegal	- Sint-Niklaas - Zemst - VVSG	- Tambacounda - Sokone -	Afval – huisvuilophaling, compostering Gender
Zuid-Afrika	- Essen - Heist-Op-Den-Berg - Bornem - VVSG	- Witzenberg - Bergrivier - Nguthu - SALGA	Afval – huisvuilophaling Gender
Bolivia	- Brasschaat	- Tarija	Afval – huisvuilophaling, compostering, waterzuivering
Ecuador	- Evergem - Bierbeek	- Guaranda - Oña	Water – duurzaam waterbeheer
Guatemala	- Herent - VVSG	- Nimlaha-Kok - AGAAI	Bescherming natuurlijke hulpbronnen, participatie; gender en jeugd
Nicaragua	- Sint Truiden - Lommel - Mol	- Nueva Guinea - Ciudad Dario - Santo Tomas	Lokale economie (toerisme, landbouw)
Peru	- Edegem	- San Jeronimo	Afval – huisvuilophaling Gender

Het DGD-programma is opgebouwd rond een set van outcomes, met name één outcome voor het België-luik, één outcome per stedenband en aparte outcomes voor de versterking van de zusterverenigingen van de VVSG. Terwijl het programma bij de start eerder gefragmenteerd werd uitgevoerd, met weinig linken tussen de verschillende onderdelen, is er tijdens de uitvoering meer gezocht naar coherentie en verbanden tussen de verschillende outcomes. Dit is zichtbaar door de verhoogde aandacht voor SDG-werking in sommige partnerschappen met het Zuiden, de samenwerking tussen stedenbanden en verenigingen van steden en gemeenten in sommige landen en uitwisseling tussen stedenbanden op regionaal vlak.



## 2 | Methodologie

### 2.1 Inleiding

De methodologie gaat uit van een 'theory-based' (realistic) evaluatie benadering. Deze benadering geeft aandacht aan de link tussen de interventies, de behaalde outputs en outcomes binnen een specifieke context. Tegelijk wordt specifieke aandacht gegeven aan de analyse van (causale) mechanismen tussen interventies en bereikte resultaten, om lessen te trekken over 'wat werkt' in 'welke context' en 'hoe'.

Daartoe wordt gebruik gemaakt van een mix van kwantitatieve (online surveys) en kwalitatieve onderzoeksmethodes (outcome harvesting, sensemaking workshops, interviews elementen van contributie analyse). Er wordt eveneens ingezet op triangulatie van bevindingen vanuit verschillende data bronnen. In de volgende paragrafen worden de gehanteerde conceptuele kaders alsook de verschillende fasen van het evaluatieproces toegelicht.

### 2.2 Conceptuele kaders

Zowel voor het ontwikkelen van datacollectie instrumenten (bv. vragelijsten, interview guides en workshops scenario's) als voor data analyse werd gebruik gemaakt van verschillende conceptuele kaders.

- **Voor de analyse van bestuurskrachtversterking** werd inspiratie gehaald uit de veranderingstheorie (zie bijlage 2) die werd ontwikkeld voor het nieuwe DGD stedenbandprogramma (2022-2026). Bestuurskracht wordt in dit model uitgedrukt op niveau van politici en ambtenaren en verwijst naar verschillende onderdelen waaronder competenties van ambtenaren en politici en hun onderlinge samenwerking, de technische capaciteit voor optimale dienstverlening en de beheersprocessen van de lokale overheid als organisatie. Een bestuurskrachtige overheid zorgt ervoor dat burgers (georganiseerd of individueel) geïnformeerd en gesensibiliseerd zijn over hun rechten, plichten en mogelijkheden voor deelname aan beleidsontwikkeling, effectief ook kunnen deelnemen aan beleidsontwikkeling, burgers toegang hebben tot de lokale dienstverlening. De samenwerking tussen de lokale overheid en de burgers zorgt voor goed lokaal bestuur en kwaliteitsvolle beleidsimplementatie.
- **Voor de analyse van gender** als transversaal thema, werd gebruik gemaakt van de gender matrix van Orza et al (2017), ook gebruikt door gender@Work (zie bijlage 3). Dit schema vertrekt van de onderlinge relatie tussen gendergelijkheid, organisatorische verandering en 'spelregels' die door machtsdynamieken binnen gemeenschappen of organisaties in stand worden gehouden.

- Voor de evaluatie van het België programma en de SDG werking werd gebruik gemaakt van een SDG proofing tool die gebaseerd is op bevindingen van recent onderzoek rond de SDGs en die werd aangepast aan de specifieke context van de VVSG, mede geïnspireerd door elementen vanuit het VVSG SDG instrumentarium (zie bijlage 4). Deze tool werd gehanteerd om inzicht te verwerven in de mate waarin het brede aanbod van VVSG rond de SDGs (handleidingen, tools, specifieke vormingen, sensibiliseringsmateriaal,...) bijdraagt tot de integratie en het operationaliseren van de onderliggende principes van het SDG kader, namelijk: 1) rekening houden met interconnecties tussen de SDGs en mogelijke spillover effecten (interlinkages), 2) duurzaamheidsproblemen aanpakken via multi-actorpartnershappen en 3) rekening houden met kwetsbare personen die het risico lopen achter te blijven (leaving no-one behind).

### 2.3 Voorbereidende fase

**Desk studie:** Tijdens de voorbereidende fase werd een analyse uitgevoerd van relevante programma documenten die door VVSG ter beschikking werden gesteld via een gedeelde google map. Deze documenten omvatten onder andere de landen programma's, voortgangsrapporten, verslagen van interne bevestigingen, rapporten van voorgaande evaluaties. Tevens werd een scan uitgevoerd van relevante academische en praktijkgerichte literatuur. (zie bijlage 5 voor overzicht van geraadpleegde documenten).

**Interviews met medewerkers VVSG dienst internationaal:** Tijdens de voorbereidende fase werden 7 interviews afgenomen met verschillende VVSG medewerkers betrokken bij de opvolging van het stedenbandprogramma en de ondersteuning van de SDG werking binnen de lokale besturen in België. Tijdens deze interviews werd gepeild naar hun perceptie over de outcomes van het programma, de significantie van deze outcomes, de manier waarop het programma hieraan heeft kunnen bijdragen en belangrijke uitdagingen. Tegelijk werden ook de evaluatievragen alsook de specifieke verwachtingen en de planning van het evaluatieproces besproken.

**Opstellen van aanvangsrapport:** Op basis van de terms of reference voor de evaluatie, de deskstudie en de interviews werd een aanvangsrapport uitgewerkt waarin de methodologische aanpak van de evaluatie werd toegelicht. Deze nota omvat onder andere het evaluatiekader met beoordelingscriteria voor de verschillende evaluatievragen, de analyse kaders die tijdens de evaluatie gehanteerd worden alsook een gedetailleerde beschrijving van de datacollectie (inclusief aanpak voor de terreinmissies), sensemaking, rapportage en een overzicht van de tijdsplanning van de verschillende stappen tijdens het evaluatieproces en de praktische afspraken.

**Stuurgroepvergadering:** Op 5/10/2021 werd het aanvangsrapport besproken met de stuurgroep van de evaluatie en werd de planning en de aanpak voor de evaluatie gevalideerd. Deze stuurgroep omvat medewerkers van VVSG internationaal, een externe consultant alsook vertegenwoordigers van Fiabel, de Vereniging van Nederlandse gemeenten (VNG) en de stad Oostende. Aanbevelingen vanuit de stuurgroep werden verwerkt in een finale versie van het aanvangsrapport.

## 2.4 Data verzameling

### 2.4.1 Dataverzameling Stedenbandenprogramma<sup>2</sup>

- *Digitale enquête:* Een uitnodiging voor deelname aan een online enquête werd uitgestuurd naar alle stedenbandcoördinatoren en betrokken schepenen in België en de partnerlanden om te peilen naar de kwaliteit van het beheer van het programma, de ondersteuning door VVSG, gender, kwaliteit van de partnerschapsrelatie en link naar met de SDGs. In totaal hebben 33 respondenten de stedenbandenenquête ingevuld. 25 respondenten hebben de vragenlijst tot op het einde ingevuld.
- *Outcome Harvesting workshop* met stedenband coördinatoren: Deze workshop is online doorgegaan op 25/11/2022. 16 Belgische stedenbandcoördinatoren hebben hieraan deelgenomen. Tijdens deze workshop werden belangrijke realisaties van het programma in kaart gebracht en werd een gezamenlijke analyse uitgevoerd over de significantie en duurzaamheid van deze veranderingen alsook de mate waarin het programma er heeft kunnen toe bijdragen. Uitdagingen werden eveneens besproken. In onderstaande textbox wordt de outcome harvesting methode toegelicht.

**Outcome harvesting** is een techniek die uit de school van Outcome Mapping komt. Outcome harvesting vertrekt van de realiteit van verschillende stakeholders betrokken in een programma en vraagt hen om veranderingen waartoe het programma heeft bijgedragen (gepland en niet gepland) te identificeren. Het identificeren van veranderingen of ‘outcomes’ gebeurt bij voorkeur door ‘agents of change’. Dit zijn mensen die nauw betrokken zijn in de interventies. In eerste instantie zijn dat de stedenbandcoördinatoren in België en de partnerlanden, in tweede instanties, de ambtenaren, politici en actoren uit de civiele maatschappij betrokken in de interventies. Zij beschrijven veranderingen die zij bij zichzelf en/of in hun omgeving waarnemen. De vragen die beantwoord moeten worden zijn: (1) wie/wat is veranderd bij wie en wanneer, (2) wat is de evidence daarvan, (3) waarom is die verandering belangrijk volgens jou om te vermelden, (4) wat heeft een rol gespeeld in de verandering.

- *Theory of efficiency workshop:* Deze workshop met het volledige team van VVSG dienst internationaal is doorgegaan in december 2021. Tijdens de workshop werd ingegaan op een aantal uitdagingen ivm het beheer van het programma en werden mogelijke scenario's besproken i.f.v. mogelijke efficiëntiewinst betreffende o.a. de governance van het programma (incl. besluitvorming, overlegmechanismen en verantwoording); tools ter ondersteuning van de werking van het team, en monitoring & evaluatie.
- *Terreinmissies:* Voor de evaluatie van het stedenbandprogramma werden terrein bezoeken uitgevoerd aan vier stedenbanden in twee landen (zie rapporten van de terreinbezoeken). Uiteindelijk werd gekozen voor terreinbezoeken in Senegal en Benin omwille van de volgende redenen:
  - aanwezigheid van minstens twee stedenbanden waardoor in één reis twee stedenbanden bezocht konden worden (efficiëntiewinst).
  - aanwezigheid van stedenbanden die niet hebben deelgenomen aan de midterm zelfevaluatie.
  - In Benin is er een samenwerking met de zustervereniging van de VVSG, waar vooral samengewerkt werd op het thema gender.
  - In Senegal wordt gewerkt rond afvalbeleid terwijl in Benin gewerkt wordt rond het thema lokale economie.

---

<sup>2</sup> Zie bijlage 1 voor lijst van geconsulteerde personen

- *Verdiepende interviews*
  - met stedenbandcoördinatoren, betrokken ambtenaren, schepenen en actoren uit de civiele maatschappij binnen de steden of gemeenten waarvan de partners bezocht werden tijdens de terreinmissies. Omwille van de corona maatregelen werden deze interviews grotendeels online afgenomen. Tijdens de interviews werd ook gepeild naar de SDG werking in de gemeente.
  - met de stedenbandcoördinatoren van de steden of gemeenten die in een uitfaseringsfase zaten: Herent-Nimlaha-kok, Edegem-San Jeronimo, Braschaat-Tarija.
  - met Vlaamse stedenbandcoördinatoren van steden of gemeenten die besloten hebben om niet meer deel te nemen aan het nieuwe DGD programma: Bornem, Antwerpen en Sint Truiden
  - met de zusterverenigingen van de VVSG die niet bezocht werden tijdens de terreinmissies: SALGA (Zuid-Afrika) en AGAAI (Guatemala).

#### 2.4.2 Dataverzameling België programma<sup>3</sup>

- *Online enquête* naar de Vlaamse gemeenten specifiek gericht naar de ambtenaren bevoegd voor lokaal mondiaal beleid/SDGs/Duurzame ontwikkeling. 120 respondenten namen deel aan deze enquête, met een voltooiingspercentage van 68%. In 2020 werden reeds twee bevestigingen georganiseerd door de VVSG (januari en maart) naar de mate waarin de steden en gemeenten aan de slag waren gegaan met de SDGs. Deze bevestigingen werden gehouden na de formatie van de nieuwe besturen en de afronding van de nieuwe BBC en ontwikkeling van de gemeentelijke meerjarenprogramma's. Om die reden werd de enquête voor deze eindevaluatie beperkt tot de betrokken ambtenaren en werd de focus gelegd op het bevestigen van de manier waarop men er al dan niet in slaagt om de onderliggende principes van het SDG kader te operationaliseren, bv. transversaal werken (whole of 'local' government approach) en rekening houden met mogelijk negatieve trade-offs tussen SDGs, rekening houden met negatieve gevolgen voor kwetsbare personen (leaving no one behind), werken via multistakeholder partnerschappen volgens een whole of society approach. Vanuit deze insteek werd eveneens gepeild naar specifieke noden voor verdere ondersteuning.
- *Verdiepende interviews*: In vijf gemeenten (Harelbeke, Geel, Huldenberg, Heist-Op-Den-Berg en Trunhout) werden bijkomend de volgende verdiepende interviews afgenomen:
  - met de ambtenaren bevoegd voor lokaal mondiaal beleid, duurzame ontwikkeling, SDGs.
  - met de directeur of secretaris
  - met de leden van een eventuele stuurgroep, werkgroep rond SDGs
  - met organisaties uit de civiele maatschappij

Voor de selectie van de vijf gemeenten werden gestreefd naar kwalitatieve representativiteit volgens een aantal specifieke selectiecriteria (zie onderstaande tabel)

---

<sup>3</sup> Zie bijlage 1 voor lijst van geconsulteerde personen



	Harelbeke	Geel	Huldenberg	Heist-Op-Den-Berg	Turnhout
Stedenband	X			x	
Geen stedenband		x	x		x
Sterk SDG/transversaal beleid	X	x	x		
Actief met SDG, niet transversaal				x	x
Niet gesteund door VVSG			x		
Stad/gemeente met centrumfunctie	x	x			x
Kleinere gemeente			x	x	
Samenstelling college	Vooruit+Groen+CD&V	N-VA + CD&V	Open VLD+Groen	CD&V + N-VA + Open VLD + Groen + Pro Heist	CD&V+Vooruit + N-VA + Groen

## 2.5 Data analyse

**Analyse van de interviews (in België en op het terrein):** Een eerste analyse gebeurt reeds tijdens de diepte-interviews of focusgroepen zelf. Deze bieden immers een opportuniteit aan de respondenten om hun eigen analyse te verwoorden omtrent de verschillende evaluatievragen en subvragen die op basis van de interviewgids aan bod komen tijdens de interviews. Voor de analyse overheen de interviews inspireerden we ons op de ‘constant comparative method’ voor het coderen en categoriseren (Strauss & Corbin, 1998), waarbij gebruik gemaakt wordt van een progressief opbouwend ‘open’ codeer proces, met bijzondere aandacht voor triangulatie van percepties van verschillende respondenten of bronnen. Een aantal analytische categorieën werden evenwel op voorhand bepaald op basis van de evaluatievragen en bijhorende selectiecriteria en aandachtspunten.

**Analyse van de online enquête (Vlaamse coördinatoren en buitenlandse stedenband partners).** De data van de online bevraging (via survey monkey voor de SDG enquête en Check market voor de stedenbandenquête) werden na afloop van de bevraging ingelezen in Excel. Op basis van de data werden univariate (beschrijvende statistiek, zoals frequentietabellen etc.) en bivariate (verbanden tussen twee variabelen) analyses uitgevoerd.

**Contributie analyse.** Via een sterk vereenvoudigde vorm van contributieanalyse wordt nagegaan in welke mate de stedenband heeft kunnen bijdragen aan geobserveerde resultaten of outcomes. Dit gebeurt op een praktische en participatieve manier waarbij tijdens interviews met respondenten en tijdens workshops dieper ingaan wordt op het belang van bepaalde geobserveerde outcomes alsook de mate waarin het programma hiertoe heeft kunnen bijdragen. Er wordt hierbij ook telkens nagegaan welke andere factoren of actoren (=context) hier een rol zouden kunnen bij spelen. Bovendien wordt gepeild naar de causale mechanismes die inzicht geven over hoe en waarom bepaalde activiteiten en contextuele factoren (en/of actoren) hebben kunnen bijdragen tot geobserveerde veranderingen.

**Triangulatie.** Tijdens de analyse ging bijzondere aandacht naar het trianguleren van de bevindingen op basis van verschillende databronnen (programma documenten, monitoring rapporten, interviews, focus groepen, workshops, enquêtes, ...) en het perspectief van diverse actoren.

## 2.6 Sensemaking, restitutie en rapportering

**Eerste draft evaluatierapport.** Een eerste draft van het evaluatierapport werd opgemaakt en doorgestuurd op 05/04/2022 naar de leden van de stuurgroep op becommentarieerd door de stuurgroep.

**Eerste restitutiemeeting met de stuurgroep (21/04/2022):** Tijdens deze meeting met leden van de stuurgroep werd de eerste draft van het evaluatierapport besproken. Opmerkingen van de stuurgroep werden vervolgens verwerkt in de finale versie van het evaluatie rapport

**Tweede restitutie meeting met de stedenbandcoördinatoren (27/04/2022):** Tijdens deze meeting met medewerkers van VVSG internationaal en Belgische stedenbandcoördinatoren werden de bevindingen van de evaluatie voorgesteld en besproken. Opmerkingen en nieuwe inzichten vanuit deze meeting werden meegenomen tijdens het finaliseren van het evaluatierapport.

## 3 | Relevantie van het VVSG programma

Dit hoofdstuk analyseert de mate waarin het VVSG programma beantwoordt aan beleidsprioriteiten van de betrokken partners en aan de noden en behoeften van de begunstigden.

Voor het België luik wil dit zeggen dat er gekeken wordt naar de mate waarin er een politiek en ambtelijk draagvlak is voor de integratie van de SDGs in de lokale beleidsplanning en -implementatie. De VVSG is één van de aanjagers geweest voor het lokaliseren van de SDGs. Relevantie heeft dan ook vooral betrekking op de mate waarin het aanbod van VVSG aangepast was aan de mogelijkheden en vragen van de Vlaamse gemeenten. Voor de stedenbanden wordt gekeken in welke mate zij aansluiten bij nationale en lokale beleidsprioriteiten en in welke mate ze gedragen worden door de politiek, de ambtenaren en de civiele maatschappij.

### 3.1 Politiek draagvlak

#### 3.1.1. Link met lokale en nationale beleidsprioriteiten:

In het algemeen zijn de stedenbandprogramma's sterk in lijn met nationale en lokale beleidsprioriteiten. Zowel de analyse van de programmadossiers en de morele rapportages alsook de resultaten van de terreinmissies tonen aan dat de programma's overwegend gericht zijn op gedecentraliseerde beleidsthema's zoals afvalbeleid en lokale economische ontwikkeling die hoog op de politieke agenda van de lokale besturen en nationale overheden staan. In Senegal bijvoorbeeld is de werking rond afvalbeheer in Sokone en Tambacounda in lijn met een nationaal plan dat in het kader van het 'zéro déchet' programma in 2021 werd gelanceerd. Via dit plan wil de overheid lokale besturen stimuleren om het afvalprobleem op een geïntegreerde manier aan te pakken met aandacht voor valorisatie en recyclage van afval alsook voor sensibilisering van de bevolking. In Benin is er eveneens een sterke link tussen het stedenbandprogramma dat gericht is op het versterken van de werking van de lokale markten en het investeringsplan van de overheid dat streeft naar de modernisering van de marktinfrastructuur en het digitaliseren van lokale belastinginningssystemen.

De coherentie van het programma met lokale en nationale beleidsprioriteiten blijkt ook uit de resultaten van de stedenbandenquête. Zo vindt 88% van de 33 respondenten dat het programma in sterke mate of eerder wel aansluit bij nationale beleidsprioriteiten. Hetzelfde geldt voor de aansluiting met lokale beleidsprioriteiten.

De mate waarin nationaal beleid een bevorderende context biedt voor lokale besturen om lokale ontwikkeling te faciliteren, hangt deels af van de bewegingsruimte die lokale besturen binnen dit beleid krijgen. Nationaal beleid dat topdown wordt opgelegd zal eerder resulteren in een zekere instrumentalisering van lokale besturen die uitvoeren wat er op nationaal niveau wordt beslist. Zulke situatie belemmert de mogelijkheid van lokale besturen om middelen vanuit het nationaal niveau op een flexibele manier in te zetten in functie van de lokale context en ter ondersteuning van lokaal gegroeide oplossingen of innovaties. In Benin bijvoorbeeld voorziet de nationale overheid financiële middelen voor het moderniseren van de infrastructuur van lokale markten, maar zijn er weinig incentives om het lokale marktbeheer te versterken of om op lokaal vlak te zoeken naar de meest aangepaste belastinginningssystemen. Tegelijkertijd zijn er ook voorbeelden waar nationaal beleid de faciliterende rol van lokale besturen voor lokale ontwikkeling kan bevorderen. In Senegal bijvoorbeeld kunnen lokale besturen vanuit het nationaal fonds voor goed lokaal bestuur, een bijkomende jaarlijkse financiële enveloppe ontvangen van minimum 25.000 Euro en max. 750.00 euro. Het bedrag dat ze ontvangen hangt af van de grootte van de gemeente of stad en de score die ze behalen rond 'goed bestuur' en die bepaald wordt

aan de hand van een aantal objectieve criteria. Deze middelen komen bovenop het eigen werkingsbudget en kunnen op een meer flexibele manier worden ingezet.

Er zijn weinig indicaties dat er binnen de stedenbandprogramma's een grondige analyse wordt gemaakt van deze beleidscontext of dat er strategisch op ingespeeld wordt. Op welke manier kan er bijvoorbeeld optimaal gebruik worden gemaakt van beschikbare middelen en expertise indien de nationale beleidscontext bevorderend is voor lokale besturen om hun faciliterende rol voor lokale ontwikkeling op te nemen? In Senegal bijvoorbeeld, zijn er verschillende nationale programma's die mee instaan voor de uitvoering van het nationale afvalbeleid. Hun rol wordt op nationaal niveau bepaald en aangestuurd. Desalniettemin kunnen lokale besturen samenwerking opzoeken met zulke nationale programma's. Zo speelden de burgemeester en een aantal gemeenteraadsleden van Sokone een belangrijke rol in het opzoeken van samenwerking met zulke staatsactoren rond het beheer van de mangroves, het lokale afvalophalingssysteem en het beheer van de plaatselijke boomkwekerij. Dergelijke contexten bieden ook een kader om lokaal gegroeide oplossingen terug te koppelen naar het nationaal niveau om zo mogelijk bijkomende middelen te verkrijgen die opschaling of verdere innovatie mogelijk kunnen maken. Deze mogelijkheden zullen eerder beperkt zijn in contexten waar het nationaal beleid eerder top-down wordt uitgevoerd, met weinig aandacht of ruimte voor lokale dynamieken. In dergelijke context kan het ook relevant zijn om good practices te ontwikkelen en in te zetten op beleidsbeïnvloedingsacties in samenwerking met verenigingen van lokale besturen.

### **3.1.3. Realistische en relevante budgetten**

De jaarlijkse budgetten zijn relevant voor de specifieke context van de partnergemeenten. Enerzijds zijn het niet de grote bedragen die het risico vergroten dat er parallele structuren of systemen van dienstverlening worden opgezet die onmogelijk door de lokale besturen kunnen worden verdergezet nadat de financiering stopt. Anderzijds zijn de budgetten voldoende substantieel om binnen een strategisch uitgezet programma een relevante bijdrage te kunnen leveren. Dit kon bijvoorbeeld worden vastgesteld tijdens de terreinmissies in Senegal. Zo bedraagt het jaarlijkse stedenbandbudget in Sokone, een kleinere gemeente in Senegal (stedenband met Zemst), 38.000 Euro tegenover een eigen lokaal jaarlijks budget van ongeveer 450.000 Euro. De realisaties binnen deze stedenband tonen aan dat deze financiële ondersteuning wel degelijk een relevante bijdrage kan leveren (zie verder effectiviteit en efficiëntie). Gelijkaardige observaties konden gedaan worden in de andere bezochte stedenbanden in Senegal en Benin. Dit is duidelijk een belangrijke bevorderende factor naar lokaal eigenaarschap en duurzaamheid toe. Het zorgt er immers voor dat de regierol grotendeels bij het lokaal bestuur blijft en dat men binnen een stedenband toewerkt naar realisaties die aangepast zijn aan de specifieke socio-economische en culturele context van de partnergemeente (zie ook verder in het hoofdstuk rond duurzaamheid).

### **3.1.5. Draagvlak voor de SDGs**

De relevantie van het SDG programma voor lokale besturen in Vlaanderen blijkt duidelijk uit de positieve reactie van een aanzienlijk aantal gemeenten op de oproep voor het SDG piloot traject. De kerngroep van 20 gemeenten samen met de bredere groep van 30 gemeenten vertegenwoordigen bijna 17% van alle Vlaamse gemeenten. Bovendien heeft het piloot project een duidelijk sneeuwbal effect gehad met een groeiend aantal gemeenten die sensibiliserende activiteiten opzetten rond de SDGs of met de SDGs aan de slag gaan in hun beleid (zie hoofdstuk effectiviteit). Dit toont aan dat de VVSG ondersteuning rond de SDGs wel degelijk een antwoord biedt op specifieke vragen of noden bij een aanzienlijk aantal gemeenten in Vlaanderen. Tijdens de interviews wordt de relevantie van het SDG kader voor de gemeenten in meerdere instanties als volgt beschreven:

- Het is een nationaal en internationaal erkend kader dat een goede kapstok biedt zowel om het beleid aan op te hangen alsook voor communicatie over het beleid en het belang om naar duurzaamheid toe te werken.
- Het is een laagdrempelig kader dat verschillende actoren in de gemeente of stad kan verbinden: lokaal bestuur, bedrijven, middenveld, scholen,....
- Het laat toe om aan de medewerkers uit te leggen waarom inspanningen rond transversaal werken belangrijk zijn.
- Het helpt om uit te leggen waarom bepaalde opties (bv. investeringen in duurzame oplossingen) ook soms duurder zijn.

Zoals ook reeds werd vastgesteld in eerdere evaluaties<sup>4</sup> wordt het SDG aanbod van de VVSG door een meerderheid van de respondenten als heel relevant beschouwd. Het brede aanbod aan tools, informatie en vormingen met sterke variatie wat betreft inhoud en vorm alsook de praktijkgerichte aanpak en de diverse mogelijkheden voor uitwisseling sluit goed aan bij de diverse noden voor ondersteuning en begeleiding. In het efficiëntie hoofdstuk wordt hier dieper op ingegaan.

Bovendien is het SDG programma in lijn met de ambities van de Vlaamse regering inzake agenda 2030 en de SDGs. In haar strategische nota 'Vizier 2030' wordt expliciet verwezen naar de samenwerking met steden, gemeenten en provincies als een van de elementen van de Vlaamse SDG-implementatie-agenda'. Vlaanderen biedt echter geen duidelijke richtlijnen rond de manier waarop lokale besturen de SDGs kunnen integreren in hun beleid en werking. Het VVSG SDG programma biedt hier een praktijkgericht antwoord op. Daarnaast levert het programma ook nuttige inzichten op, bijvoorbeeld rond indicatoren die werden ontwikkeld tijdens het piloot of pioniers traject, en die mogelijk input kunnen geven in bij het uitwerken van zulk richtinggevend kader. VVSG heeft hierover al verschillende malen overleg gehad met het Agentschap Binnenlands Bestuur (ABB). Trouwens, mede dankzij de samenwerking met VVSG kon de SDG werking in Vlaanderen ook op internationaal niveau op de kaart worden gezet, b.v. via input vanuit VVSG en verschillende gemeenten aan de OECD-studie 'a Territorial approach to the SDGs' of via presentaties op meerdere internationale fora.

Het SDG kader lijkt eerder weinig op een expliciete en richtinggevende manier gebruikt te worden aan de kant van de partnergemeenten. Dit blijkt zowel uit de morele rapportages als tijdens de terreinbezoeken. Indien ze wel aan bod komen dan blijft het vooral bij het 'labelen' van bepaalde ontwikkelingsplannen of acties aan bepaalde SDGs. Dit was bijvoorbeeld het geval in Benin waar lokale besturen hun gemeentelijke ontwikkelingsplannen aan bepaalde SDGs moeten linken. Bovendien worden de stedenbandprogramma's ook gelinkt aan specifieke SDGs. Dit betreft opnieuw een 'back-labeling' oefening waarbij SDGs gekoppeld worden aan elementen van het programma die op een of andere manier wel bijdragen aan verschillende SDGs (bv. duurzaam beheer van afval en natuurlijke rijkdommen of duurzame steden en gemeenten of brede partnerschappen, ...). In verschillende stedenbandprogramma's komen de SDGs ook aan bod in sensibiliseringsactiviteiten (o.a. Hoogstraten-ZaKpota en Bierbeek-Oña) of maken ze onderdeel uit van de partnerovereenkomst (o.a. Lommel-Ciudad Dario)<sup>5</sup>. De SDGs werden echter niet gebruikt als analysekader bij het design van de programma's. De SDGs kwamen ook niet spontaan naar voor tijdens interviews gedurende de veldbezoeken in Senegal. Tegelijk zijn er wel degelijk opportuniteiten om het SDG kader in de toekomst sterker in te zetten als richtinggevend kader binnen de stedenband. Zeker wat betreft de principes van interlinkages and leaving no one behind zijn er mogelijkheden om de veranderingstheorie te verdiepen (zie hoofdstuk effectiviteit).

<sup>4</sup> Mid-term evaluatie GIS programma 2016-2019

<sup>5</sup> zie ook VVSG brochure 'SDGs in gemeentelijke internationale samenwerking' waarin samen met de Vlaamse stedenbandcoördinatoren ideeën werden gebundeld om de SDGs in de stedenbanden te integreren. ([https://www.vvsg.be/Leden/Internationaal/SDG-pagina/SDG-materiaal/SDG-publicaties/DeSDGsInternationaal\\_07062021NL.pdf](https://www.vvsg.be/Leden/Internationaal/SDG-pagina/SDG-materiaal/SDG-publicaties/DeSDGsInternationaal_07062021NL.pdf))

### 3.2 Coherentie en relevantie van het programma design

Binnen het stedenbandprogramma werd in elk land toegewerkt naar eenzelfde specifieke doelstelling en dit volgens een gemeenschappelijke veranderingstheorie en resultatenkader uitgewerkt op landenniveau. Dit biedt belangrijke opportuniteiten voor uitwisseling of samenwerking tussen de individuele stedenbanden bijvoorbeeld bij het poolen van eigen middelen of expertise alsook bij het aanboren of verbreden van samenwerkingsverbanden met andere actoren (bv. andere donoren of staatsactoren). Een uitdaging hierbij is dat bepaalde indicatoren in het logisch kader mogelijk niet altijd even relevant zijn voor elke stedenband in een bepaald land<sup>6</sup>. Bijvoorbeeld in Benin: indicator 3.1 'le nombre de vendeurs positionnés selon le zonage a augmenté' is een indicator die niet relevant is voor het programma in Dogbo. Indicator 3.2 "La perception des femmes actives dans les associations de la prise en compte de leurs propositions s'est améliorée" is niet relevant voor Dogbo en Toucountouna omdat er geen specifieke acties werden opgezet om de positie van vrouwen in hun verneigingen te versterken. Indicator 4.2. 'le taux de satisfaction des usagers visés du marché s'est amélioré' is weinig relevant voor Dogbo aangezien het hier een heel grote markt betreft waaraan het programma maar een kleine bijdrage levert, de modernisering van de markt over langere termijn verloopt en de lopende infrastructuurwerken voor herlocatie van marktkramers en vermindering van plaats zorgen. Een tevredenheidsenquête is in dat opzicht minder aangewezen en werd bijgevolg ook niet uitgevoerd door het bestuur van Dogbo. In het resultatenkader van Senegal werd dit deels opgelost door binnen een bepaalde indicator te specificeren welke elementen relevant zijn voor welke stedenband: Indicator 1.1: "Plan de développement communal intégrant la question du genre et le développement durable'(TAMBA) / le 'Plan Environnemental Durable' (SOKONE) est élaboré et appliqué".

Het is niet duidelijk in welke mate de hypothesen die momenteel staan opgesteld in het programmadossier voldoende coherent zijn met de resultaten van de context analyse. In het programma dossier van Senegal gaat men er bijvoorbeeld vanuit dat de wijkcomités (comités de quartier) goed functioneren terwijl vanuit de context analyse en vorige evaluaties reeds geweten was dat dit bij een meerderheid van deze comités niet het geval was. Het is juist de bedoeling van het programma om deze te versterken (nl. versterken van local governance op wijkniveau). In hetzelfde dossier zijn er ook geen hypothesen die er op wijzen dat de principes van agenda 2030 (interlinkages of LNOB) werden gebruikt tijdens de context analyses. Zo zijn er bijvoorbeeld geen reflecties over de mogelijkheid dat minder behoevende huishoudens de maandelijkse bijdragen voor afvalophaling niet zouden kunnen betalen. Bijgevolg zijn er ook geen strategieën om met deze negatieve gevolgen om te gaan.

### 3.3 Relevantie van een stedenband concept

Wat betreft de relevantie van het stedenbandconcept kunnen op basis van de cross case analyse van de individuele stedenbandprogramma's de volgende elementen geïdentificeerd worden:

#### **Institutionele partners, elk met een mandaat om aan bestuurskracht te werken**

Met lokale besturen langs beide zijden van het partnerschap in de 'driver seat' van het stedenbandprogramma is er een sterker mandaat om aan bestuurskrachtversterking te werken. Men werkt immers vanuit gelijkaardige structuren (schepencollege, gemeenteraad, gemeentelijke administratie,...) waardoor men elkaar ook sterker (h)erkent als partners die bovendien vaak rond dezelfde beleidsthema's werken en zich geconfronteerd voelen met gelijksoortige uitdagingen of opportuniteiten (b.v. mogelijke verandering in beleid na verkiezingen, ...). Zulke onderlinge (h)erkenning was ook duidelijk te zien tijdens het terreinbezoek in Sokone (Senegal), waar op dat moment ook de stedenbandcoördinator en de verantwoordelijke schepen vanuit Zemst op bezoek waren.

<sup>6</sup> Binnen het programma wordt niet verwacht dat alle stedenbanden in een land aan alle resultaten zouden bijdragen. Tijdens de formulering werd duidelijk aangegeven welke stedenband aan welk resultaat zal bijdragen.

De aanwezigheid van de Schepen was een belangrijke bevorderende factor om het politiek niveau (incl. burgermeester en schepenen) vanuit Sokone actief betrokken te krijgen tijdens dit bezoek. De stedenband vertegenwoordigt eveneens een langdurig partnerschap dat ook in moeilijke contextuele omstandigheden kan voortbestaan. Hierdoor biedt het een kader waarin structurele veranderingsprocessen die vaak lange tijd vergen (vaak langer dan een vijfjarenprogramma) overheen zulke langere periodes kunnen ondersteund worden en dit met variërende intensiteit. De stedenbanden die (tijdelijk) uit het federaal programma stapten, zoals bijvoorbeeld Nquthu – Bornem en Nueva Guinea - Sint-Truiden, bieden hier voorbeelden van. Beide stedenbanden konden omwille van uiteenlopende uitdagingen in het partnerland niet instappen in het nieuwe federale programma (2022 – 2026). Zij hebben echter besloten om de stedenband met eigen middelen verder te zetten. Zulke continuïteit was een belangrijke bevorderende factor voor de het versterken van de vertrouwensrelatie tussen beide gemeenten.

### **Stedenband is breder dan een federaal programma**

Een stedenband is breder dan een federaal programma en in die bredere context is men voor bepaalde zaken niet gebonden aan vooraf bepaalde logische kaders en meerjarenplannen. Daardoor kan men gemakkelijker inspelen op windows of opportunity. Dit was bijvoorbeeld het geval in Sokone (Senegal) waar de volledige gemeentelijke meerjarenbegroting vanuit Zemst voor de stedenband gebruikt werd om een strategische brug te helpen herstellen. Dit heeft volgens verschillende respondenten in Sokone en Zemst een sterke duw gegeven aan de wederzijdse appreciatie en vertrouwen. Bovendien biedt een stedenbandprogramma opportuniteiten voor synergie met initiatieven van vierde pijler organisaties of NGOs vanuit de Belgische partner gemeente hetgeen kan bijdragen tot een win-win voor beide partnergemeenten. De inleefreizen of stages door Belgische studenten of jongeren in meerdere stedenbanden (Benin, Senegal, Nicaragua, Bolivia) bieden hier voorbeelden van.

Bovendien kan een stedenbandprogramma ook in de gemeente in de partnerlanden een faciliterende rol spelen in het mobiliseren van synergieën tussen de verschillende commissies en de daaraan gelinkte actoren vanuit het middenveld en andere relevante actoren. Dit kon wel slechts worden vastgesteld in Sokone in Senegal waar het stedenbandprogramma heeft kunnen bijdragen tot een sterkere samenwerking tussen de commissies milieu en ontwikkeling, de lokale wijkcomités en de coördinerende middenveldorganisatie GIE Jokko die samen instaan voor het geïntegreerd afvalbeheersysteem en waarbij ook de commissie onderwijs en sport en de plaatselijke scholen en jongerengroepen actief betrokken zijn (zie ook effectiviteit hoofdstuk). Sokone is trouwens ook een voorbeeld van een stedenband die heeft kunnen voortbouwen op de resultaten van een samenwerking met de Europese unie waarbij een ‘pilot afvalbeheersysteem’ werd opgezet in drie wijken. Via het stedenbandprogramma kon het systeem opgeschaald worden naar 9 wijken en verder versterkt worden.

Tegelijkertijd is er ruimte om bestaande synergieën te verdiepen en nieuwe synergieën op te zoeken. Dit is belangrijk met het oog op het verduurzamen van de resultaten. Zo zijn er mogelijkheden in bepaalde landen zoals in Senegal, Benin en Zuid-Afrika om een sterkere en meer strategische samenwerking uit te bouwen met plaatselijke verenigingen van steden en gemeenten alsook met actoren vanuit de privé sector. Dit geldt trouwens voor de meerderheid van de stedenbanden waar de strategische betrokkenheid van de private sector over het algemeen eerder beperkt is. Ook zijn er opportuniteiten om synergie op te zoeken met bilaterale actoren zoals Enabel. Deze laatste ondersteunt bijvoorbeeld een comité de quartier in Sokone in haar initiatieven rond commercialisering van visvangst en gender. Dit omvat ook elementen van bestuurskrachtversterking waar ook de stedenband Sokone-Zemst rond werkt.

## 4 | Effectiviteit

Effectiviteit peilt naar de mate waarin de vooropgestelde doelen behaald werden, impact verwijst naar de effecten (onbedoeld of bedoeld, gepland of niet gepland) bij de uiteindelijke begunstigden (in dit programma zijn dat de inwoners van de betrokken gemeenten). Binnen het kader van deze evaluatie was het niet mogelijk om een betrouwbare impactanalyse te doen. Er worden alleen indicaties van impact gedocumenteerd. In dit hoofdstuk bespreken we eerst de resultaten bereikt in de stedenbanden en de verklarende factoren, gevolgd door de resultaten van de SDG-werking en verklarende factoren. Het hoofdstuk wordt afgesloten met de analyse van synergie en complementariteit en enkele indicaties van impact.

### 4.1 Lokale besturen als katalysator van lokale ontwikkeling

In het algemeen heeft het programma (stedenbandprogramma's en het SDG-luik) kunnen bijdragen aan zichtbare resultaten binnen de respectievelijke gemeenten en steden in de partnerlanden en in België. Niettegenstaande de Covid-19 pandemie kan een positieve evolutie worden vastgesteld in de mate waarin de vooropgestelde resultaten (m.i.v. de indicatoren) zoals geformuleerd in de logische kaders werden behaald. Dit blijkt ook uit de positieve beoordelingen bij de morele rapportages (overwegend categorie B) alsook uit de ondersteunende argumentatie vanuit de jaarlijkse narratieve rapporten. Deze trend kon bevestigd worden tijdens de veldbezoeken in Benin en Senegal, de resultaten van de outcome harvesting workshop met Vlaamse coördinatoren en op basis van de interviews met coördinatoren (België en partnerlanden) van stedenbanden die niet werden bezocht.

De steden en gemeenten betrokken in het federaal programma hebben als doel om bij te dragen aan het verbeteren en ondersteunen van goed lokaal bestuur, door processen van “bestuurskrachtversterking” (capaciteitsontwikkeling) te ondersteunen, zoals geformuleerd in de specifieke doelstellingen op landenniveau. De beleidsdomeinen waarop gefocust wordt, kunnen ondergebracht worden in twee groepen: (i) lokaal milieu en afvalbeleid (Bolivia, Peru, Ecuador, Zuid-Afrika, Senegal) en (ii) lokale economische ontwikkeling (Nicaragua, Benin, Marokko). In het verleden hebben sommige stedenbanden ook gefocust op het versterken van loketwerking, zoals het verbeteren van registratiesystemen m.b.t. de burgerlijke stand en/of het kadaster (vb. Benin), processen die verder geconsolideerd worden maar niet meer opgenomen werden in het programma 2017-2021.

UCLG en VVSG<sup>7</sup> benadrukken de rol van lokale besturen als katalysator van processen van lokale ontwikkeling, ook internationaal erkend door bijvoorbeeld agenda 2030 en de SDGs.<sup>8</sup> De mate waarin lokale besturen deze rol effectief kunnen opnemen, wordt beïnvloed door een veelheid aan factoren waaronder: de uitvoering van een decentralisatieproces gericht op ontwikkeling, de mate van autonomie van lokale besturen, politisering van lokale besturen, het democratische gehalte van lokale besturen (transparantie, verantwoording), openheid tot samenwerking met het middenveld en de private sector, effectiviteit van intergouvernementele

7 Janssens, B. (2011). Winning through twinning – Municipal International Cooperation in Flanders (Belgium), Association of Flemish Cities and Municipalities

8 European Commission, (2016). Supporting decentralisation, local governance and local development through a territorial approach. Brussels: European Commission.



samenwerking, enz. De context waarbinnen de stedenbanden uitgevoerd worden en kunnen bijdragen aan bestuurskrachtversterking, bepaalt in sterke mate de mogelijkheden van bestuurskrachtversterking in de respectievelijke landen. Stedenbandcoördinatoren verwijzen naar verschillende van bovenstaande factoren die een negatieve invloed hebben op de werking van de lokale besturen, en die dus grenzen stellen aan processen van capaciteitsversterking.

Het stedenbandprogramma zet in op drie pijlers om bij te dragen aan bestuurskrachtversterking en goed lokaal bestuur: (1) het uitbouwen van sterke lokale overheidsinstellingen, democratisch verkozen en dus representatief, maar ook transparant, aansprakelijk en in staat om rekenschap af te leggen aan de bevolking; (2) het ontwikkelen van efficiënte en geschikte overheidsdiensten; en (3) het bevorderen van inspraak en participatie aan het beleid vanuit het middenveld.

Een analyse van de outcomes (programmadoocumenten, outcome harvesting workshops, interviews en terreinbezoeken) geeft aan dat de meeste resultaten gerealiseerd worden m.b.t. **het versterken van efficiënte en geschikte overheidsdiensten**. Het programma heeft bijgedragen aan (i) het versterken van technische kennis van ambtenaren door vorming en uitvoering van (pilot)projecten (afvalverwerking, waterzuivering, compostering, milieueducatie, ...), (ii) het ontwikkelen van nieuwe beheersinstrumenten of -systemen (vb. digitaal beheer voor de inkomsten van de markt in Benin, waterirrigatiesysteem in Oña-Ecuador, afvalbeheer in Zuid-Afrika), (iii) het uitvoeren van beleidsvoorbereidende studies (vb. organisatie van de markt in Toucountouna-Benin, voorbereiding stedenbouwkundig plan in San Jeronimo-Peru). (iv) Verschillende stedenbandprogramma's dragen ook bij in het loon van betrokken ambtenaren of creëren de mogelijkheid om ambtenaren aan te werven.

Het ondersteunen van processen van capaciteitsversterking van de lokale administratie is eerder impliciet. De focus ligt op het uitvoeren van concrete (pilot)projecten, waarbij meestal een beperkt team van ambtenaren betrokken is (learning on the job). De opvolging van de resultaten focust voornamelijk op de directe output van deze projecten en niet of nauwelijks op de opvolging van evoluties m.b.t. processen, kennis en competenties bij de ambtenaren en/of het functioneren van en samenwerking tussen diensten, factoren die efficiënte en kwalitatieve dienstverlening mogelijk maken. Ook op deze domeinen kunnen resultaten vastgesteld worden, vaak onbedoelde of meestal niet gedocumenteerd, zoals bijvoorbeeld: (i) zes Vlaamse stedenbandcoördinatoren gaven aan dat de partnergemeente, door de ervaring van het stedenbandprogramma, meer evolueert naar planmatig werken en resultaatgericht beheer (vb. Za'Kpota, Toucountouna, Bohicon in Benin, Sokone-Senegal, San Jeronimo -Peru, Tarija-Bolivia.), wat in sommige gevallen ook wordt overgenomen door andere diensten (vb. Toucountouna-Benin, Tarija-Bolivia). (ii) vijf stedenbandcoördinatoren gaven voorbeelden van meer samenwerking of coördinatie tussen diensten, opgedaan tijdens de uitvoering van het stedenbandprogramma, (Toucountouna-Benin, Sokone-Senegal, Tarija-Bolivia, Oña-Ecuador, Bergrivier-Zuid-Afrika). Deze processen zijn vaak nog fragiel en hun consolidatie hangt af van de aanwezigheid van de trekkende ambtenaren en het algemeen beleid van de gemeente (vb. sterk in Bergrivier-Zuid-Afrika).

Alle stedenbandprogramma's hebben ook aandacht voor het bevorderen van **inspraak en participatie** van het middenveld aan het beleid: (i) in een aantal gemeenten werden beheerstructuren opgezet waaraan ook vertegenwoordigers van het middenveld deelnemen (vb. deelname van het middenveld aan het opvolgingscomité voor het beheer van de markt in Toucountouna-Benin; versterken van participatief waterbeheer in Oña en Guaranda in Ecuador) of (ii) het versterken van de inspraak en participatie van het middenveld aan de ontwikkeling van het gemeentelijk meerjarenprogramma in Oña-Ecuador. (iii) Het programma heeft ook bijgedragen tot het versterken van 'local governance', i.e. het stimuleren van meer samenwerking met allerlei lokale actoren voor het uitvoeren van lokaal beleid en het versterken van 'co-creatie' (niet beperkt tot het middenveld). Voorbeelden van samenwerking met private actoren zijn bijvoorbeeld de samenwerking met het bedrijf Proplast in Dakar voor de valorisatie van plastic afval vanuit Sokone - Senegal; en de samenwerking met private actor Zamaswazi in Nquthu-Zuid-Afrika om het buyback center uit te baten

nadat de coöperatie van wasteambassadors niet sterk genoeg bleek voor deze taak. Samenwerking met NGOs voor het uitvoeren van sensibilisatiecampagnes zien we in Ciudad Dario - Nicaragua, Toucountouna en Dogbo in Benin, Witzenberg en Nquthu in Zuid-Afrika; of samenwerking met NGOs voor het collecteren en afleveren van afval zoals in Tambacounda-Senegal en Toucountouna-Benin). Samenwerking met private actoren is eerder beperkt (vb. Sokone-Senegal, Nguthu-Zuid-Afrika). De mogelijkheden om inspraak en participatie van de bevolking aan lokaal beleid te versterken wordt sterk beïnvloed door de lokale politieke context en het lokaal bestuur, zoals enkele voorbeelden aantonen waar de context hiertoe niet bevorderlijk was (San Jeronimo-Peru, Bohicon-Benin en de stedenbanden in Nicaragua)

In een aantal stedenbanden wordt zijdelings ook aandacht gegeven aan het versterken van **transparant bestuur, en het versterken van processen waarbij democratisch verkozen politici aansprakelijk gehouden kunnen worden en verantwoording afleggen**. Het politieke luik is altijd aanwezig in de stedenbanden maar het versterken van verantwoordingssystemen en -mechanismen vormt zelden onderwerp van het programma. Politieke actoren zijn in de meerderheid van de stedenbanden slechts in beperkte mate betrokken in de programma's, vaak beperkt tot het bevestigen van de stedenbandrelatie en de politieke steun aan het programma. In verschillende stedenbandprogramma's nemen schepenen en/of gemeenteraadsleden deel aan stuurgroepen die opgezet worden voor acties van het stedenbandprogramma (vb. ACCORPE in Marokko, SINVAD stuurgroep in Tambacounda-Senegal; ACCD stuurgroep in Sokone-Senegal). Maar er is weinig tot geen reflectie over de rol van de politiek in dit soort organen en de positieve of negatieve effecten van een eventueel te sterke politisering van dergelijke structuren. Er zijn echter een aantal voorbeelden van de manier waarop een stedenband kan bijdragen aan meer transparant bestuur. In Toucountouna-Benin heeft de stedenband bijgedragen aan het aanpassen van de manier waarop de lokale overheid haar burgers informeert en rekenschap aflegt.

**Box: Bijdragen tot transparant beheer: publiek forum in Sokone en volksraadpleging op wijkniveau in Tambacounda**

- In Sokone werd door het stadsbestuur (via de lokale stedenband stuurgroep) een publiek forum georganiseerd om de resultaten van afvalbeheerprogramma voor te stellen aan de bevolking. Tijdens dit forum werd bovendien in groepen van politici, technici en vertegenwoordigers van de civiele maatschappij gereflecteerd over de veranderingen, gelinkt aan het beheer van afval en natuurlijke rijkdommen, waar ze het volgende jaar willen toe bijdragen en wat ze effectief plannen te doen. Deze plannen werden dan terug publiek voorgesteld en besproken. Dit forum werd tijdens het evaluatiebezoek door meerdere respondenten als een belangrijke good practice bestempeld voor het bevorderen van transparantie en verantwoording naar de bevolking alsook voor het verduidelijken van rollen binnen het multi-actor partnerschap dat instaat voor het geïntegreerd afvalbeheersysteem in Sokone. Dit initiatief werd ook op nationaal niveau opgemerkt aan de hand van een korte reportage op de nationale TV ([https://www.youtube.com/watch?v=\\_M2pB8lnAHc](https://www.youtube.com/watch?v=_M2pB8lnAHc)).
- In Tambacounda staan lokaal verkozen wijkcomités in voor de afvalophaling in hun wijk. Om de 6 maanden wordt een publieke volksvergadering georganiseerd die wordt aangekondigd via de moskeeën en die toegankelijk is voor alle inwoners van de wijk. Tijdens de vergadering worden de activiteiten en realisaties van het wijkcomité besproken en wordt ook inzage geven in de financiële situatie van het wijkcomité. Inkomsten komen immers deels van de maandelijkse bijdrage die inwoners betalen voor de ophaling van hun huiselijk afval. Tijdens de meetings wordt ook besproken hoe de financiële middelen in de volgende 6 maanden zullen worden aangewend (bv. aankoop van een nieuwe kar voor afvalophaling, plaatsen van een waterkraan in de plaatselijke moskee, ...)

De stedenbanden tonen aan dat gedecentraliseerde samenwerking kan bijdragen aan het versterken van de rol van lokale besturen als katalysator voor lokale ontwikkeling. We stellen vast dat stedenbanden die focussen op deze faciliterende rol van lokale besturen over het algemeen succesvoller zijn dan stedenbanden die eerder focussen op de uitvoerende rol van lokale besturen.

- Focus op faciliterende rol: deze groep van stedenbanden heeft gemeen dat het naast het versterken van technische expertise, sterk inzet op het mobiliseren van lokaal sociaal kapitaal, verschillende actoren samenbrengt, horizontaal beleid of transversaal werken stimuleert. Deze processen worden nog versterkt in die gevallen waar het lokaal beleid goed aansluit bij en versterkt wordt door het nationaal beleid. In deze groepen kunnen we volgende stedenbanden positioneren: Sokone-Senegal, Bergrivier-Zuid-Afrika, Tarija-Bolivia, San Jeronimo-Peru, Oña en Guaranda in Ecuador.

**Box: Sokone (Senegal) - Lokaal bestuur als facilitator van lokale ontwikkeling**

Het stadsbestuur in Sokone faciliteert een multistakeholder partnerschap waarin diverse actoren vanuit de stad op een geïntegreerde manier toewerken naar het duurzaam beheer van afval en natuurlijke rijkdommen. De stedenbandstuurgroep waarin ook de secretaris en twee schepenen zetelen coördineert de activiteiten binnen het partnerschap en is in nauw contact met de burgemeester en de andere gemeenteraadsleden. De ophaling van het huishoudelijk afval is gedecentraliseerd op wijkniveau en wordt beheerd door democratisch verkozen wijkcomités. Voor een maandelijkse bijdrage van 1,5 Euro komt een ezelkar twee maal per week langs om het huisvuil op te halen. De financiële bijdrage van de huishoudens wordt gebruikt door de wijkcomités om het systeem draaiende te houden (herstel karren, voeder voor de ezel, etc...). Het stadsbestuur heeft een ‘memorandum of understanding’ met de middenveldorganisatie GIE Jokko die technische ondersteuning biedt aan de wijkcomités en ook de boekhouding en de planning van de wijkcomités opvolgt. GIE Jokko brengt verslag uit hierover bij de gemeentesecretaris. De wijkcomités organiseren regelmatig publieke meetings met de inwoners om de realisaties en plannen de boekhouding van de wijkcomités te bespreken. GIE Jokko alsook een afgevaardigde van het stadsbestuur (délégué) nemen deel aan deze meetings. GIE Jokko staat ook in voor de triage en verwerking van het afval op de gemeentelijke stortplaats. Organisch afval wordt gecomposteerd en het plastic wordt schoongemaakt en deels verwerkt tot pellets. Het plastic wordt verkocht aan een plastic verwerkend bedrijf uit Dakar dat een vrachtwagen laat langskomen als er voldoende plastic verzameld is. De compost wordt lokaal verkocht en wordt ook deels gebruikt voor de bemesting van de moestuinen van verschillende vrouwengroepen die in het kader van het stedenbandprogramma opgeleid worden in agroecologische technieken. Rond het afvalbeheersysteem worden diverse sensibiliseringsactiviteiten georganiseerd. Zo organiseren de wijkcomités op regelmatige basis publieke clean-up campaigns waarin inwoners alsook jongeren en scholen betrokken worden. Lokale besturen worden ook verwacht vanuit de nationale regering om zulke clean-up acties te organiseren. De schepen verantwoordelijk voor jongeren, sport en onderwijs wordt actief betrokken bij deze activiteiten. Via deze acties probeert men tevens meer huishoudens te overtuigen om hun maandelijkse bijdrage te betalen voor de afvalophaling. Daarnaast mobiliseert de stad ook technische ondersteuning van organisaties van de staat zoals ‘water en bossen’ voor het uitbouwen van de gemeentelijke boomkwekerij. Deze levert bomen en planten voor herbebossingsacties en de aanplanting van de mangroves. Bovendien heeft de stad in samenwerking met deze organisaties en met behulp van de wijkcomités en de inwoners grote sluikstorten op verschillende plaatsen langs de kust opgeruimd en heringericht tot publieke recreatieve plekken met o.a. sportfaciliteiten, zitbankjes, een overdekte ontmoetingsplaats en een buitenlucht restaurant. Deze plaatsen worden onderhouden door de technische dienst van de stad alsook door inwoners met wie de stad afspraken heeft gemaakt hierrond. Al deze activiteiten brengen een sterke dynamiek teweeg rond het beheer van afval en natuurlijke rijkdommen waar veel inwoners en organisaties op de een of andere manier bij betrokken zijn. Dit versterkt ook de motivatie om meer zorg te dragen voor de publieke ruimte en van de natuurlijke rijkdommen in en rond de gemeente. Via de organisatie van een jaarlijks publiek forum worden de realisaties vanuit de verschillende componenten van het afvalbeheersysteem voorgesteld aan de inwoners. Vanuit de overkoepelende visie rond het geïntegreerd beheer van afval en natuurlijke rijkdommen wordt beslist welke activiteiten al dan niet worden ondersteund. Zo werd een voorstel van de vrouwenfederatie om te starten met moestuinen waar ze ook anorganische meststoffen en pesticiden zouden gebruiken niet aanvaard door de stuurgroep.

- Focus op uitvoerende rol: deze groep van stedenbanden focust voornamelijk op het uitvoeren van (technische) pilootprojecten, vaak gecombineerd met belangrijke investeringen in infrastructuur (vb. in programma's van Dogbo-Benin en Ciudad Dario-Nicaragua). Het middenveld wordt meestal wel betrokken, maar niet vanuit een multi-stakeholder aanpak en met beperkte betrokkenheid van of samenwerking met andere diensten of overheidsniveaus. In deze groep herkennen we de stedenbanden in Benin en Nicaragua.
- De stedenbanden in Marokko en Guatemala zijn uniek in hun soort. In Marokko is er sprake van een oneigenlijke match tussen een grote stad (Antwerpen) en een zeer kleine plattelandsgemeente (Ouled Daoud Zekhanine) met één ambtenaar en een beperkt bestuur. Het programma voert een aantal kleinschalige landbouwprojecten uit, ondersteund door diaspora verenigingen uit Antwerpen, die op zich hun waarde hebben maar weinig bijdragen aan bestuurskrachtversterking. In Guatemala draagt het stedenbandprogramma bij tot de erkenning van inheemse autoriteiten als lokaal, regionaal bestuur (zowel door de nationale overheden als door internationale organisaties) en decriminalisering van inheemse leiders. De bestuurskracht werd in het programma 2017-2021 negatief beïnvloed door interne spanningen en de migratiegolven vanuit Guatemala en de moeilijke samenwerking met de andere overheidsniveaus.

## 4.2 Verklarende factoren resultaten stedenbanden

Rekening houdend met de soms moeilijke context waarin de stedenbandprogramma's uitgevoerd worden, kunnen we vaststellen dat over het algemeen de meeste geplande resultaten worden behaald. We bespreken hier de belangrijkste factoren die een invloed hebben op het realiseren van de geplande resultaten.

Uit de enquête en de terreinbezoeken blijkt dat de **rol van de stedenbandcoördinatoren**, zowel in Vlaanderen als in de partnergemeenten, één van de belangrijkste factoren is voor de mate van effectiviteit van het programma. Lokale coördinatoren die getuigen van veel strategisch inzicht en/of die goed gepositioneerd zijn binnen de gemeentelijke administratie en enige legitimiteit genieten, kunnen sneller en effectiever processen van verandering aansturen, verschillende stakeholders mobiliseren en op een diplomatische manier omgaan met een vaak sterk gepolitiseerde context (vb. Sokone-Senegal, Toucountouna-Benin). Belangrijke voorwaarde is dat deze coördinatoren in voldoende mate moeten worden vrijgesteld voor het aansturen van het programma, wat niet in alle gemeenten het geval is (vb. Dogbo-Benin).

Ook de rol van de coördinator in Vlaanderen is niet onbelangrijk. Naast het beheer van het programma, gaat het vooral om rollen als reflectieve observator en inspirator. Het uitwisselen van ideeën en voorbeelden wordt door 92% van de respondenten aan de enquête aangeduid als belangrijke factor, wat bevestigd wordt door de terreinbezoeken. In deze uitwisselingen speelt de coördinator een belangrijke rol, aangezien de betrokkenheid van Vlaamse collega's en peer-to-peer uitwisselingen eerder beperkt zijn (zie verder onder efficiëntie).

### **Box: Toucountouna-Merelbeke**

De partnerschapsrelatie bestaat al sinds 2014 en gedurende de hele tijd werd het programma gecoördineerd door dezelfde stedenbandcoördinatoren. De stedenbandcoördinator uit Merelbeke heeft bijgedragen tot kritische reflectie omtrent het beheer en de organisatie van de lokale markt. Vanuit Merelbeke kwam de suggestie om het advies te vragen van een architect uit Merelbeke voor het uittekenen van een plan voor de lokale markt, m.i.v. zonering en aanpassingen aan infrastructuur. Er werd gesuggereerd om lokale vaklui te betrekken in infrastructuurwerken i.p.v. beroep te doen op de grote en gevestigde aannemers. De stedenbandcoördinator benadrukt de samenwerking met het middenveld, wat heeft bijgedragen tot een geïnstitutionaliseerde samenwerking met enkele middenveldorganisaties bij het beheer van de markt.

De mate waarin een meer strategische rol door de Vlaamse coördinator wordt opgenomen is verschillend, sommige coördinatoren nemen eerder aan administratief-beheersmatige rol op terwijl andere ook een meer strategische en inhoudelijke meerwaarde hebben. Ervaring en goede kennis van de lokale context spelen hierbij een rol. 75% van de respondenten bevestigt in de enquête dat stabiliteit van de ambtenaar in Vlaanderen een belangrijke factor is, wat bijdraagt aan het verwerven van ervaring en voldoende terreinkennis.

Naast de inzet en expertise van de coördinatoren is het aantrekken van lokale expertise een andere belangrijke factor. De middelen van de stedenband maken het mogelijk om lokale consultants en NGOs aan te trekken voor studies, vormingen, uitwerken van beheersinstrumenten en/of begeleiding van veranderingsprocessen.

**Uitwisselingen en/of netwerking met andere gemeenten in binnen- en/of buitenland** wordt door 96% van de respondenten aangeduid als belangrijke factor. Uit interviews leren we dat de verschillende actoren betrokken in de stedenbanden de deelname aan regionale conferenties (Benin, 2019)<sup>9</sup> positief waarderen. De mate waarin deze internationale conferenties effectief bijdragen aan de resultaten van de respectievelijke programma's is niet gedocumenteerd en kon moeilijk vastgesteld worden. Uit de interviews leren we dat vooral uitwisselingen met gemeenten in eenzelfde regio of land effectief zijn, meer dan uitwisselingen tussen Vlaanderen en het partnerland gezien de grote verschillen in context, expertise, middelen en cultuur. Voorbeelden van uitwisselingen tussen gemeenten in één bepaald land (daar waar meerdere stedenbanden aanwezig zijn) zijn gedocumenteerd in de rapportages van de stedenbanden in Nicaragua en Zuid-Afrika en konden worden gevalideerd in de bezochte landen Senegal en Benin.

- In Benin werken vier stedenbanden rond hetzelfde thema, namelijk versterking van het beheer van de lokale markt. Het programma ondersteunde uitwisseling tussen deze vier gemeenten (mee gefaciliteerd en gecoördineerd door ANCB), maar financiert ook de bezoeken aan andere gemeenten, die niet deelnemen aan het programma, georganiseerd door de nationale overheid. Dogbo nam bijvoorbeeld zo een idee over m.b.t. het in competitie brengen van agenten die standgelden moeten innen waardoor er effectief meer standgeld werd opgehaald.
- In Senegal ondersteunde het programma een vorming rond 'coaching territoriale' in Dakar waar er tevens uitwisseling mogelijk was tussen Sokone en Tambacounda. De coördinator in Sokone gaf aan dat ze bepaalde elementen van de leadership training voor de délégués in Tambacounda heeft kunnen gebruiken voor de ondersteuning van de wijkcomités in Sokone.

Zoals beschreven onder relevantie heeft in de meerderheid van de stedenbanden de verandering van bestuur, zowel in Vlaanderen als in de partnerlanden, weinig invloed gehad op de effectiviteit van de programma's, met uitzondering van de programma's in Nicaragua (wel op vertragingen, zie verder onder efficiëntie). Dit kan verklaard worden door het feit dat het politiek niveau maar in beperkte mate betrokken is in de stedenbandprogramma's en de politieke rol vooral beperkt wordt tot het goedkeuren van het programma, wat gezien de substantiële financiële bijdrage van het programma t.o.v. het gemeentelijke budget zelden voor problemen zorgt (uitzondering Nimlaha'kok-Guatemala). Iedereen bevestigt dat een **politek draagvlak** voor het stedenbandprogramma een belangrijke voorwaarde is voor het succes van het programma. De stedenband van Hoogstraten met Za'Kpota toont echter aan dat een meer actieve betrokkenheid van politici wel een zekere impact kan hebben op het programma.

#### **Box: Za'Kpota-Hoogstraten**

Het gender focal point getuigde in haar interview hoe belangrijk het bezoek van de schepen voor ontwikkelingssamenwerking van Hoogstraten is geweest voor haar werk. De schepen benadrukte tijdens haar bezoek het belang van gelijke rechten voor vrouwen en mannen, en wees daarbij naar het belang van vorming voor vrouwen (alfabetisering, producenten, transformeren en commercialiseren van producten). De

<sup>9</sup> Omwille van de corona pandemie konden de twee andere geplande regionale conferenties (Zuid-Afrika en Guatemala) niet doorgaan.

aanwezigheid van de schepen zorgde voor belangrijke morele steun aan het gender focal point, in het bijzonder ook t.a.v. de verkozenen van Za’Kpota aangezien het gender focal point bezig was met het sensibiliseren van de verkozenen omtrent gender.

De outcome harvesting workshop, interviews, enquête en terreinbezoeken bevestigen dat **stabiliteit van ambtenaren** betrokken in het programma een belangrijke succesfactor is. In de meerderheid van de stedenbanden blijkt er voldoende stabiliteit van personeel te zijn geweest. In een derde van de stedenbanden is dit een uitdaging, en verandert de administratie samen met het bestuur. 27% van de respondenten in de enquête (6 stedenbanden uit Benin, Zuid-Afrika, Bolivia en Peru) gaf aan dat het gebrek aan stabiliteit van het personeel een invloed heeft gehad op de resultaten van het programma. Aangezien dat de stedenbandprogramma’s zich niet beperken tot een samenwerking met ambtenaren, kunnen de uitdagingen van wissels van personeel gedeeltelijk opgevangen worden door de andere actoren betrokken in de programma’s zoals wijkcomités, gemeenschappen, middenveld, vertegenwoordigers van doelgroepen, enz. (vb. San Jeronimo in Peru, Tarija in Bolivia, Nquthu in Zuid-Afrika, ...). 73% van de respondenten geeft aan dat het middenveld voldoende actief betrokken is in de uitvoering van de stedenband, en 85% van de respondenten bevestigt de rol van de betrokkenheid van de vertegenwoordigers van de uiteindelijke doelgroepen. Deze processen moeten vanzelfsprekend wel aangestuurd worden, wat meestal opgenomen wordt door de lokale stedenbandcoördinator (in sommige gevallen in samenwerking met een lokale NGO zoals GIE Jokko in Sokone-Senegal, FEPP in Guaranda-Ecuador).

Een **sterke inclusieve stuurgroep** voor het beheer van het programma in de partnergemeente kan een belangrijke meerwaarde bieden voor het uitvoeren van het programma en het versterken van de stedenband, zoals wordt aangetoond in de stedenbanden in Senegal. In beide partnergemeenten werd een stuurgroep opgericht, samengesteld uit vertegenwoordigers van het bestuur, de administratie, het middenveld en de betrokken gemeenschappen. Deze stuurgroepen hebben ervoor gezorgd dat alle stakeholders in voldoende mate betrokken werden.

#### **Box: Stuurgroep Sokone – Senegal**

In Sokone vormt het Agence de Coopération communale décentralisée (ACCD) de stuurgroep van de stedenband met Zemst. Het omvat een raadgevende structuur (conseil d’orientation) met leden van het politieke niveau en de civiele maatschappij en een uitvoerende structuur (secrétariat). Het secretariaat omvat de secretaris en twee schepenen, alsook de coördinator en financieel verantwoordelijke. De twee laatsten doen hun taken binnen het ACCD bovenop hun dagdagelijkse jobs. De coördinator is immers ook consultant rond internationale samenwerking en de financieel verantwoordelijke is directeur van een school. Beiden krijgen een maandelijkse vergoeding vanuit het budget van het stedenbandprogramma. Het secretariaat staat in voor de strategische aansturing en administratieve opvolging alsook voor de coördinatie van de activiteiten binnen het stedenbandprogramma. Het ACCD staat ook in voor informatiedoorstroming naar het politieke niveau, het middenveld en de inwoners. Dit gebeurt via regelmatige meetings met de burgemeester en het college, regelmatige meetings met de middenveld organisatie en de wijkcomités die instaan voor het afvalbeheersysteem en de organisatie van publieke meetings om de resultaten van het programma voor te stellen en te bespreken met het bredere middenveld en de inwoners (bv. via réunions de bilan en een publiek forum).

Factoren die hebben bijgedragen tot een goede werking van deze stuurgroepen zijn: de samenstelling van de stuurgroep, de strategische aansturing door de lokale stedenbandcoördinator, duidelijke rol van de leden (en in lijn met hun job/taken) en de goede informatiedoorstroming naar actoren buiten de stuurgroep (burgemeester, gemeenteraad, bevolking). In de narratieve verslagen vinden we weinig gelijkaardige goede voorbeelden, behalve in de stedenband Bergrivier-Heist-Op-Den Berg.

De aanpak met een stuurgroep kan een risico inhouden zoals bijvoorbeeld het creëren van parallelle structuren die financieel afhankelijk zijn van de externe ondersteuning. In Senegal bleek de kanteling van de stuurgroepen

in het lokaal bestuur en de overname van de vergoedingen van lokale coördinatoren een uitdaging. In Tambacounda bleek het ook een uitdaging voor de stuurgroep om ruimte en tijd te vinden om regelmatig te vergaderen. Hierdoor bleef de aansturing van het project in grote mate afhankelijk van de coördinator. Deze uitdaging werd deels wel opgevangen door het feit dat de stuurgroepleden ook vaak actief deelnamen aan stedenbandactiviteiten waardoor er op die manier ook vaak overleg mogelijk was.

In de meeste partnergemeenten wordt geen specifieke stuurgroep voor het programma opgericht maar bestaan er stedenbandcomités. De samenstelling van deze stedenbandcomités lijkt te verschillen, sommige stedenbandcomités bestaan uitsluitend uit vertegenwoordigers van het middenveld (vb. Amis de Roelers in Dogbo-Benin, Amigos de herramiento in Tarija-Bolivia), in andere stedenbandcomités zijn zowel de politiek als de administratie en het middenveld vertegenwoordigd (vb. Tarija-Brasschaat). Slechts in zeven van de zestien stedenbanden bestaan er stedenbandcomités in de partnergemeente (waarvan twee recent werden gecreëerd tijdens het programma 2017-2021, nl. in Ciudad Dario-Nicaragua en Guaranda-Ecuador), terwijl in alle Vlaamse gemeente de stedenband wordt opgevolgd door de gemeentelijke raad voor ontwikkelingssamenwerking en/of een stedenbandcomité. De stedenbandcomités hebben vooral een meerwaarde in het onderhouden van vriendschapsrelaties en het coördineren van de verschillende initiatieven (waaronder uitwisselingen en scholenbanden) en projecten (federale en Vlaamse projecten, eigen initiatieven), maar zijn weinig tot niet betrokken in de aansturing en opvolging van concrete projecten zoals bijvoorbeeld de projecten gefinancierd door het federale programma. Dit wordt bevestigd in de enquête. Slechts 27% van de respondenten geeft aan dat de lokale stuurgroep of stedenbandcomité een rol heeft gespeeld in het behalen van de resultaten, terwijl 81% van de respondenten aangeeft dat de stedenband in Vlaanderen een belangrijke factor is.

### 4.3 Lokalisering van SDGs

De rol van lokale besturen als katalysator van lokale ontwikkeling wordt internationaal erkend, zoals bijvoorbeeld in het discours van agenda 2030 en de SDGs (EU 2019<sup>10</sup>; EU 2021<sup>11</sup>). Met betrekking tot de SDGs wordt daarbij verwezen naar een dubbele rol: (i) de rol van lokale besturen in de monitoring van vooruitgang op de SDGs op lokaal niveau en (ii) de rol van lokale besturen in het implementeren van SDGs op lokaal niveau. VVSG heeft een grote verdienste geleverd in het voeren van het debat hoe agenda 2030 gelokaliseerd kan worden, en hoe lokale besturen zelf een bijdrage kunnen leveren aan het realiseren van de SDG's, zonder dat dit beperkt wordt tot het louter uitvoeren van een nationale agenda.

In deze sectie wordt nagegaan in welke mate het België luik van het VVSG programma heeft kunnen bijdragen tot deze lokale vertaling van de SDGs naar een lokaal coherent beleid van duurzame ontwikkeling.

#### Een versterkt draagvlak voor de SDGs.

Op basis van de beschikbare monitoring data<sup>12</sup> alsook de bevindingen vanuit de interviews en de SDG enquête kunnen we vaststellen dat VVSG een aanzienlijke bijdrage heeft geleverd aan het draagvlak voor de SDGs bij

<sup>10</sup>Levarlet, F., Celotti, P., & Alessandrini, M. (2019). A Territorial Approach for the Implementation of the SDGs in the EU—The Role of the European Committee of the Regions. European Committee of the Regions. Commission for Economic Policy. SDGS.pdf (europa.eu)

<sup>11</sup> European Commission, Directorate-General for International Cooperation and Development, (2017). Supporting decentralisation, local governance and local development through a territorial approach, Publications Office. <https://data.europa.eu/doi/10.2841/5468>

<sup>12</sup> In de finale draft versie zal ook een overzicht gegeven worden van de monitoring data die worden bijgehouden door VVSG in de excel met LMB en SDG cijfers.

de lokale besturen in Vlaanderen. De pilootgroep van 20 gemeenten heeft hierbij een belangrijk sneeuwbaaleffect gehad. De volgende data ondersteunen deze bevinding:

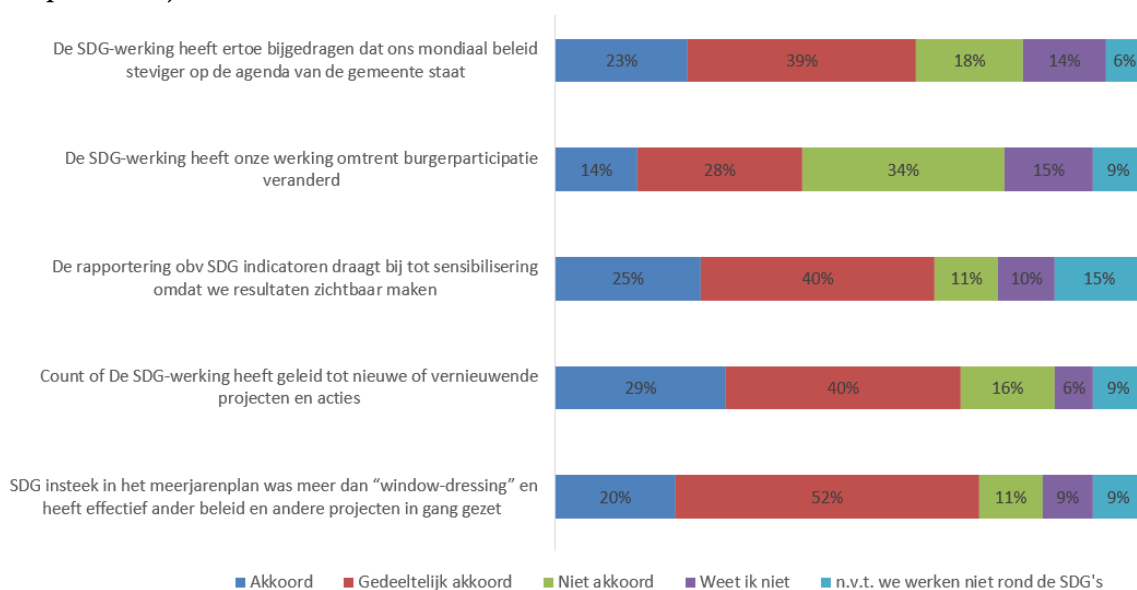
- De streefwaarden voor de indicatoren van het logisch kader worden over het algemeen ruimschoots behaald. Zo werden in het 2020 jaarrapport de volgende realisaties gerapporteerd voor de indicatoren van de specifieke doelstelling:
  - Indicator 1 (integratie van de SDGs in beleidsplanning): 178 van de 300 gemeenten die de SDGs hebben opgenomen in het meerjarenplan 2020-2025 De streefwaarde van 102 gemeenten is ruimschoots behaald. Bovendien blijkt uit de interviews dat verschillende gemeenten die de SDGs niet hebben opgenomen in het meerjarenplan er op een of andere manier toch mee aan de slag zijn (minstens op het gebied van sensibilisering).
  - Indicator 2 (praktische kennis over het integreren van de SDGs is verbeterd): Uit een interne bevraging bij de gemeenten in 2020 (241 respondenten), blijkt dat:
    - 70% de SDG's heeft gebruikt als kapstok bij de opstelling van het meerjarenplan 2020-2025, 8% is dit van plan.
    - 65% de SDG's opneemt in interne communicatie, 18% is dit van plan.
    - 62% de SDG's opneemt in externe communicatie, 19% is dit van plan.
    - 56% de SDG's hanteert in het ontwerp en de uitwerking van acties en projecten, 27% is dit van plan.
    - 38% de SDG's meeneemt in gesprekken en relaties met stakeholders, 26% is dit van plan
- Eind 2020 hebben 102 Vlaamse besturen de engagementsverklaring ondertekend (VVSG rapport 2020)
- 92 van de 300 gemeenten namen in 2020 deel aan de week van de duurzame gemeente. (VVSG rapport 2020)
- 13 gemeenten dienden een voorstel in voor de projectoproep 'SDG uitdaging' (VVSG rapport 2020)
- Het groeiend aantal gemeenten waar naar verwezen kan worden in VVSG publicaties en externe publicaties (b.v. OECD 2020<sup>13</sup>) alsook tijdens presentaties op nationale en internationale fora (15 presentaties in 2020) biedt eveneens evidence voor het versterkt draagvlak bij lokale besturen voor de SDGs.

De positieve evolutie in het draagvlak voor de SDGs zoals blijkt uit de monitoring data wordt ook grotendeels bevestigd door de resultaten vanuit de SDG enquête en de interviews. Zo gaat een meerderheid van de respondenten aan de SDG enquête akkoord of gedeeltelijk akkoord met de stelling dat het mondiaal beleid hierdoor steviger op de agenda kon worden gezet (60%), dat het monitoren op basis van de SDG indicatoren bijdraagt tot sensibilisering (65%), dat het geleid heeft tot nieuwe of vernieuwende projecten (69%) en dat het effectief heeft bijgedragen tot andere beleid (72%) (zie fig. 4.1). Men is meer genuanceerd over effecten op het gebied van burgerparticipatie (42%). Voor beleidsmedewerkers was dit slechts 7% (n=15). Tijdens de interviews wordt er meermaals op gewezen dat gemeenten daar sowieso al sterk proberen op in te zetten, ongeacht de SDGs. Beleidsmakers stellen zich ook genuanceerder op rond de stelling dat de het mondiaal beleid dankzij de SDG werking sterker op de agenda staat. 53% gaat er mee akkoord of gedeeltelijk akkoord.

13 OECD, 2020. A territorial approach to the Sustainable Development in Flanders, Belgium ([https://www.oecd-ilibrary.org/urban-rural-and-regional-development/a-territorial-approach-to-the-sustainable-development-goals-in-flanders-belgium\\_cb4fb76b-en](https://www.oecd-ilibrary.org/urban-rural-and-regional-development/a-territorial-approach-to-the-sustainable-development-goals-in-flanders-belgium_cb4fb76b-en))



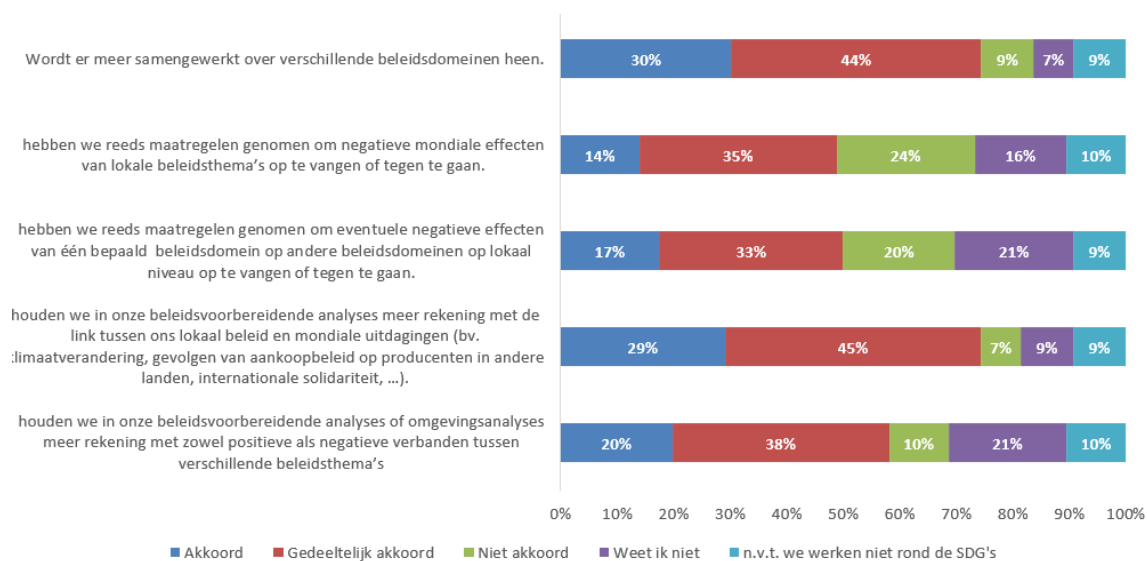
**Fig.4.1 Meerwaarde van het SDG kader voor de werking rond duurzame ontwikkeling (n=93 respondenten)<sup>14</sup>**



Bovendien zijn er indicaties dat er dankzij de SDG werking meer rekening wordt gehouden met de sterke verwevenheid tussen de verschillende SDG's (zie fig. 4.2). Zo gaat 74% van de respondenten aan de SDG enquête akkoord of gedeeltelijk akkoord met de stelling dat de SDGs het samenwerken overheen beleidsthema's bevordert. Een meerderheid geeft ook aan dat het er toe bijdraagt dat men bij beleidsvoorbereidende analyses meer rekening houdt met verbanden tussen lokaal en mondiaal beleid (74%) en met positieve en negatieve verbanden tussen verschillende beleidsthema's (58%). Respondenten zijn meer genuanceerd wat betreft het nemen van maatregelen om mogelijke negatieve effecten van bepaalde beleidsdomeinen op andere beleidsdomeinen op lokaal niveau tegen te gaan (50%) of voor het nemen van maatregelen om de negatieve mondiale effecten van lokale beleidsthema's tegen te gaan (49%). Voor deze laatste stellen beleidsmakers iets genuanceerder op (40%, n=15). Wel opvallend is dat beleidsmedewerkers veel positiever staan tegenover de stelling dat er dankzij de SDG werking in de voorbereidende analyse sterker rekening wordt gehouden met de link tussen lokaal beleid en mondiale uitdagingen. 80% van de 15 beleidsmedewerkers gaat hier mee akkoord of gedeeltelijk akkoord.

<sup>14</sup> Van de 120 respondenten aan de SDG enquête hebben 78 de enquête tot op het einde ingevuld. Daarvan waren 15 beleidsmedewerker, 28 mondiaal ambtenaar, 12 milieuambtenaar, 22 duurzaamheidsambtenaar ilieuumbtenaar, 11 respondenten met een andere functie: 4 schepen, 1 ambtenaar gezondheid, senioren en gelijke kansen, 1 adjunct algemeen directeur, 1 strategisch adviseur, 1 stafmedewerker VVSG internationaal, 1 ambtenaar onderwijs. De verschillende profielen vertonen grotendeels een gelijkaardig antwoordpatroon.

**Fig. 4.2. Operationalisering van het SDG principe interlinkages. Dankzij de SDG werking ..... (86 respondenten)**



De meeste voorbeelden rond transversaal werken die tijdens de interviews worden gegeven zijn gelinkt aan de ecologische en (zij het in mindere mate) de sociale dimensie van duurzame ontwikkeling. Zo zal men bij de planning van infrastructuurwerken (bv. aanleg van wegen of heraanleg van fietspaden of wijken) sneller de reflex maken om in overleg te gaan met collega's die werken rond milieu of duurzaamheid om zo ook de voor- en nadelen van bepaalde scenario's op het milieu of het klimaat alsook op bepaalde bevolkingsgroepen te bespreken (b.v. gevolgen voor waterdoorsijpeling, mogelijkheden tot aanleg van bomen, effecten op mobiliteit, gevolgen voor inwoners die het financieel moeilijk hebben, ...).

*“Leden van het Management team weten dat ze bij het plannen van een project aandacht moeten hebben voor de SDG's. ook in het kader van overheidsopdrachten, wordt er meer aandacht aan duurzaamheid besteed. Vroeger moesten we daar meer op hameren maar nu wordt dit van in het begin in het bestek opgenomen. Het is bijna een automatisme geworden. Ook het nieuwe zorgwensplan 2020-2025 werd opgehangen aan de SDG's. Hierin wordt sterk gefocust op preventie en vandaaruit ook op samenwerking met andere diensten zoals vrije tijd, wonen, onderwijs, gezondheid ... De SDG's dienen hier als kapstokken en maken het visueller. Acties uit de SDG stuurgroep slijpen door naar de brede organisatie en men weet beter waar andere diensten mee bezig zijn” (Directeur)*

Het is echter niet altijd gemakkelijk voor de respondenten om de specifieke invloed van de SDGs hieraan te verduidelijken. In een meerderheid van de gesprekken geeft men aan dat deze evoluties wellicht ook zonder de SDGs zouden plaatsgevonden hebben en mogelijk eerder een gevolg zijn van de groeiende aandacht voor duurzaamheid in het algemeen.

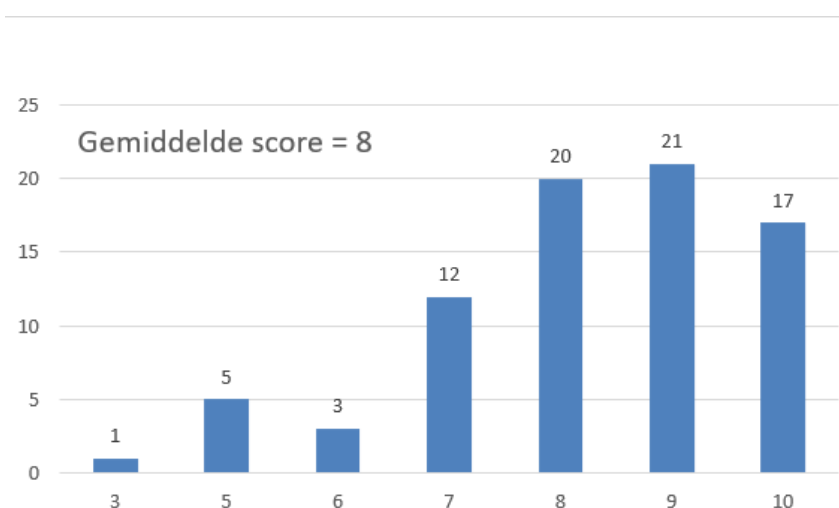
*“Bij de ontwikkeling van het klimaatplan wordt stilgestaan bij zaken zoals mobiliteit of vuilnis. Zo is ons afvalstelsel veranderd naar een systeem waarbij de vervuiler betaalt...Daarbij hebben we gekeken wat de kost is of er nood is aan een armoedetoets. Zulke reflex begint wel ingang te vinden. Het is nog niet in het systeem gegoten via procedures maar het idee slijpt stilaan door. Idem voor wat betreft het invoeren van een lage emissiezone. Daarrond dan ook overleg gehad over mogelijke financiële impact voor bepaalde groepen van inwoners. Het is wel niet duidelijk of de SDGs daar veel mee te maken hebben. Mogelijk zouden we dit ook gedaan hebben zonder de SDGs...” (beleidsmedewerker)*

Men is het er wel over eens dat het SDG kader een ‘herkenbare kapstok’ biedt die toelaat om het belang van een beleid gericht op duurzame ontwikkeling duidelijker uitgelegd te krijgen en om verschillende actoren rond dit beleid te mobiliseren (zie ook relevantie hoofdstuk).

*“de SDGs zijn nuttig om lokale besturen duidelijk te maken hoe de sociale, economische en ecologische dimensie gelinkt zijn. Zulke analyses vergen een soort van systeendenken dat hetgeen moeilijk is. De SDG cirkel oefening gaf toch wel inzichten in die complexe verbanden en wijst ook op het belang om daar goed over na te denken als je een beslissing neemt. Zulke beslissing kan immers zowel positieve als negatieve gevolgen hebben voor bepaalde SDGs. Via de SDG cirkel oefening kunnen bijvoorbeeld ambtenaren die met voedselbeleid bezig zijn, ook inzien dat het belangrijk is om met collega’s vanuit andere beleidsdomeinen zoals sociale economie te overleggen, alvorens bepaalde beslissingen te nemen”*

Tegelijk is men vragende partij naar bijkomende tools en methodieken om de analyse van positieve en negatieve interacties bij bepaalde beleidskeuzes of acties te verdiepen. Tot nu toe gebeurt zulke analyse voornamelijk vanuit de eigen kennis of volgens één respondent, *“door het gezond verstand te gebruiken”*. De vraag naar bijkomende ondersteuning bij het operationaliseren van de SDG principes (inclusief interlinkages) wordt ook bevestigd door een grote meerderheid van de respondenten aan de SDG enquête (zie fig. 4.3)

**Fig. 4.3** Mate waarin respondenten het belangrijk om ondersteund te worden door de VVSG rond het implementeren van de SDG principes (score van 1 helemaal niet belangrijk tot 10 heel belangrijk)



#### 4.4 Verklarende factoren lokalisering SDG

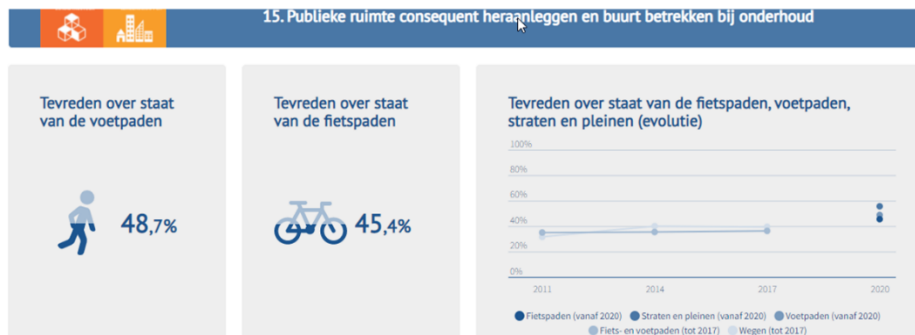
De integratie van de SDGs in het bestuursakkoord of de meerjarenplanning is een belangrijke voorwaarde maar biedt geen garantie voor een effectieve SDG werking. Wanneer het stadsbestuur of het management team de SDGs niet als een prioriteit beschouwt blijft de SDG werking eerder beperkt tot sensibiliseringsactiviteiten die getrokken worden door de ambtenaar die de SDGs op zijn of haar bord heeft gekregen. Als reden voor de terughoudendheid van politici of het management team wordt meermaals verwezen naar een bezorgdheid dat de SDGs weer het zoveelste label of kader is dat bovenop de zaken komt die sowieso al gebeuren. Zolang de meerwaarde van de SDGs niet duidelijk is blijft het moeilijk om politici of een beleidscel gemotiveerd te krijgen.

*“In onze gemeente is er geen SDG stuurgroep maar het SDG verhaal wordt vooral getrokken door de beleidsadviseur internationale samenwerking. Er worden veel acties georganiseerd rond sensibilisering maar de integratie in het beleid is beperkt tot een vermelding van de SDGs in het bestuursakkoord. Politici vinden het SDG verhaal sympathiek maar men is niet bereid om het meerjarenplan er aan op te hangen. Nochtans zijn er veel mogelijkheden om de SDGs sterker te betrekken in het klimaatplan dat wordt uitgewerkt maar er is gewoon te weinig ruimte en tijd om hierrond met de duurzaamheidsambtenaar rond samen te werken.*

In verschillende gemeenten waar de integratie van SDG verder ging dan sensibilisering en ‘back-labeling’ was dit te danken aan de duidelijke steun vanuit de politiek en het management. In die gemeenten werd de SDG-werking getrokken door een SDG werkgroep waaraan leidinggevenden deelnamen, m.i.v. ambtenaren verantwoordelijk voor beleidsplanning en -opvolging..

- De SDG werking in Sint-Niklaas wordt voornamelijk aangestuurd vanuit de beleidscel. Deze ontwikkelde een Excel tool waarin elk van de 50 actiepunten van het meerjarenprogramma worden opgevolgd door een tweetal indicatoren die telkens ook aan bepaalde SDGs zijn gekoppeld. De indicatoren worden opgevolgd via een online dashboard (zie fig. 4.4).

**Fig.4.4. Extract online SDG dashboard Sint-Niklaas**



Huldenberg maakt deel uit van het VVSG SDG-Pioniertraject dat loopt van 2021 t.e.m 2022. In deze gemeente wordt de SDG werking vooral aangestuurd door de SDG werkgroep. Naast de burgemeester die een belangrijke trekkende kracht is van het SDG verhaal, omvat deze werkgroep ook de financieel directeur en verschillende ambtenaren die verantwoordelijk zijn voor de volgende beleidsdomeinen: Interne beheers- en beleidzaken & ICT; Cultuur, erfgoed en mondiaal beleid; Communicatie; Grondgebiedzaken. De SDG werkgroep heeft een gedetailleerd ‘SDG-dashboard-actieplan’ uitgewerkt met concrete acties, gelinkt aan specifieke SDGs, SMART doelstellingen, één indicator per actie, timing, en informatie over welke dienst verantwoordelijk is voor de uitvoering en de opvolging van welke acties. Dit actieplan werd in december 2021 goedgekeurd door de gemeenteraad en is momenteel in uitvoering. het feit dat de acties vorm krijgen vanuit de SDGs en het SDG verhaal dus verder gaat dan een back-labeling oefening, draagt er volgens de leden van de werkgroep toe bij dat er meer samengewerkt wordt tussen de verschillende diensten. Tegelijk is men nog zoekende hoe er naar de bevolking toe sterker kan gecommuniceerd worden hoe de gemeente toewerkt naar de SDGs.

*“vroeger was het beleidsplan voor beleidsmensen (afdelingshoofden) maar met het BBC verhaal worden budgetten en plannen alsook de doelstellingen die ze moeten bereiken meer verspreid over individuele personeelsleden. Daardoor moet men meer nadenken waarom men iets doet en als de SDGs daarin vervat zijn nemen ze die SDGs mee op in hun werking..... De sgd's zijn daar dus een hulpmiddel bij... een kapstok waar ze hun denken rond hun acties kunnen aan ophangen”*

- Harelbeke nam deel aan de SDG pilootgroep (2017-2019) van het VVSG SDG traject. De SDG integratie in lokaal bestuur is zeer succesvol gebleken in Harelbeke waarvoor de stad erkenning kreeg als SDG Voice in 2020. De ontwikkeling van het meerjarenplan 2020-2025 werd volledig gebaseerd op de SDGs, geflankeerd door voldoende interne en externe communicatie. De cirkeloefening van de VVSG om inzicht te krijgen in de relaties tussen de verschillende beleidsdomeinen en de SDGs en de materialiteitsanalyse om prioritaire SDGs te bepalen voor het beleidsplan van de stad, met steun van Route 2030, hebben dit proces ondersteund. De beleidsdoelstellingen van de stad zijn volledig opgehangen aan de SDGs. Vervolgens heeft elke dienst een aantal indicatoren geformuleerd voor de resultaten voor zijn doelstellingen. Eind 2020 werden deze indicatoren goedgekeurd door het schepencollege en maken ze deel uit van de jaarrapportering van het strategisch meerjarenplan. De SDG werking heeft geleid tot meer communicatie en samenwerking tussen de verschillende diensten, een samenwerking die in gang werd gezet tijdens de voorbereiding van het meerjarenplan, tot nieuwe, minder vanzelfsprekende acties aangezien beleidsplannen meer aan elkaar werden gelinkt en wederzijds geïnspireerd hebben. Dit hele proces wordt getrokken door een dynamische werkgroep waaraan ambtenaren uit verschillende diensten deelnemen, waaronder de verantwoordelijke voor interne en externe communicatie en de verantwoordelijke voor strategische planning. De aanwezigheid van de cel communicatie en de strategische cel zijn hierin belangrijk. De werkgroep kreeg de volle steun van de algemeen directeur en het schepencollege.
- Het voorbeeld van Roeselare, ook deelnemer aan de SDG pilootgroep (2017-2019) toont het belang van politieke steun aan. De weliswaar kleine SDG werkgroep werd ook strategisch samengesteld met deelname van o.a. een beleidsmedewerker van de strategische cel. Door het piloottraject kon er personeelstijd vrijgemaakt worden voor de SDG-werking (mede ondersteund door de verplichting van de VVSG om een engagementsverklaring te ondertekenen). SDGs werden opgenomen in het bestuursakkoord (back-labeling) maar werden niet vertaald naar het meerjarenprogramma (2020-2025). De werkgroep had een plan van aanpak gemaakt waarbij stapsgewijs zou worden toegewerkt naar de integratie van de SDGs in de visie van de gemeente (sensibilisering, prioritiseren van SDGs waaraan beleidsacties konden worden opgehangen, SDGs integreren in de opvolging/het meten). Een participatief traject werd uitgezet met interne bevragingen waaraan 95 personeelsleden hebben bijgedragen. De burgemeester heeft het traject echter afgebroken na de eerste stap. Er bleek een miscommunicatie te bestaan omtrent het bepalen van beleidsprioriteiten verbonden aan SDGs. Medewerkers van de SDG werkgroep krijgen geen duidelijk mandaat meer om dit proces verder te trekken, noch voldoende tijd.

Tijdens de interviews worden ook een aantal interessante suggesties naar voor geschoven rond mogelijke strategieën om de meerwaarde van het SDG kader duidelijk te maken bij de lokale beleidsmakers. Hieronder filteren we een aantal van deze suggesties die in meerdere interviews voorkomen en illustreren deze telkens met een getuigenis van een van de respondenten.

- Duidelijkheid scheppen over wat er bovenlokaal van lokale besturen verwacht wordt inzake de SDGs.  
*“Vanuit bovenlokaal niveau (Vlaanderen) zou men duidelijker moeten uitleggen op wat lokale gemeenten precies concreet kunnen doen rond de SDGs en wat hun verantwoordelijkheid hierrond kan zijn. Wat wordt er vanuit de SDGs bijvoorbeeld verwacht rond rioleringsgraad? Als dat duidelijk is dan zou het gemakkelijker zijn voor de gemeente om hier naar toe te werken en kan je ook fier zijn als je bepaalde doelstellingen hebt kunnen behalen. De Vlaamse SDG monitor gaat in die richting maar heeft te weinig datapunten. De scores binnen deze monitor zijn betekenisloos want de eigenheid van de gemeente wordt hierin niet meegenomen.” (Interview ambtenaar grondgebiedzaken)*
- Toewerken naar bruikbare indicatoren en opvolging van bijdrage aan de SDGs:

- *“In grote steden zijn er mensen die zich daar uitsluitend kunnen mee bezig houden maar dat is niet het geval in een kleine gemeente. Er zouden bijvoorbeeld indicatoren rond de SDGs in de jaarplannen en de boekhouding moeten maar daar wordt nu niet over nagedacht. We hebben ook de SDG monitor. Maar met die tool scoor je soms slecht op een bepaalde SDG maar die score wordt dan bepaald door slechts twee datapunten die bovendien niet relevant zijn voor onze gemeente. We scoren bijvoorbeeld slecht op openbaar vervoer maar er zijn geen treinstations hier en onze deelgemeenten liggen ver van mekaar en er is weinig openbaar vervoer. (interview SDG stuurgroep)*
- *Het is belangrijk om effecten van onze SDG werking in kaart te kunnen brengen. Nu vindt men het binnen onze gemeente wel sympathiek wat er rond SDG sensibilisering gebeurt maar tegelijkertijd weet men ook niet goed wat het juist is en wat er de meerwaarde van is. Met informatie over het aantal deelnemers aan een activiteit krijg je de beleidsmakers niet geïnteresseerd. Daardoor krijg je een situatie waarbij de collega's je laten doen en dan blijf je toch een beetje met een ‘SDG eiland’ gevoel zitten”. (interview ambtenaar internationale samenwerking)*
- Nood aan concrete voorbeelden van de manier waarop het SDG kader kan helpen in planning (bv. door rekening te houden met interlinkages) en in het bevorderen van transversale samenwerking.
  - “Het transversale karakter van de SDG's (interlinkages) kan een mogelijke hefboom zijn om de SDGs sterker te integreren in het beleid. Dit heeft immers ook geholpen in de opmaak van het klimaatactieplan. Er is nood aan praktische voorbeelden want zulke voorbeelden spreken tot de verbeelding,.... dit zou motiverend kunnen werken om de SDGs meer actief te integreren”. (Interview duurzaamheidsambtenaar)*

#### 4.5 De SDGs binnen de VVSG

De interviews met VVSG collega's van buiten de dienst internationaal bieden bijkomende inzichten over veranderingen gelinkt aan de SDGs en de thema's waar zij met lokale besturen rond werken. Zo hebben sommige brandweercommandanten na een presentatie van dienst internationaal hun activiteiten gekoppeld aan de SDGs (bv. duurzaam omgaan met water). Een belangrijke meerwaarde voor hen was het feit dat ze het SDG kader konden gebruiken om in dialoog te gaan met de burgemeesters over nodige budgetten voor bepaalde meer duurzame investeringen. Bovendien hielp het SDG kader om het thema gender, waar reeds rond gewerkt werd, terug iets sterker onder de aandacht te brengen bij de brandweer.

De VVSG collega's vinden het belangrijk dat VVSG de SDGs blijft promoten aangezien ze merken dat er nog veel ambtenaren (bv. verantwoordelijken voor aankoop) nog steeds niet vertrouwd zijn met dit kader. Men merkt ook op dat de dynamiek rond de SDGs de laatste jaren (mede door de Covid lockdown) afgezwakt is en dat er een risico is dat het van de radar raakt binnen VVSG, mede omwille van het aanzienlijke personeelsverloop. Het feit dat het SDG verhaal vrijblijvend is binnen de VVSG, zijn het vooral de gemotiveerde collega's die er zich rond engageren. Het SDG verhaal komt bovenop al het andere werk. Er is wel een werkgroep rond duurzaamheid maar het is niet duidelijk of die er door de SDGs is gekomen. Het samenwerken rond de SDGs onder VVSG collega's wordt ook bemoeilijkt door de financieringsmodaliteiten die vaak projectgebonden zijn en toegespitst op een specifiek thema. Dit maakt het lastig en soms onmogelijk om samenwerking met andere collega's op te zoeken. Men is het er wel over eens dat er nood is aan een nieuw verhaal dat verder gaat dan sensibilisering rond de SDGs maar sterker inzet op het operationaliseren en het gebruik er van. bv. “hoe gaan we de SDGs omzetten in acties en hoe het SDG kader gebruiken als basis van een voedselbeleid?” Dit ziet men als een werkpunt voor VVSG internationaal de komende jaren.

De VVSG collega's erkennen de meerwaarde van de SDGs als een kader dat transversaal werken kan versterken. Tegelijk bevestigen ze de bevinding dat er weinig tot geen diepgaande analyses gebeuren rond interlinkages bij

de lokale besturen. Men geeft aan dat lokale besturen vaak worstelen met moeilijke afwegingen die ze moeten maken bij bepaalde beslissingen, bv. kiezen tussen de aankoop van fair trade of korte keten producten. Men geeft aan dat het SDG kader de lokale besturen kan helpen om vooraf na te denken over de SDGs waarop ze voornamelijk willen inzetten (bv. sterker inzetten op de ecologische of economische dimensie). Zulke beleidslijnen kunnen dan richting geven aan bepaalde beslissingen. Tevens erkent men ook de meerwaarde van de SDGs als een kader dat een multi-actoren aanpak kan faciliteren en om de discussie op te starten binnen zulke partnerschappen. Een van de VVSG collega's gaf hierover het volgende voorbeeld:

*“Als je op een systemische manier wil werken rond bepaalde thema's zoals bijvoorbeeld het uitwerken van een duurzame voedselstrategie, dan is het belangrijk dat je voldoende actoren rond de tafel krijgt die voldoende kennis hebben over alle verschillende aspecten van het systeem. In het geval van een voedselstrategie, gebeurt het dat bepaalde actoren aangeven dat al het werk rond bio-voeding irrelevant is aangezien het maar 4% uitmaakt van de totale voedingsindustrie. In zulk geval is het belangrijk dat je andere personen hebt met kennis rond de impact van het gebruik van pesticiden waardoor er dan een onderbouwde discussie kan opgestart worden. Het SDG kader biedt een hulpmiddel bij zulke discussies en biedt ook een kader om te bepalen wie er deel moet uitmaken van het multiactor partnerschap.” (Interview VVSG medewerker)*

#### 4.6 Synergie en complementariteit

Synergie en complementariteit werden op verschillende niveaus geanalyseerd: binnen een stedenbandprogramma, op landen niveau, op programmaniveau.

Er zijn sterke en minder sterke voorbeelden van **synergie binnen een stedenbandprogramma**. In verschillende stedenbanden worden een reeks van projecten uitgevoerd die vaak eerder naast elkaar geïmplementeerd worden (vb. San Jeronimo-Peru, Nimlaha'kok-Guatemala, de drie stedenbanden in Nicaragua, Toucountouna-Benin, Tambacounda-Senegal, Ouled Daoud Zekhanine-Marokko.). Een voorbeeld van sterke synergie tussen de verschillende programmaonderdelen kon vastgesteld worden in Sokone-Senegal, toe te schrijven aan de holistische benadering van het beheerssysteem voor afval en natuurlijke rijkdommen. Er was een sterke en versterkende connectie tussen de verschillende acties zoals afvalophaling, -triage en -valorisatie (plastic en compost) alsook sensibilisering, herbeplanting van mangroves, acties tegen bodemerrosie, etc. Dit werd mogelijk gemaakt door de overkoepelende visie van de gemeente die een leidraad bood voor het ontwikkelen van de strategie en het nemen van concrete strategische keuzes. Deze visie werd sterk bepaald door de burgemeester die met de verkiezingsslogan 'Sokone, ville verte et durable' werd verkozen. In Tambacounda-Senegal was dit bijvoorbeeld minder het geval waarbij de verschillende acties eerder als verschillende projecten naast mekaar plaatsvonden: project rond afvalophaling, project rond compostering, project rond sensibilisering in scholen etc. maar met weinig strategische connectie en ook minder een overkoepelende visie vanuit het stadsbestuur of de technische dienst SINVAD. Een gelijkaardige aanpak merken we op in de meeste stedenbandprogramma's.

In vijf landen zijn meerdere stedenbanden betrokken (Ecuador, Nicaragua, Benin, Senegal, Zuid-Afrika) wat opportuniteiten creëert voor **synergie tussen de verschillende stedenbandprogramma's op landenniveau**. Synergie werd ex-ante nagestreefd door het kiezen van een gemeenschappelijk thema, een gedeelde doelstelling en resultaten, en het afstemmen van strategieën tussen de betrokken stedenbanden in een bepaald land. Dit is een relevante en efficiënte keuze gebleken: dergelijk kader biedt mogelijkheden voor uitwisseling van kennis en ervaring, zowel informeel (vb. de stedenbandcoördinatoren in Benin hebben regelmatig contact met elkaar om ideeën af te toetsen bij collega's) als formeel (organisatie van

uitwisselingsmomenten), voor het gezamenlijk aanboren van expertise (vb. gezamenlijke vormingen in Senegal) en/of het samenwerken in functie van beleidsbeïnvloeding naar de nationale overheid (vb. Benin, zie verder onder upscaling).

Het coördineren van afstemming en gemeenschappelijke acties wordt wisselend opgenomen door de betrokken stedenbanden. In drie landen wordt er samengewerkt met de lokale vereniging van steden en gemeenten (SALGA in Zuid-Afrika, ANCB in Benin en AGAAI in Guatemala). In Benin en Zuid-Afrika hebben deze verenigingen de rol overgenomen om de samenwerking tussen de betrokken gemeenten in het programma te coördineren, waardoor er tijd en ruimte gecreëerd werd voor uitwisselingen tussen de vier partnergemeenten. In Benin en Guatemala hebben deze verenigingen (ANCB-Benin en AGAAI-Guatemala) een gezamenlijk gendertraject uitgevoerd, waarbij verschillende gemeenten betrokken werden (niet beperkt tot de stedenbandgemeenten), in Zuid-Afrika heeft SALGA een pilootproject getrokken met verschillende gemeenten rond de ontwikkeling van een digitale app die informatie samenbrengt rond verschillende aspecten van het afvalbeheer in de stad (b.v. uurroosters voor afvalophaling en openingsuren of locaties van afval buy-back centers). De app kan gebruikt worden voor informatievoorziening naar de inwoners of als management tool voor actoren betrokken bij het afvalbeheer in hun stad.

Geïnterviewde personen zijn overwegend positief over deze Zuid-Zuiduitwisselingen zoals beschreven onder 4.2. (verklarende factoren). Tijdens terreinbezoeken konden de evaluatoren tegelijkertijd ook vaststellen dat de opvolging van dergelijke uitwisselingen vaak beperkt is of ontbreekt en er geen expliciete aanpak is om geleerde lessen toe te passen in de eigen praktijk via innovatie of aanpassingen aan bestaande acties (systematiseren van processen van beleidsoverdracht). De uitwisselingen tijdens een gemeenschappelijke vorming rond 'coaching territorial' in Senegal hebben bijvoorbeeld niet geleid tot innovatie in de gemeente Tambacounda. De opvolging van het gendertraject in Benin door ANCB was zeer beperkt door het ontbreken van middelen waardoor de toepassing van aanpakken en instrumenten door de gender focal points in Toucountouna en Dogbo eerder beperkt bleef (zie verder onder gender). ANCB-Benin gaf aan dat er te weinig middelen beschikbaar waren voor het coördineren, faciliteren en opvolgen van uitwisselingen. SALGA-Zuid-Afrika daarentegen beschikt volgens SALGA medewerkers over de nodige structuren voor kennisuitwisseling waaronder faciliteiten voor training, thematische werkgroepen in de verschillende provincies en een online knowledge hub. Volgens de medewerkers zullen deze kunnen ingezet worden voor het upscalen van het gebruik van de afval app naar andere gemeenten in Zuid-Afrika.

De Belgische ontwikkelingssamenwerking introduceerde in 2016 de **aanpak van Gemeenschappelijke Strategische Kader (GSKs)**, op landen niveau of thematisch. VVSG was betrokken in de GSKs op landenniveau. Er zijn verschillende indicaties dat er interessante complementaire samenwerkingen tot stand zijn gekomen met actoren vanuit het GSK. Het gaat dan meestal over inbreng van specifieke expertise via vormingen die tijdens gezamenlijke seminars worden georganiseerd, bijvoorbeeld: Echo Communication voor coaching territorial in Senegal; training rond gender door 'Le monde selon les femmes' in Senegal. Het GSK faciliteerde ook de identificatie van relevante expertise die aangeboord kon worden, die door verschillende stedenbandcoördinatoren werd opgepikt. In Benin werd bijvoorbeeld samengewerkt met Join For Water rond water en sanitatie op de lokale markt. In Witzenberg-Zuid-Afrika werd samengewerkt met Exchange die een Vlaamse expert in afvalbeheer ter beschikking kon stellen. Het GSK Peru lijkt te hebben bijgedragen tot veel uitwisseling en het delen van materiaal tussen de Belgische actoren. De GSKs tonen hun potentieel om de samenwerking tussen lokale besturen en NGOs te stimuleren.

De effecten van de GSKs zijn echter nog beperkt. Er zijn niet zo heel veel voorbeelden van synergie en complementariteit. Ook uit de enquête blijkt dat slechts 35% van de respondenten akkoord of helemaal akkoord gaat met de stelling dat het GSK zorgde voor afstemming of samenwerking met andere actoren van de Belgische internationale samenwerking. Geïnterviewde stakeholders gaven aan dat het vermoedelijk nog te vroeg was. Er was veel tijd nodig om elkaar beter te leren kennen. Geïnterviewde stakeholders in Senegal en Benin gaven aan



dat men in het volgende DGD-programma die samenwerking veel strategischer zal kunnen inzetten nu iedereen elkaar beter kent, bijvoorbeeld: in Senegal zal Autre Terre verder inzetten op het ondersteunen van het afvalbeheersysteem in Tambacounda terwijl Sint-Niklaas zich binnen de stedenband meer zal toelagen op ondersteuning van compostering en tuinbouwinitiatieven, waarbij er nog steeds een link is met het afvalbeheersysteem via het valoriseren van organisch afval. In Nicaragua zal er in het volgende programma samengewerkt worden met Rikolto voor het uitwerken van nieuwe voedselstrategieën. Ook in Benin zal er in het volgende programma meer samengewerkt worden met NGOs actief in het versterken van voedselwaardenketens zoals Eclasio, waarbij het belangrijk zal zijn om de verschillende rollen, die actoren - waaronder de lokale besturen - in waardenketens opnemen, te verduidelijken. Tegelijkertijd geven stedenbandcoördinatoren aan dat de vele vergaderingen en overleg binnen het GSK tijdens de planning van de nieuwe programma's en de opvolging veel tijd vergt.

Naast het zoeken naar synergie met Belgische actoren, wordt er in stedenbanden afgestemd op interventies van andere nationale en internationale donoren en van de eigen nationale overheid. In Benin bijvoorbeeld, lanceerde GIZ in 2021 het programma ReFORME dat ook als doel heeft de publieke financiën te versterken, m.i.v. verbeteren van lokale takssystemen. De stedenbandprogramma's in Benin rond het verbeteren van de lokale markt en marktbeheerssystemen kunnen eventueel beroep doen op dit programma. Om die reden is het belangrijk om stedenbandprogramma's goed te positioneren en de zichtbaarheid te vergroten zodat de projecten aantrekkelijk worden voor andere donoren om ook te investeren.

De synergie tussen de programmaonderdelen (= landenprogramma's) van het federaal programma is eerder beperkt en wordt vooral gematerialiseerd door de organisatie van internationale conferenties. In het programma 2017-2021 kon echter maar één regionale conferentie doorgaan (Benin, 2019) omwille van de coronapandemie. De impact van deze conferenties is moeilijk vast te stellen. Uit de interviews in de bezochte stedenbanden blijkt dat deze conferenties bijdragen tot het creëren van een gedeeld begrippenkader en het versterken van de internationale solidariteit.

Ook de synergie tussen de stedenbandprogramma's en de SDG-werking in België is beperkt. SDGs werden al eens besproken op de internationale stedenbandconferentie van 2016, georganiseerd door de VVSG, maar dit werd niet opgevolgd door een visie of strategie hoe de SDGs zouden kunnen worden binnengebracht in de stedenbanden of hoe de stedenbanden de SDG-werking in Vlaanderen kunnen ondersteunen. Er zijn enkele voorbeelden hoe de SDG-werking invloed heeft gehad op het stedenbandprogramma en omgekeerd:

- De gemeente Berggrivier in Zuid-Afrika was al actiever rond SDGs dan Heist-Op-Den-Berg toen de stedenband werd opgestart in 2016. Het college van Heist-Op-Den-Berg geraakte vertrouwd met de SDGs door presentaties van de algemeen directeur van Berggrivier op het college. Dit heeft Heist-Op-Den-Berg ertoe aangezet om te kandideren voor het SDG pilotproject van de VVSG, waarvoor de gemeente uiteindelijk niet gekozen werd.
- Tijdens het bezoek van het stadsbestuur van Bornem aan Nquthu werden de meerjarenplannen van beide gemeenten aan mekaar afgetoetst op basis van de SDGs. Op basis daarvan werden gemeenschappelijke acties en SDGs geïdentificeerd waar zowel Bornem als Nquthu rond werken en waarrond een samenwerking mogelijk zou zijn. Zo hebben beide gemeenten een herbebossingsprogramma lopen en er is de wens vanuit Bornem om hierrond een samenwerking op te zetten in het kader van de stedenband (buiten het federaal programma). Zulke samenwerking laat volgens de stedenband coördinator toe om op een andere manier te communiceren over de stedenband: *"het gaat immers niet uitsluitend over het sturen van geld naar Nquthu zodat ze bomen kunnen planten. Het gaat daarentegen over een samenwerking om gelijkaardige problemen in Bornem en Nquthu aan te pakken."*
- De stedenband Sint-Truiden – Nueva Guineas is niet ingestapt in het nieuwe federaal programma (2022-2026) maar het stedenband comité in Sint-Truiden gebruikt wel nog de SDGs om het kader en de specifieke thema's te bepalen waarbinnen kan samengewerkt worden met de (civiele) partner in Nueva Guinea (Luz en la selva). Binnen dit kader bepaalt de partner dan grotendeels de acties die ze willen opzetten om aan bepaalde

SDGs vanuit het voorgestelde kader bij te dragen en waarrond kan samengewerkt worden binnen de stedenband. Bij de vergaderingen van het stedenbandcomité in Sint-Truiden is nu ook steeds iemand van de partnerorganisatie online aanwezig.

- In verschillende gemeenten werd de stedenband gebruikt als opportuniteit om het mondiale karakter van de SDGs te concretiseren in de Vlaamse gemeente, wat ondersteund werd door materiaal en voorbeelden die door de VVSG werden aangemaakt. Enkele gemeenten geven aan dat door de SDG-werking het mondiaal beleid meer zichtbaarheid en erkenning heeft gekregen.

Er zijn geen voorbeelden van stedenbanden waar er werd samengewerkt rond het lokaliseren van de SDGs. De meeste partnergemeenten zijn vertrouwd met het SDG-kader, vaak omwille van de verplichting van de nationale overheid om acties te 'labelen' en/of uit noodzaak om projecten financierbaar te maken voor internationale donoren. Het SDG kader wordt nog niet gebruikt om lokaal invulling te geven aan de manier waarop lokaal beleid kan bijdragen aan de SDGs.

## 4.7 Indicaties van impact

### Impact op niveau van de bevolking

Goed lokaal bestuur heeft als doel om bij te dragen aan betere leefomstandigheden en welzijn voor de inwoners als gevolg van een goede publieke dienstverlening en het faciliteren van lokale ontwikkeling. Er zijn verschillende voorbeelden van observeerbare veranderingen op het niveau van de bewoners in de bezochte stedenbanden. In de twee stedenbanden in Senegal is er een positieve evolutie merkbaar wat betreft de vermindering van zwerfvuil, wat een impact veronderstelt op de algemene gezondheid. De projecten hebben ook bijgedragen aan jobcreatie voor inwoners in bijvoorbeeld de opgezette afvalbeheerssystemen (bv. bestuurders van de ezelskarren die het huishoudafval ophalen, ontvangers van de maandelijkse bijdragen voor afvalophaling). Bovendien hebben de projecten ook kunnen bijdragen tot versterking van bestuurskracht op wijkniveau via de ondersteuning van de wijkcomités die instaan voor het afvalbeheer. Deze wijkcomités worden immers democratisch verkozen, beheren de inkomsten en uitgaven rond de afvalophaling en leggen verantwoording af aan de inwoners van de wijken via publieke meetings die en aan het stadsbestuur die mee de boekhouding en de uitgevoerde activiteiten van de wijkcomités opvolgt. De transparantie van de wijkcomités over wat er met de bijdragen van de huishoudens en de subsidies vanuit de stad voor het afvalbeheer precies gebeurt draagt bij tot een groeiend vertrouwen in het lokaal bestuur. In Toucountouna-Benin is de markt beter georganiseerd en dus aangenamer om te bezoeken. Er is echter voorlopig weinig evolutie m.b.t. zwerfvuil aangezien een afvalbeleidsplan ontbreekt en de strategie niet gekaderd was in een holistische aanpak van het afvalprobleem. In de bezochte stedenbanden in Benin is er een groeiend bewustzijn van de civiele plicht om via belastingen bij te dragen aan de ontwikkeling van de gemeente.

Op basis van de outcome harvesting workshop en de narratieve verslagen kunnen gelijkaardige indicaties van impact vastgesteld worden: In de projecten in San Jeronimo-Peru (vb. compostinstallatie) en Nquthu-Zuid-Afrika (waste ambassadors, payback center, compostinstallatie, afvalophalers, enz.) werden verschillende nieuwe jobs gecreëerd. In verschillende gemeenten is er een begin van 'gedragsverandering': in Nquthu-Zuid-Afrika, San Jeronimo-Peru en Tarija-Bolivia zijn inwoners (in bepaalde wijken en organisaties/instellingen) gestart met het sorteren van het afval, en in Oña en Guaranda in Ecuador is er een groeiend bewustzijn dat publieke dienstverlening zijn prijs heeft en inwoners moeten betalen voor water. In de landbouwprojecten in Nicaragua passen producenten nieuwe technieken toe, aangepast aan de klimaatsverandering, wat kan bijdragen tot betere productie en hogere inkomsten.

In verschillende stedenbanden werden extra initiatieven opgezet i.k.v. de coronapandemie, zoals het ter beschikking stellen van beschermingsmateriaal en handgels en het informeren en sensibiliseren van de bevolking, wat ook kon worden vastgesteld in de bezochte stedenbanden. In de stedenband tussen San

Jeronimo-Peru en Edegem werd extra (humanitaire) hulp geboden aan de ouderen, en dit heeft geleid tot een uitwisseling over het feit dat ouderen niet alleen nood hebben aan basiszorg, maar aan ondersteuning bij kwaliteit van het leven in brede zin.

In verschillende stedenbanden werden acties uitgevoerd ter bescherming van het milieu en in de strijd tegen de klimaatopwarming: herbebossingsinitiatieven in Oña en Guaranda in Ecuador, in Santo Tomas en Ciudad Dario in Nicaragua en in Sokone in Senegal. In Guatemala gaat het inheems bestuur de strijd aan tegen de palmolieplantages. De composteringsinitiatieven in San Jeronimo-Peru, Nguthu-Zuid-Afrika, Sokone en Tambacounda in Senegal promoten het gebruik van organische meststoffen en de stedenbanden in Nicaragua promoten agro-ecologie.

Impact op niveau van de inwoners kan moeilijk beoordeeld worden o.b.v. de rapportages. De impact op de bevolking lijkt meestal nog beperkt tot de inwoners die rechtstreeks betrokken zijn in de (piloot)projecten. Er wordt weinig informatie gegeven en de weinige informatie kon niet gevalideerd worden. Er is ook weinig informatie over de tevredenheid van inwoners van de lokale dienstverlening in bepaalde beleidsdomeinen, noch over veranderingen m.b.t. de toegankelijkheid van het lokaal bestuur, de mate waarin lokale besturen rekenschap afleggen, de samenwerking met verschillende stakeholders, enz. Dit is niet ongewoon, ook in Vlaanderen wordt er weinig geïnvesteerd in beleidsevaluaties en zijn bevestigingen van de bevolking eerder beperkt.

### **Spill-over en upscaling effecten**

In de enquête geeft 61% van de respondenten aan dat de resultaten van het programma in de partnergemeente andere gemeenten heeft geïnspireerd. In de narratieve verslagen, interviews en terreinbezoeken hebben we echter weinig concrete voorbeelden gevonden.

#### **Box San Jeronimo-Edegem**

Een mooi voorbeeld van spill-over effect is de compostinstallatie in San Jeronimo-Peru, die nationaal als referentie beschouwd wordt en waardoor de gemeente dus verschillende vragen krijgt voor werkbezoeken en toelichtingen van andere gemeenten. De milieu ambtenaar van San Jeronimo werd uitgenodigd op een regionale conferentie in Ayacucho om de ervaringen van San Jeronimo toe te lichten. De good practice inzake milieu- en afvalbeleid van San Jeronimo sluit aan bij nationaal beleid dat sterk inzet op dit thema, en hiervoor ook verschillende incentives voorziet (vb. premies voor volumes gescheiden afval).

Spill-over of upscaling vindt niet vanzelfsprekend plaats. Noch binnen de afzonderlijke stedenbandprogramma's, noch op programma niveau worden hiertoe strategieën uitgewerkt. Spill-over vindt accidenteel plaats, en is bijgevolg afhankelijk van het initiatief van de lokale coördinator.

#### **Box Toucountouna-Benin**

In Toucountouna werd tijdens dit programma bijgedragen aan de verbetering van het marktbeheer. Op een participatieve manier werd het tarief voor het standgeld vastgelegd. Vervolgens werd er onderhandeld met naburige gemeenten over de tarieven die gehanteerd worden om deze op elkaar af te stemmen en interne concurrentie te vermijden. In Toucountouna werd vervolgens een digitaal beheerssysteem uitgewerkt voor het registreren en opvolgen van de ontvangsten van stand – en huurgelden. De departementale ontvanger is geïnteresseerd in dit systeem en wil onderzoeken of dit systeem ook breder kan worden toegepast, bijvoorbeeld ook voor het ontvangen van belasting op onroerend goed. Deze afstemming en mogelijkheden van upscaling zijn een gevolg van de netwerking van de lokale stedenbandcoördinator.

De samenwerking tussen de VVSG en haar zusterverenigingen werd in het huidige programma verder gezet, en heeft als doel om de lokale verenigingen van steden en gemeenten te versterken, waardoor er hefboomen gecreëerd worden voor het opschalen van good practices uit de stedenbandprojecten, en de lokale besturen

vertegenwoordigd worden in het lobbywerk ten aanzien van andere overheden in functie van het creëren van een politiek, administratief en financieel kader dat bevorderend is voor lokaal beleid. Een goed voorbeeld kon worden vastgesteld in Benin.

**Box: ANCB-Benin**

De zustervereniging, ANCB, neemt een actieve rol op in het coördineren van het stedenbandprogramma en in het opschalen van goede praktijken ontwikkeld in de stedenbandprogramma's. Tijdens de afsluitende conferentie van het programma 2017-2021, werd een paneldebat georganiseerd over de hervorming van de dienst burgerlijke stand, waarbij goede praktijken met de digitalisering van de geboorteregistratie (vb. in vier stedenbanden – vorige programma) voorgesteld en besproken werden en er aangedrongen werd om verder te bouwen op deze bestaande systemen. De beleidsmakers hebben zich geëngageerd om met deze ervaringen rekening te houden. De verdere operationalisering zal worden opgevolgd door ANCB.

In Zuid-Afrika heeft SALGA de intentie om de lessen vanuit de drie stedenbandgemeenten betrokken in het federaal programma te delen met andere lokale besturen via hun bestaande knowledge hub en werkgroepen. SALGA heeft ook de bedoeling om de afvalbeheer app op te schalen naar andere gemeenten. Dit zal voorzien worden in het volgende programma. Volgens SALGA medewerkers is er bereidheid bij het SALGA management om hier deels eigen middelen voor in te zetten.

## 5 | Efficiëntie

Efficiëntie betreft de mate waarin de interventie resultaten oplevert, of vermoedelijk zal opleveren, op een kostenefficiënte en tijdige manier. Met "kostenefficiënt" bedoelt de OESO/DAC het omzetten van middelen (fondsen, deskundigheid, natuurlijke hulpbronnen, tijd, enz.) in outputs, outcomes en impact, op de meest economische wijze, in vergelijking met haalbare alternatieven in de context. "Tijdige" levering is binnen het beoogde tijdsbestek, of een tijdsbestek dat redelijkerwijs is aangepast aan de eisen van de veranderende context. Dat kan een beoordeling van de operationele efficiëntie omvatten (hoe goed de interventie werd beheerd). De OESO/DAC erkent dat een analyse van de kostenefficiëntie vaak moeilijk is door het gebrek aan goede data, benchmarks en vergelijk met relevante alternatieven. In die gevallen kan de focus liggen op de analyse van operationele efficiëntie (beheer). Tijdens de aanvangsfase werd beslist dat de focus zal liggen op de analyse van de operationele efficiëntie, m.i.v. het beheer van het programma.

In dit hoofdstuk analyseren we eerst de keuze van middelen en strategieën en gaan we vervolgens in op de analyse van het beheer van het programma, in eerste instantie op niveau van de stedenbanden, vervolgens op niveau van de VVSG.

### 5.1 Keuze van middelen en strategieën

#### 5.1.1 Stedenbandprogramma

Zoals beschreven in het hoofdstuk onder relevantie, worden stedenbandprogramma's met relatief kleine budgetten uitgevoerd waarbij er heel wat tastbare resultaten gerealiseerd worden. Aangezien de programma's aansluiten bij gemeentelijke ontwikkelingsplannen, waarbij bepaalde interventies ook ingeschreven staan in gemeentelijke budgetten, is de financiële bijdrage via de stedenbanden vaak een hefboom om zowel eigen gemeentelijke middelen vrij te maken (in partnerlanden, maar in enkele gevallen ook in Vlaanderen) als fondsen te mobiliseren bij andere overheden en andere (internationale) donoren.

De opdeling in kostensoorten lijkt voor alle betrokkenen werkbaar. In verschillende stedenbanden wordt het maximum toelaatbare bedrag voor **investeringen** (35%) gebruikt. Tijdens de terreinbezoeken werd bevestigd dat deze investeringen belangrijk zijn, ook omdat ze voorspelbaar en betrouwbaar zijn, i.t.t. de investeringsbudgetten van de eigen overheden. Zoals beschreven onder effectiviteit kan er een risico bestaan op een te eenzijdige nadruk op infrastructuur, wat aangeeft dat het begrenzen van investeringsbudgetten een relevante keuze is van DGD voor dit soort programma's die als doel hebben om bij te dragen aan bestuurskrachtversterking.

Investeringsprojecten zijn fraudegevoelig, maar in het programma worden voldoende checks and balances toegepast om het risico op fraude te verkleinen: er is de controle op aanbestedingsprocessen en facturen, er moeten toestemmingen gegeven worden door de coördinator in Vlaanderen (al dan niet gesteund door een collegebesluit), en er zijn vanzelfsprekend de aanbestedingsprocedures die lokaal gerespecteerd moeten worden. De mate waarin in de partnerlanden voldoende accountability systemen bestaan, in het bijzonder voor het beheren van investeringen is verschillend en kon in deze evaluatie niet worden geanalyseerd. In de twee bezochte landen lijken er voldoende rigoureuze systemen te bestaan om zowel te zoeken naar de meest

goedkope of beste prijs-kwaliteit aanbieder als om transparantie in de selectieprocedure te garanderen. In Benin, bijvoorbeeld, heeft de overheid in 2020 een hervorming doorgevoerd van de openbare aanbestedingsprocedures om transparantie te vergroten en fraude te bestrijden.

In alle stedenbanden worden er **personeelskosten** (25%) voorzien. Er wordt bijgedragen in het loon van de stedenbandcoördinator, eventueel ook in het loon van enkele technische ambtenaren betrokken in projecten. De rol van stedenbandcoördinator is heel belangrijk in het succes van de stedenband, zoals beschreven onder effectiviteit, en verantwoordt dus de kost. Het grootste risico bestaat in de continuïteit van deze ambtenaren (zie duurzaamheid).

Een groot luik van de middelen gaat naar **werkingsmiddelen** (40%): vormingen, studies, verplaatsingskosten, premies en incentives voor betrokken stakeholders, materiaal, enz. In verschillende stedenbanden wordt een belangrijk deel van het programma uitbesteed aan lokale NGOs en consultants, omwille van het niet beschikbaar zijn van de nodige capaciteit of expertise in de partnergemeente. Dit is een relevante keuze. Het risico bestaat voornamelijk in het onvoldoende aansturen en opvolgen van deze ‘derde partijen’. Bijvoorbeeld, in Dogbo was de gemeente zich niet bewust van het feit dat de incentives voor de sanitaire brigade te laat werden uitbetaald door de NGO aan wie het organiseren van de sanitaire brigade was uitbesteed. Een ander risico betreft het creëren van parallelle systemen en processen die niet of onvoldoende geabsorbeerd worden door de gemeente. Dit risico wordt bijvoorbeeld goed gemanaged in Sokone waar het stadsbestuur in nauwe samenwerking met de stedenbandstuurgroep de activiteiten van de verschillende actoren betrokken bij het afvalbeheersysteem opvolgt en ondersteunt op basis van duidelijke afspraken

Een deel van de werkingmiddelen wordt besteed aan **wederzijdse bezoeken**, die omwille van de coronapandemie niet konden worden uitgevoerd in 2019, 2020 en 2021 (enkele missies uitgezonderd). Alle geïnterviewden in Vlaanderen en de partnerlanden geven aan dat het ontbreken van terreinbezoeken een sterk gemis is geweest dat niet via online meetings opgevangen kon worden. De terreinbezoeken, zowel van Vlaanderen naar de partnerlanden als omgekeerd, zijn belangrijk voor het onderhouden en versterken van de vriendschapsrelaties. Bovendien hebben er in veel landen lokale verkiezingen plaatsgevonden (België en partnerlanden) waardoor er bestuurswissels zijn geweest en nieuwe mandatarissen nog geen kennis hebben kunnen maken met elkaar. Volgens de interviews heeft dit mee voor vertraging gezorgd omdat programma's terug goed moesten worden uitgelegd, en het voor politici moeilijker was om zich iets concreet voor te stellen bij de stedenband. De coronapandemie bevestigt het belang van wederzijdse bezoeken in het creëren en versterken van het politiek draagvlak voor de stedenbandprogramma's.

De wederzijdse bezoeken hebben ook een belangrijke functie in het ondersteunen van het programmabeheer, m.i.v. monitoring en evaluatie. Dit kon voor een groot stuk online opgevangen worden, maar maakte de coördinatoren in Vlaanderen heel afhankelijk van de kwaliteit van informatie die aangeleverd werd door de partnergemeente. Deze blijkt van wisselende kwaliteit en niet altijd even betrouwbaar of tijdig. Een jaarlijks bezoek ter plekke blijkt toch een noodzakelijke voorwaarde voor goed beheer van het programma. 85% van de respondenten aan de enquête gaat akkoord met de stelling dat de meerwaarde van de werkbezoeken de kostprijs verantwoordt.

De bezoeken worden verondersteld ook bij te dragen aan processen van bestuurskrachtversterking, maar de meerwaarde lijkt minder duidelijk in vergelijking met het belang van bezoeken voor het versterken van programmabeheer, de vriendschapsrelaties en het politiek draagvlak. Als het gaat om bezoeken van partnergemeenten aan Vlaanderen wordt er verwezen naar de te verschillende context en middelen van de lokale besturen om rechtstreeks een bijdrage te leveren aan veranderingsprocessen in de partnergemeenten. Er zijn weinig voorbeelden van effectieve bijdrage van werkbezoeken aan Vlaanderen aan processen van bestuurskrachtversterking in het programma 2017-2021 (meer zichtbaar in vorige programma's). Bezoeken lijken voornamelijk inspirerend te werken. In de andere richting, ook de bijdrage van werkbezoeken van de

Vlaamse gemeenten aan de partnergemeente dragen maar in beperkte mate bij aan de processen van bestuurskrachtversterking (met uitzondering van de bijdrage van de stedenbandcoördinator). De bezoeken worden aangegrepen om kritisch na te denken over de realisaties en in de meeste stedenbanden lijkt er een goede partner dialoog te bestaan waarbinnen vrij ideeën kunnen worden uitgewisseld. De uitwisseling van ideeën en good practices wordt echter onvoldoende ondersteund door een systematische aanpak en ondersteuning van processen van beleidsoverdracht,<sup>15</sup> waardoor de input eerder vrijblijvend blijft.

Er zijn maar een beperkt aantal voorbeelden van **peer-to-peer uitwisseling**. Ze vinden eerder sporadisch plaats, meestal op adhoc basis en zonder procesmatige opvolging. In Tambacounda-Senegal, bijvoorbeeld, heeft een milieuambtenaar vanuit Sint-Niklaas meermaals advies gegeven rond compostering maar het is niet duidelijk in welke mate dit advies in de praktijk werd gebracht. In Nquthu-Zuid-Afrika heeft de intercommunale IVAREM advies gegeven voor de ontwikkeling van de vragenlijst naar inwoners rond het thema afvalbeheer. Er zijn verschillende verklaringen waarom er weinig voorbeelden zijn van peer-to-peer uitwisselingen: (i) verschillende gemeenten werken rond afvalbeleid maar afvalbeleid wordt in Vlaanderen in grote mate door de intercommunales opgenomen (het voorbeeld van Nquthu-Bornem vormt hier een uitzondering op), (ii) er is de gekende tijdsdruk bij de ambtenaren waarbij deze moeilijk de toestemming krijgen om tijd vrij te maken voor de stedenband (belang van steun van de secretaris/algemeen directeur), (iii) de juiste expertise is moeilijk te vinden in de gemeente (dit zal in het volgende programma ook moeilijk zijn aangezien verschillende stedenbanden gaan inzetten op voedselwaardenketens m.i.v. verbeteren van de productiekant), (iv) taalproblemen en uitdagingen m.b.t. interculturele communicatie vaardigheden. Het vorige programma heeft echter het potentieel van peer-to-peer uitwisselingen aangetoond, zowel voor wat betreft het uitwisselen van technische know-how als in het versterken van het draagvlak voor de stedenband in de Vlaamse gemeente (vb. betrokkenheid van de ambtenaar burgerlijke stand in Roeselare in het project burgerlijke stand in Dogbo). Vermoedelijk heeft de combinatie van keuze van thema's en de coronapandemie ervoor gezorgd dat er in het programma 2017-2021 minder goede voorbeelden zijn van peer-to-peer aanpak.

Er zijn echter ook een paar voorbeelden van peer-to-peer uitwisselingen die de concrete resultaten en doelstellingen van het programma overstijgen en bijdragen tot wederzijds leren in de Vlaamse gemeente en de partnergemeente (niet gelinkt aan de thema's van het federaal programma 2017-2021). Bijvoorbeeld, een delegatie van Heist-Op-Den Berg die betrokken is in het versterken van burgerparticipatie aan lokaal beleid is op bezoek gegaan naar Bergrivier-Zuid-Afrika om ervaringen op te doen met inspraak en participatie zoals georganiseerd in Bergrivier. En vice versa, delegaties van Bergrivier nemen deel aan participatiesessies die georganiseerd worden in Heist-Op-Den Berg. In Zoersel slaagt de coördinator erin om meerdere diensten te betrekken in de stedenband. Collega-ambtenaren vanuit de IT dienst en de bibliotheek, bijvoorbeeld, nemen deel aan concrete projecten rond deze thema's in Bohicon-Benin.

Peer-to-peer uitwisselingen beperken zich niet tot uitwisselingen op ambtelijk niveau. In verschillende stedenbanden zijn er voorbeelden van betrokkenheid van en uitwisselingen tussen een verscheidenheid aan actoren, waaronder scholen (vb. scholenbanden), jongerenorganisaties, enz. Verschillende voorbeelden werden gegeven in de bezochte stedenbanden. Deze worden niet gefinancierd door het federale programma maar door andere middelen (Vlaamse en/of eigen middelen) en versterken in eerste instantie de internationale solidariteit.

De samenwerking tussen de VVSG en de zusterverenigingen (Benin, Guatemala en Zuid-Afrika) creëerde ook mogelijkheden voor peer-to-peer uitwisselingen. Deze waren ook in deze context eerder beperkt. Tijdens een van de interviews met SALGA medewerkers werd er wel op gewezen dat SALGA dankzij een bezoek aan

---

<sup>15</sup> Beleidsoverdracht: als een gemeente via beleidsoverdracht wil werken aan de versterking van de lokale bestuurskracht is het van belang om verschillende regels in de gaten te houden: het probleem identificeren, mogelijke oplossingen exploreren, oplossingen analyseren of modelleren, een proefproject opzetten, lessen trekken en de integratie in praktijk en beleid ondersteunen. Bij dit alles is het van belang ervoor te zorgen dat voldoende mensen en organisaties meewerken en dat alle deelnemers beseffen en aanvaarden dat deze oefening gebeurt in het kader van een veranderingsproces. De Vlaamse gemeente hoeft niet altijd zelf de beleidsoplossing aan te reiken maar kan ook bemiddelen in het exploreren, analyseren en opzetten van proefprojecten.

België nuttige kennis had opgedaan rond intercommunale samenwerking en ‘waste to energy’ systemen. SALGA is momenteel in overleg hierrond met verschillende lokale besturen in de Johannesburg regio. VVSG wordt gezien als een betrouwbare en belangrijke partner voor de zusterverenigingen en er wordt goed samengewerkt. Er kan echter weinig relevante thematische expertise gemobiliseerd worden binnen de VVSG en de betrokken coördinatoren zijn eerder generalisten dan thematische experts.

## 5.2 Beheer van de stedenbandprogramma's

### 5.2.1 Goede bestedingsgraad en beheer van verträgen

De bezochte stedenbanden hebben een volledige **bestedingsgraad** (o.b.v. aangepaste budgetten) bereikt tegen het einde van het programma. Dit blijkt op enkele uitzonderingen na (vb. Sint-Truiden-Nueva Guinea) ook het geval te zijn voor de overige stedenbanden. Dit is te danken aan de rigoureuze opvolging van de besteding in de stedenbandprogramma's, zowel door de coördinatoren in Vlaanderen als de VVSG, maar ook door de DGD-regel dat 75% van de eerste twee jaarbudgetten besteed moet zijn na twee jaar. Alle programma's, met uitzondering van Mol - Santo-Tomas, Herent – Nimlaha'kok en Evergem-Guaranda, hebben verträgen gekend, maar deze verträgen werden gecompenseerd door versnellingen tussentijds en zeker tegen het einde van het programma. Er was ook de nodige financiële flexibiliteit om budgetten bij onderbesteding in sommige programmaonderdelen (stedenband overstijgende activiteiten of binnen een stedenband) over te zetten naar andere programmaonderdelen.

In de stedenband tussen Antwerpen en Ouled Daoud Zekhanine werd een hoge bestedingsdruk ervaren. Deze stedenband is eerder atypisch. Het betreft een partnerschap dat ontstaan is uit de diasporaverenigingen in Antwerpen die activiteiten ontplooiën in een kleine landelijke gemeente in Marokko, met een beperkt bestuur en een handvol ambtenaren. De opzet en beheer van het stedenbandprogramma overtrof echter de lokale beheers- en absorptiecapaciteiten. Omwille van die reden werd besloten om niet meer deel te nemen aan het volgende programma en andere – meer aangepaste – subsidiemogelijkheden te verkennen. Een te hoge bestedingsdruk werd niet ervaren in de andere stedenbanden.

**Verträgen** in uitvoering zijn kenmerkend voor dit soort stedenbandprogramma's en zijn vaak terug te voeren op de trage besluitvormingsmechanismen in de partnergemeenten (vb. aanpassingen aan budgetten moeten goedgekeurd worden door de lokale gemeenteraden die, zoals in Senegal en Benin, niet vaak bijeenkomen). Administratieve verträgen en complicaties in het partnerland wordt door 54% van de respondenten aan de enquête aangegeven als reden voor verträgen. In Benin bijvoorbeeld, werd in 2020 beslist om de gemeentelijke rekeningen over te dragen naar de nationale kas, en onder te brengen onder beheer van de ontvanger op departementsniveau. Dergelijke administratieve hervormingen werden ook gerapporteerd voor Bolivia. De grootste reden voor verträgen (77% van de respondenten) is de coronapandemie. Met name vormingen en vergaderingen konden niet worden uitgevoerd en het overstappen op digitale platformen was moeilijk door het ontbreken van voldoende computers en internetverbindingen voor de betrokken stakeholders.

Andere redenen voor verträgen komen in minder dan de helft van de stedenbanden voor. Zoals beschreven onder 5.1. hebben kiescampagnes en de daaropvolgende bestuurswissels, voornamelijk in de partnerlanden, in enkele stedenbanden voor verträgen gezorgd (38% van de respondenten). Wissel van personeel in de partnergemeente wordt slechts door 35% van de respondenten aangehaald als reden voor verträgen, en wissel van personeel in de Vlaamse gemeente slechts door 2 gemeenten.



## 5.2.2 Technisch en financieel beheer

De stedenbandprogramma's worden **goed beheerd** door de stedenbandcoördinatoren. Er is een goede opvolging van de uitvoering van activiteiten, van de bestedingsgraad en tussentijdse en jaarlijkse rapportages worden opgeleverd. De manier waarop het beheer wordt opgepakt is verschillend tussen de Vlaamse ambtenaren. Er zijn ambtenaren die de uitvoering van het programma van nabij opvolgen en, indien nodig, bijkomende beheersinstrumenten ontwikkelen, al dan niet in overleg met de stedenbandcoördinator in de partnergemeente, en ambtenaren die hierin wat meer afstand nemen. Dit laatste was bijvoorbeeld het geval in de stedenband Sint-Truiden - Nueva Guinea. Volgens de interviews met VVSG zijn er kwaliteitsverschillen in data die opgeleverd worden voor financiële en narratieve rapportage. Het was niet mogelijk om een analyse te maken van de tijd en energie die geïnvesteerd wordt door stedenbandcoördinatoren om de kwaliteit van de rapportages van de partners te verbeteren ten opzichte van de winst m.b.t. accountability. In alle stedenbanden is er regelmatig (wekelijks) contact tussen de twee coördinatoren. VVSG heeft de ambitie om een analyse te doen van de gelijkenissen en verschillen in programmabeheer door de verschillende Vlaamse gemeenten om na te gaan welke good practices en geleerde lessen gedeeld kunnen worden.

Een uitdaging blijft het versterken van het programmabeheer bij de partnergemeenten, zowel wat betreft het financieel beheer als de opvolging van de indicatoren. De VVSG verwijst naar veelvuldige fouten zoals het ontbreken van data op facturen, het ontbreken of laattijdig toekomen van bewijsstukken, fouten in Excel bestanden, enz. Een combinatie van factoren lijkt deze wisselende kwaliteit te verklaren: kennis en vertrouwdheid om te werken met Excel-bestanden, het onvoldoende controleren op fouten door de respectievelijke coördinatoren vooraleer rapporten naar VVSG worden gestuurd, onvoldoende kennis van de DGD-regelgeving. Interviews met betrokken ambtenaren tijdens de terreinbezoeken gaven aan dat de rapporteringseisen niet overdreven of moeilijk zijn, noch dat de formats te ingewikkeld zouden zijn.

De opvolging van de indicatoren lijkt een struikelblok in vele stedenbanden: data worden niet verzameld, of de betrouwbaarheid van de data is niet gegarandeerd, er is een verkeerd begrip van wat een indicator moet meten, enz., wat ook kon worden vastgesteld tijdens de terreinbezoeken. Slechts 50% van de respondenten aan de enquête geeft aan dat er relevante en bruikbare indicatoren werden geformuleerd voor de opvolging van het programma. 60% van de respondenten geeft aan dat de monitoring voldoende inzicht biedt in de resultaten van het programma.

Het planmatig en resultaatgericht werken is een aanpak die ook in de Vlaamse gemeenten nog geen lange geschiedenis kent en in de meeste partnergemeenten nog onvoldoende gekend is. Veel Vlaamse stedenbandcoördinatoren gaven dan ook aan in de outcome harvesting workshop dat het versterken van resultaatgericht beheer en planmatig werken bij de partner een belangrijke outcome is van het programma. Dit werd bevestigd door de terreinbezoeken. In Toucounouna-Benin bijvoorbeeld werd het planmatig werken geïntroduceerd binnen de administratie en werd voor elk resultaat een ambtenaar verantwoordelijk gesteld. Ook in Sokone werd tijdens verschillende interviews aangegeven dat het programma een versterkende invloed heeft gehad bij verschillende gemeentelijke commissies op het gebied van resultaatgericht werken.

90% van de respondenten aan de enquête zegt dat de capaciteit rond planning, monitoring en evaluatie werd versterkt gedurende het programma. Hiertoe hebben de planningsweek, begeleid door de VVSG voor de formulering van het programma, de vormingen en ondersteuning door de VVSG bijgedragen. Toch geeft men aan in de outcome harvesting workshop dat er nog nood is aan bijkomende vorming en aan aangepaste monitoringinstrumenten.

Over het algemeen zijn de **logische kaders** van de landenprogramma's goed ontwikkeld en coherent, maar - in het geval van meerdere stedenbanden in een land - onvoldoende strategisch om de afzonderlijke programma's aan te sturen. Dit is een gevolg van het compromis dat gesloten moet worden tussen verschillende stedenbanden die elk hun eigen specifieke kenmerken en aandachtspunten hebben. Aangezien de

landenprogramma's geconcretiseerd worden naar de specifieke stedenbanden heeft dit niet zozeer een effect op het dagelijkse beheer, maar bemoeilijkt het eerder de rapportage op landenniveau. Voor deze 'gedeelde' logische kaders worden gemeenschappelijke indicatoren geformuleerd die niet voor elke stedenband even relevant zijn, wat verklaart waarom er niet altijd betrouwbare informatie aangeleverd wordt. Het formuleren van goede indicatoren blijft een uitdaging volgens de meeste stedenbandcoördinatoren.

### 5.2.3 Leegerichte M&E

Monitoring en leren vindt voornamelijk plaats tijdens de werkbezoeken. Aangezien deze gedurende de laatste drie jaar van het programma niet konden worden georganiseerd omwille van de coronapandemie is het gezamenlijk leren eerder beperkt gebleven. In 2020 hebben alle stedenbanden een zelfevaluatie uitgevoerd en drie stedenbanden en ANCB hebben deelgenomen aan een peer evaluatie. De kwaliteit en diepgang van de zelfevaluaties varieert over de stedenbanden. 80% van de respondenten aan de enquête geeft aan dat de zelfevaluatie waardevol was voor de opvolging en bijsturing van het programma, wat bevestigd werd tijdens de terreinbezoeken.

Over het algemeen wordt er in de monitoring echter minder expliciet ingezet op leren, en dient de monitoring voornamelijk de opvolging van de uitvoering van het programma en verantwoording. Er werden geen expliciete leervragen uitgewerkt, noch op stedenbandniveau, noch op programma niveau. Tijdens de workshop met de Vlaamse coördinatoren kwam naar voor dat er nood is aan uitgewerkte leertrajecten rond een aantal specifieke thema's (vb. rond gender, participatie, bestuurskracht, monitoring).

In navolging van de DGD-regels werden **ToC** geformuleerd op landenniveau. 65% van de respondenten van de enquête geeft aan dat het werken met een ToC-aanpak de formulering van het programma heeft versterkt. Uit de tussentijdse evaluatie (gebaseerd op een bevraging bij betrokken coördinatoren) blijkt echter dat dit niet geleid heeft tot een breed gedragen en gedeeld begrip van bestuurskrachtversterking en hoe het programma hieraan kan bijdragen. De ToC is geen levend instrument geworden dat de reflectie en aanpassingen van het programma heeft ondersteund.

#### **Box: extract uit het rapport van de tussentijdse evaluatie**

Tijdens de tussentijdse evaluatie werden de betrokken coördinatoren bevraagd over hun invulling van het concept 'bestuurskrachtversterking' en hoe de stedenband hiertoe bijdraagt. Het concept van bestuurskrachtversterking wordt herkend door de respondenten en de verschillende componenten in de definitie die werd voorgesteld zijn eveneens herkenbaar. Hoewel alle respondenten aangeven zich hiervoor te willen engageren, is het voor hen moeilijk om voorbeelden uit de praktijk te noemen die het concept concreet maken. Het concept is een ambitie, een norm waarover iedereen het eens lijkt. Het valt ook op dat respondenten geen onderscheid maken tussen bestuurskrachtversterking als een endogeen proces dat geïnitieerd en gedragen wordt door de gemeenten en de steun die dat proces krijgt via de projecten/stedenband. Dat onderscheid is echter belangrijk voor het eigenaarschap over de ambitie van bestuurskrachtversterking, het precies bepalen van wie welke steun geeft of kan geven en het kunnen situeren van afzonderlijke projecten tegen de achtergrond van een meer complex proces van verandering. Uit de peerevaluaties blijkt een sterk project gedreven benadering met minder aandacht voor het geheel. Een meer holistische visie is vooral op te merken bij de projectcoördinatoren, en minder bij het lokale bestuur of de diverse betrokken groepen van het middenveld.

Voor elk landenprogramma werden ook een veelheid aan **hypothesen en assumpties** geformuleerd. In het voorbeeld van het Benin programma heeft 1/3 van de hypothesen betrekking op contextuele factoren en 2/3 op oorzakelijke verbanden. De assumpties zijn relevant, maar verscheidene ervan kunnen concreter en relevanter worden gemaakt, en het zijn er veel te veel. Er zou een keuze gemaakt kunnen worden voor een beperkt aantal assumpties die strategische reflectie en leren ondersteunen. Verschillende contextfactoren

verwijzen eerder naar randvoorwaarden of beschrijven de context, maar zijn minder relevant voor het ondersteunen van strategische reflectie. Causale assumpties beschrijven het causale mechanisme, maar zeggen niet hoe het mechanisme zal werken. Bijvoorbeeld: "de technische diensten passen in hun werk toe wat zij tijdens de opleiding hebben geleerd". Het is interessanter om na te gaan wat ambtenaren ertoe drijft de kennis en vaardigheden die zij hebben verworven, effectief toe te passen.

Het concretiseren of "uitpakken" van causale mechanismen kan het leerproces ondersteunen. Voor het landenprogramma in Benin zouden bijvoorbeeld volgende **leervragen** kunnen worden geformuleerd op basis van de geformuleerde assumpties: (1) welke factoren spelen een rol bij de daadwerkelijke toepassing in de praktijk van de verworven kennis en vaardigheden; (2) wat brengt marktzoekers ertoe standgeld te betalen; (3) wat zorgt ervoor dat marktzoekers de legitimiteit en het gezag van de controleurs aanvaarden en wat is ervoor nodig om ook vrouwen als controleur aan te werven; (4) welke mechanismen spelen een rol bij gedragsverandering m.b.t. hygiëne en sanitatie; (5) wat maakt dat marktzoekers de regels rond hygiëne en sanitatie op de markt al dan niet aanvaarden?

### 5.3 Beheer van het programma door de VVSG

#### 5.3.1 Efficiënt beheer

Het programma wordt beheerd door een klein team van 3 VTE, medewerkers van de dienst internationaal binnen de VVSG, maar ondersteund door het hele team (7 personen). Het federale programma is coherent met en complementair aan andere programma's die door de dienst beheerd worden, wat zorgt voor **efficiëntiewinst in het beheer en uitvoering van het programma**:

- De Vlaamse (focus op SDGs en lokaal mondiaal beleid) en federale programma's versterken elkaar op inhoudelijk en operationeel vlak. Inhoudelijk heeft het federaal programma het mogelijk gemaakt om de internationale dimensie van de SDGs te concretiseren op basis van verhalen uit de stedenbanden. Op operationeel vlak heeft het werkingsbudget van het federaal programma het mogelijk gemaakt om grootschalige acties op te zetten waarbij een groot bereik kon worden nagestreefd (vb. studiedagen, week van de duurzame gemeente), terwijl het personeel ter beschikking gesteld via het Vlaamse programma's op inhoud kon werken, materiaal kon ontwikkelen en advies kon verlenen aan de pilootgemeenten.
- Opvolgingstaken konden verdeeld worden binnen het team waardoor stafmedewerkers die niet gefinancierd worden via het federaal programma toch een aantal opvolgingstaken hebben opgenomen. Zo werd de opvolging van de landenprogramma's verdeeld onder vijf medewerkers.
- Verschillende stafmedewerkers nemen deel aan initiatieven van internationale instellingen en organisaties waardoor de ervaringen en good practices m.b.t. het lokaliseren van SDG in Vlaanderen onder de aandacht werden gebracht in internationale platformen, zoals UCLG en haar werkgroep CIB (gedecentraliseerde samenwerking), Council of European Municipalities and Regions (CMR) en Platforma en de OESO (deelname aan onderzoek, deelname aan ontwikkelen van schaduwrapport voor de geplande voluntary subnational review en voluntary national reviews gepland tegen 2023)

Het **takenpakket** van de dienst internationaal staat **onder druk**. Er komen veel vragen voor advies, ondersteuning en samenwerking, zowel vanuit de leden als van externe actoren. Het team heeft de neiging om op veel zoniet alles in te gaan, wat niet mogelijk is en leidt tot te hoge taakbelasting. Een duidelijk kader en afbakening van kerntaken ontbreekt om meer richting te geven aan de manier waarop en de mate waarin de

dienst kan ingaan op al deze vragen. Enige systematisering in adviesverlening zou ook kunnen bijdragen aan efficiëntiewinst in de dienstverlening.

De dienst internationaal heeft ook **interne samenwerking** gezocht met collega's in andere diensten, zoals medewerkers die verantwoordelijk zijn voor energie- en klimaatbeleid, integratie en inburgeringsbeleid, civiele veiligheid, planning, vorming. Deze samenwerking heeft in zekere mate bijgedragen aan het mee bekend maken van de SDGs (zie effectiviteit), via de eigen contacten van VVSG medewerkers met lokale besturen en door mee te werken aan artikels over de SDGs in het tijdschrift van de VVSG (VVSG-Lokaal). VVSG-medewerkers hebben ook input of ideeën gegeven bij de ontwikkeling van het sensibiliserings- en vormingsmateriaal. Enkele medewerkers hebben ook deelgenomen aan de klankbordgroep die het SDG pilootproject heeft ondersteund. Deze samenwerking en afstemming is door het telewerk n.a.v. de coronapandemie de laatste drie jaar beperkt gebleven. VVSG is als organisatie zelf nog niet voldoende georganiseerd om transversaal werken aan te jagen, wat een betrokkenheid van andere collega's meer vanzelfsprekend zou maken. Recent werden er stappen gezet in die richting door de herstructurering van de VVSG en het institutioneel inbouwen van transversaal werken in het organogram.

Er lijkt een **goede taakverdeling** te bestaan binnen het team, maar er ontbreken gestandaardiseerde procedures (m.b.t. opvolging van stedenbanden en beoordeling kwaliteit van narratieve verslagen) en een duidelijke taakomschrijving. De taakverdeling is eerder organisch gegroeid om collega's bij te springen.

Binnen het relatief kleine team van de dienst internationaal is er een goede informatiedoorstroming, zowel informeel als formeel. Beslissingen worden bij consensus genomen. Volgens de medewerkers kan het team overleg efficiënter georganiseerd worden (agenda, voorbereiding, finaliteit) en zou er een duidelijk onderscheid gemaakt moeten worden tussen informatie-uitwisseling en besluitvorming.

De leden zijn betrokken in de **besluitvorming** rond het programma. VVSG staat in dienst van haar leden, het zijn de leden die de richting en het beleid bepalen. Programma's worden goedgekeurd op de bestuurlijke commissie van de VVSG, wat meestal niet voor grote problemen zorgt. Voor de stedenbanden werd het programma gezamenlijk voorbereid tijdens een planningsweek, waaraan ook de partners uit de partnerlanden hebben deelgenomen, en komen de stedenbandcoördinatoren ongeveer drie keer per jaar samen. Er bestaat geen gestructureerd overleg rond de SDG-werking met de leden, uitgezonderd de pilootgroep van 20 gemeenten die hebben deelgenomen aan het SDG pilootproject (2017-2019). Er is een vraag vanuit de gemeenten voor dergelijk overleg.

In de contacten met de leden polst de VVSG naar thema's die opgenomen zouden kunnen worden door de VVSG. Dit zou meer gestructureerd aangepakt kunnen worden. Het **ondersteuningsaanbod is nog te gefragmenteerd** en de leden geven aan dat er behoefte is aan beter ontwikkelde leertrajecten (m.i.v. toepassing en opvolging) en meer thematische ondersteuning. De SDG academy die in 2021 werd opgestart biedt hier al gedeeltelijk een antwoord op. Een gelijkaardig initiatief bestaat niet voor de stedenbanden. Naast thematische vormingen en leertrajecten lijkt er ook een behoefte naar meer individuele begeleiding en advisering van de leden. Voor de SDG-werking wordt dit gedeeltelijk mogelijk gemaakt via het Vlaamse programma. Binnen het federale programma werd de rol van de VVSG eerder beperkt tot de rol van coördinator van het programma en is er veel minder budget beschikbaar voor het begeleiden van leertrajecten en individuele ondersteuning. De ambities van de dienst internationaal m.b.t. hun respectievelijke rollen als coördinator, adviseur, ondersteuning via thematische leertrajecten worden vanzelfsprekend begrensd door de beschikbare middelen.

Er is vermoedelijk ook nog efficiëntiewinst te boeken door het duidelijker maken van de **taakverdeling intern en met de leden**. Het blijft een uitdaging om leden te vinden die vertegenwoordigingstaken in internationale fora willen of kunnen opnemen. Daarnaast zal de taakverdeling wat betreft de opvolging van de landen GSKs beter afgesproken moeten worden. In de periode 2017-2021 was het voor de meeste gemeenten niet duidelijk

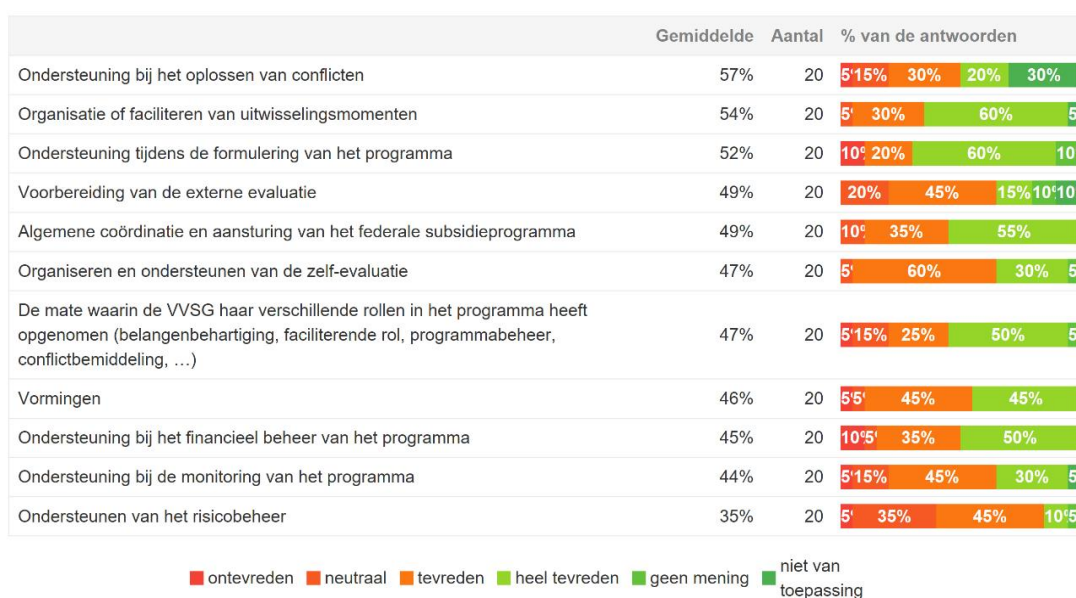
wie welke rol heeft opgenomen en was de informatiedoorstroming over het GSK onvoldoende. Het thematisch GSK Sustainable cities voor de volgende periode zal opportuniteiten bieden om meer te leren over de verschillende landen heen. Een goede taakverdeling tussen de gemeenten en de VVSG dringt zich op om te voorkomen dat de opvolging van het thematisch GSK en de landen GSK volledig op de schouders van de VVSG staf terecht komt. Het thematisch GSK biedt ook een opportuniteit om de visie op 'sustainable' cities en de bijdrage van programma's zoals stedenbanden en SDGs verder uit te werken. In de outcome harvesting workshop was er eensgezindheid dat dergelijke visie ontbreekt en ontwikkeld moet worden.

In het programma 2017-2021 werd er geïnvesteerd in het uitwerken van het **M&E beleid** van de VVSG en werd de M&E kennis van de medewerkers verder versterkt. Dit proces is lopende. 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; het M&E beleid is onvoldoende geïnternaliseerd bij de medewerkers van de VVSG en in het algemeen wordt de M&E voornamelijk ingezet voor upward accountability. Er wordt veel informatie verzameld maar een uitdaging blijft de analyse en consolidatie van de data en de link met leren.

### 5.3.2 Ondersteuning van de stedenbanden door VVSG

Wat betreft programmabeheer zijn respondenten overwegend positief over de ondersteuning vanuit VVSG. Dit blijkt zowel uit de interviews als uit de enquête waarbij een grote meerderheid tevreden of heel tevreden is over de verschillende aspecten van de ondersteuning (zie figuur 5.1). Men is iets genuanceerder i.v.m. conflictoplossing, voorbereiding van de externe evaluatie en ondersteuning bij het risicobeheer.

**Fig. 5.1 Hoe tevreden bent u met de ondersteuning door de VVSG bij het beheer van het federale subsidieprogramma?**



N 20

De stedenbandcoördinatoren zijn het meest tevreden over de organisatie van de uitwisselingsmomenten, de zelf-evaluatie, de vormingen en de ondersteuning bij het financieel beheer (85% tot 90% van de respondenten is hierover tevreden tot heel tevreden). Het overleg tussen de stedenbandcoördinatoren, de tweedaagse, het landenoverleg en de regionale uitwisselingen zijn belangrijke momenten die deze uitwisseling faciliteren en deze worden goed georganiseerd door de VVSG. Dit overleg wordt tot op heden beperkt tot de stedenbandcoördinatoren betrokken in het federaal programma, maar er is een vraag om ook andere stedenbandcoördinatoren bij deze uitwisselingen te betrekken. Sommige coördinatoren zijn ook vragende partij om meer tussentijdse intervisie, eventueel georganiseerd op regionaal niveau in kleinere groepen en/of thematisch. De stedenbandcoördinatoren verwijzen daarbij ook naar het optimisme, de persoonlijkheden, duidelijke communicatie en het professionalisme van het team internationaal. De VVSG-medewerkers vormen een goede klankbordgroep en steun voor de coördinatoren. Er wordt goed geluisterd naar de ambtenaren en rekening gehouden met hun input. De aanspreekbaarheid van het team wordt zeer gewaardeerd.

De coördinatoren zijn zeer tevreden over de vormingen die werden aangeboden door de VVSG, en men is vragende partij voor meer thematische ondersteuning en vorming, bij voorkeur gekaderd in uitgewerkte leertrajecten waarbij er voldoende aandacht wordt gegeven aan toepassingen in de praktijk en opvolging. Dit was eerder beperkt in het programma 2017-2021 (vb. opvolging van de gender vormingen). Verder is men ook vragende partij om vormingen open te stellen voor de collega's uit de partnergemeenten.

Voor het eerst heeft VVSG geëxperimenteerd met het opzetten van een tussentijdse zelfevaluatie, waarbij een algemeen evaluatiekader en -aanpak werden uitgewerkt waarmee de stedenbanden aan de slag konden. Het feit dat gemeenten konden kiezen uit een reeks van evaluatievragen die voor hen het meest relevant waren en de rapportering licht werd gehouden, heeft bijgedragen aan de positieve ervaring met de zelfevaluaties. Deze werden vanzelfsprekend uitgevoerd in online modus gezien de coronapandemie waardoor de diepgang en validatie van data eerder beperkt is gebleven, alsook de opvolging van de verbeterpunten (wat ook kon worden vastgesteld tijdens de terreinbezoeken). Het feit dat er minder zeggenschap en betrokkenheid is in de voorbereiding van de externe evaluatie kan verklaren waarom maar 60% van de coördinatoren tevreden is over de voorbereiding van de eindevaluatie.

De ondersteuning bij het financieel beheer wordt ook zeer positief gewaardeerd door de coördinatoren. In het bijzonder de bezoeken van de financieel beheerder van de VVSG aan de gemeenten werd zeer geapprecieerd. Elke gemeente heeft haar eigen beheerssystemen, vragen en bezorgdheden. Deze konden in kaart gebracht worden door deze individuele bezoeken. Het komt er nu nog op aan om de data te analyseren en te onderzoeken hoe goede praktijken m.b.t. programmabeheer gedeeld kunnen worden en in welke mate een gesystemiseerd/geautomatiseerd ondersteuningsaanbod kan uitgewerkt worden.

De ondersteuning bij de monitoring van het programma wordt door 75% van de respondenten positief gewaardeerd. Zoals hierboven beschreven zijn er nog verschillende uitdagingen bij de monitoring van het programma. Men is zeer tevreden over de ondersteuning bij de formulering van het programma (m.i.v. de planningsweek), maar het formuleren van goede indicatoren en het beschikken over goede tools voor dataverzameling blijft een uitdaging. Er zijn weinig voorbeelden van gemeenten die verder aan de slag zijn gegaan met tools die tijdens het vorige programma werden uitgetest, zoals Most Significant Change. Risicobeheer vormt een onderdeel van de monitoring van het programma en heeft relatief weinig aandacht gekregen

Slechts 50% van de enquête respondenten vindt dat men relevante en bruikbare indicatoren heeft geformuleerd. Een van de Belgische coördinatoren gaf tijdens een interview ook aan dat er bij de monitoring niet voldoende wordt gereflecteerd over de verandering bij de actoren in de invloedssfeer en dat er ook niet wordt teruggegrepen naar de theory of change of naar de progress markers die tijdens de planning fase werden

geformuleerd. Dit kon bevestigd worden op basis van de jaarlijkse monitoringrapporten. Tegelijk blijkt uit de enquête dat 90% van de respondenten vindt dat de capaciteit rond M&E tijdens het programma werd versterkt en 60% vindt dat de monitoring voldoende inzicht biedt in de resultaten van het programma.

Men is over het algemeen tevreden over de instrumenten voor de financiële rapportage. Men vindt deze zeer duidelijk en gebruiksvriendelijk. Tegelijk zijn er soms wel kritische opmerkingen over de financiële richtlijnen, bv. bijhouden van bonnetjes voor zeer kleine bedragen wat in sommige gevallen heel moeilijk is, of de verwachting dat men met verschillende offertes moeten werken, wat lastig is in geval van bestaande raamcontracten waarbinnen lokale besturen moeten werken. Daarom ook de vraag aan DGD naar voldoende flexibiliteit om met zulke uitdagingen te kunnen omgaan en de eisen m.b.t. financieel beheer meer af te stemmen op de eigenheid van lokale besturen.

Over de narratieve rapportage is men soms iets minder enthousiast in termen van werklast en zijn coördinatoren vragende partij voor vereenvoudigde rapporteringsformats en wat ruimere deadlines. Tegelijk leveren deze rapporten rijke informatie op. Eén respondent uit de enquête geeft aan dat er wellicht veel te leren valt bij het samenvoegen van de rapporten hetgeen nu door VVSG gebeurt (op landenniveau). De respondent vraagt zich af of de gemeenten hier een meer actieve rol zouden kunnen in spelen met het oog op leren van elkaar.

### 5.3.3 Ondersteuning SDG

Gedurende het federaal programma (2017-2022) heeft VVSG een uitgebreid en divers aanbod uitgewerkt ter ondersteuning van lokale besturen bij het operationaliseren van de SDGs in hun stad of gemeente. Het uitwerken van zulk aanbod op maat van lokale besturen is echter niet evident. Er is immers veel variatie in de context en eigenheid van de verschillende lokale besturen: de mate waarin men reeds aan de slag is met de SDGs, aantal inwoners, politieke kleur van de coalitie, aanwezigheid van SDG trekkersfiguren en/of SDG stuurgroep, de mate van integratie in het beleidsplan of meerjarenplan, de aanwezigheid van een medewerker die verantwoordelijk is voor rapportage, monitoring en evaluatie etc. In onderstaande paragrafen wordt nagegaan in welke mate het VVSG aanbod hierop een antwoord biedt.

#### **Een breed en gevarieerd aanbod.**

Vooreerst kan worden vastgesteld dat VVSG er in geslaagd is om een antwoord te bieden op de diverse noden rond ondersteuning bij de verschillende lokale besturen. Dit werd onder andere bevestigd tijdens een interne bevraging in 2020 gericht aan ambtenaren en schepenen bevoegd voor lokaal mondiaal beleid alsook aan algemeen directeurs en duurzaamheidsambtenaren. Hieruit bleek dat 85% van de 241 respondenten de ondersteuning door de VVSG belangrijk vond om lokaal werk te maken van de SDG's en van lokaal mondiaal beleid (LMB). Volgens 63% van de respondenten draagt VVSG Internationaal bij tot een verhoogde kwaliteit van hun SDG- en LMB-werking. Dit wordt ook bevestigd door de bevindingen vanuit de eidevaluatie. Dit wordt geïllustreerd door de onderstaande getuigenissen vanuit de SDG enquête. De getuigenissen wijzen ook op een aantal sterktes alsook een aantal mogelijke suggesties die ook tijdens meerdere interviews werden vermeld. Men apprecieert het laagdrempelig en het praktijkgericht karakter van het ondersteunend materiaal alsook de vormingstrajecten die rekening houden met het verschil tussen beginners en gevorderden. Activiteiten die toelaten om ervaringen uit te wisselen en van mekaar te leren worden ook als nuttig beschouwd

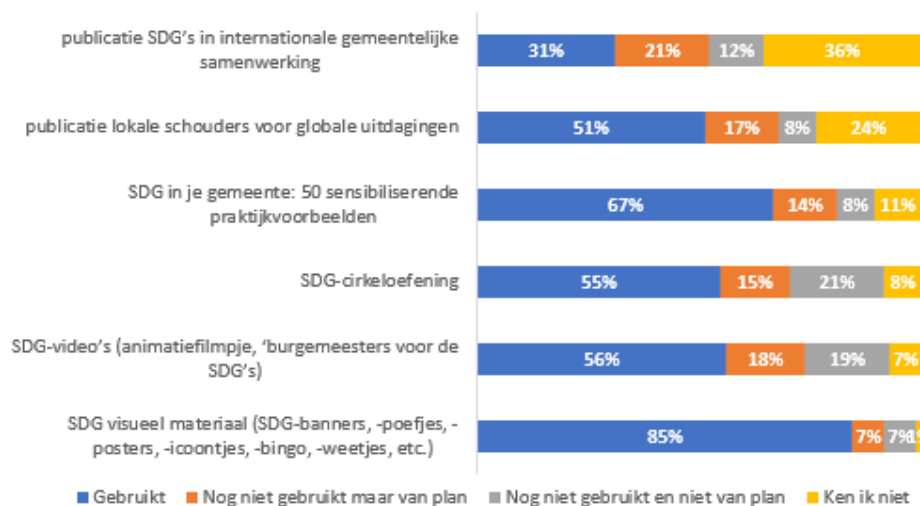
- *De vormingenreeks wordt als een belangrijke meerwaarde gezien binnen het aanbod. 'Ik volgde deze digitaal (sdg's voor beginners/ gevorderden). Ik zou durven aanraden dit ook zo te houden omdat het enorm drempelverlagend is voor deze reeks. Zeker sdg's voor beginners zou ik volgend jaar willen aanraden bij mijn eigen collega's van andere diensten. Er zijn heel wat mensen die deze digitaal wel zouden volgen (tijds efficiënter en ook 'makkelijker' als je niemand in de groep kent) maar fysiek niet. Wat ook wel fijn zou zijn is een soort methodiek waarbij je als gemeente een andere gemeente (die je inspireert bv) kan bevragen tijdens een uitwisseling rond sdg's. Eén dag met een aantal mensen op*

*visite/uitwisseling om die 'inspirerende voorbeelden' ook effectief te doorleven. Iets meer provinciaal werken (ook voor mondiaal beleid trouwens). (respondent SDG enquête)*

- *De aangeboden opleidingen gaan vaak héél breed. Als 'kleiner' lokaal bestuur is de werklast en projectdruk vaak al erg hoog, waardoor een realistische insteek erg belangrijk is. Het heeft weinig zin om heel erg out of the box te denken en te fantaseren over nieuwe projecten, als je daar in realiteit quasi geen ruimte voor hebt. Het werken rond kleine successen en het uitwerken van een duurzaamheidstoets voor de verschillende domeinen is iets waar we meer mee aan de slag kunnen. (respondent SDG enquête)*
- *Behoud de lage drempel, hou het realistisch. Niets of niemand wordt beter van een theoretisch concept dat veel inspanningen vergt maar niets in de praktijk verandert (respondent SDG enquête)*
- *Ga zo door, de week van de duurzame gemeente is ook een fijne tool en eye opener om de sdg's bij de inwoners te brengen en ook een fijne samenwerking en ondersteuning door VVSG, DANK! (respondent SDG enquête)*

De resultaten van de SDG enquête tonen aan dat het VVSG SDG aanbod gericht op sensibilisering goed gekend is bij een meerderheid van de respondenten (zie fig. 5.2). Een meerderheid heeft deze materialen ook al eens gebruikt of plant dit alsnog te doen. Het visueel materiaal (SDG- banners, -poefjes, -icoontjes, etc) is bijzonder populair. 85% van de respondenten heeft er al gebruik van gemaakt. Maar ook de SDG video's en toegankelijke publicaties met praktische voorbeelden en illustraties van 'good practices' vallen in de smaak. De publicatie met voorbeelden van manieren om de SDGs te integreren binnen internationale samenwerking is het minst gekend en wordt ook tot nu toe minder gebruikt. 31% van de respondenten heeft deze publicatie al gebruik en 21% is dit nog van plan. 36% van de respondenten geeft aan deze publicatie niet te kennen.

**Fig. 5.2: Mate waarin publicaties en visueel materiaal (sensibilisering) gebruikt wordt gebruikt. (84 respondenten)**

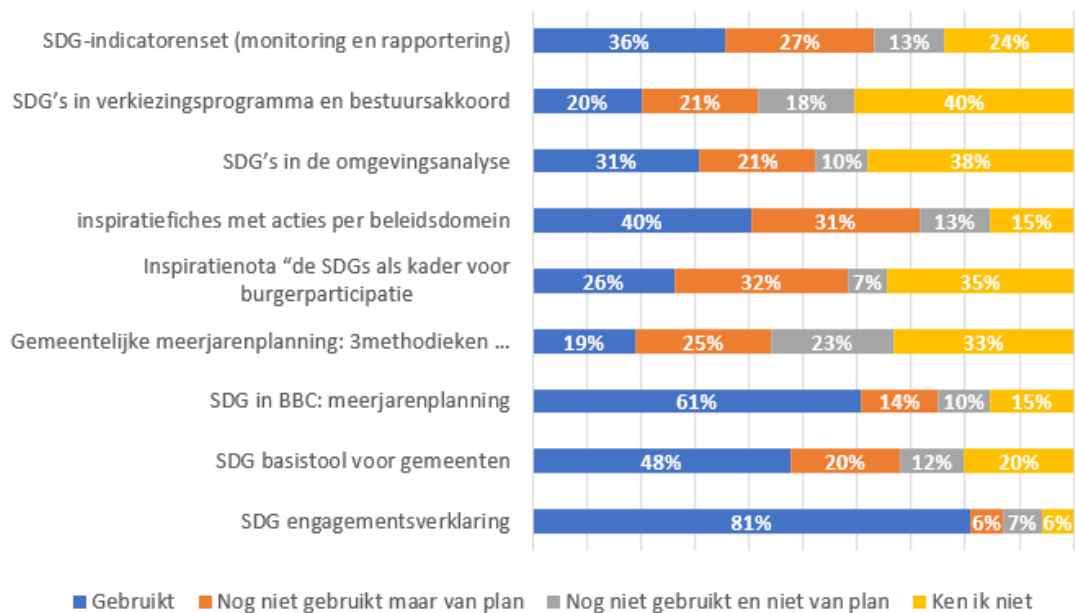




Van de materialen gericht op het ondersteunen van de integratie van de SDGs in het lokaal beleid zijn de SDG engagementsverklaring alsook de inspiratiegids rond de SDGs en de beleids- en beheerscyclus (BBC) duidelijk het meest gekend en gebruikt (zie fig. 5.3). Respectievelijk 81% en 61% van de respondenten hebben hier reeds gebruik van gemaakt. De antwoordpercentages tonen ook aan dat een aanzienlijk deel van de respondenten die de materialen nog niet gebruikt heeft dat wel nog van plan is. Het gaat daarbij zowel over materialen gelinkt aan beleidsvoorbereiding (bv. omgevingsanalyse) en planning (inspiratiefiches rond acties per beleidsdomein) alsook aan de opvolging van het beleid (SDG indicatoren set). Uit de commentaren in de vragenlijst alsook tijdens de interviews is men trouwens erg te spreken over de indicatoren set van VVSG. Het is een instrument waar men dadelijk mee aan de slag kan en waar men inspiratie kan uithalen. Alle respondenten wijzen aan dat het formuleren van relevante SDG indicatoren op maat van hun gemeente een belangrijke aspect is van de SDG werking en de meeste zetten hier stappen in. Het zou een optie kunnen zijn voor VVSG om hier een breder leertraject rond op te zetten.

Tot slot is het interessant om vast te stellen dat er nog groei mogelijk is in het bekend maken van bepaalde materialen. Een niet onaanzienlijk deel van de respondenten geeft immers aan dat ze bepaalde materialen niet kennen. Zo blijkt 40% van de respondenten de publicatie ‘SDGs in verkiezingsprogramma en bestuursakkoord’ nog niet te kennen en voor 38% van de respondenten is het materiaal rond de SDGs en omgevingsanalyse nog niet gekend.

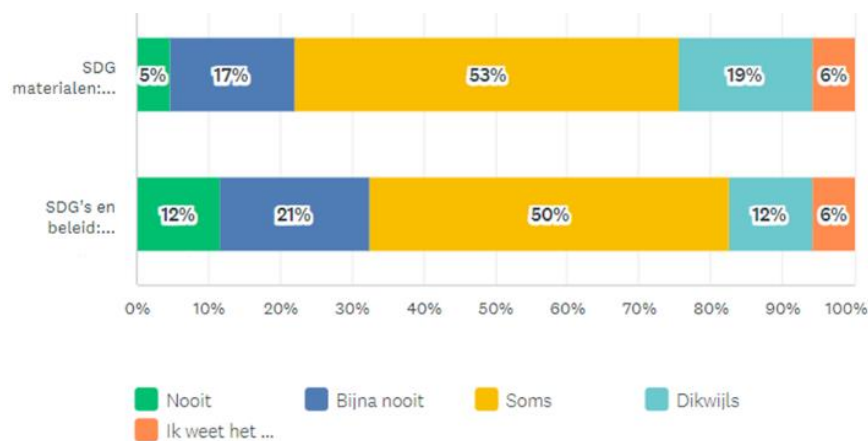
**Fig. 5.3: Mate waarin publicaties en visueel materiaal (sensibilisering) gebruikt wordt gebruikt. (84 respondenten)**



Gelijkaardige trends zien we in de mate waarin de respondenten de VVSG SDG website kennen en er gebruik van maken. Een meerderheid van de respondenten (interviews en SDG enquête) kent de VVSG SDG website en gaat er soms naartoe. Vanuit de interviews blijkt weliswaar dat de SDG website vooral bezocht wordt door ambtenaren die op een of andere manier actief betrokken zijn bij het vertalen van de SDGs in hun gemeente. Het betreft dan ook vooral de pagina's met informatie en tools die kunnen gebruikt worden voor sensibilisering. De webpagina's met beleidsgerichte tools worden minder frequent bezocht. Dit blijkt zowel uit de interviews als uit SDG enquête. Zo toont figuur 5.4 dat 62% van de respondenten die soms of dikwijls de beleidspagina's bezoekt t.o.v. 72% voor de pagina's rond sensibilisering). De schepenen of burgemeesters die deelnamen aan

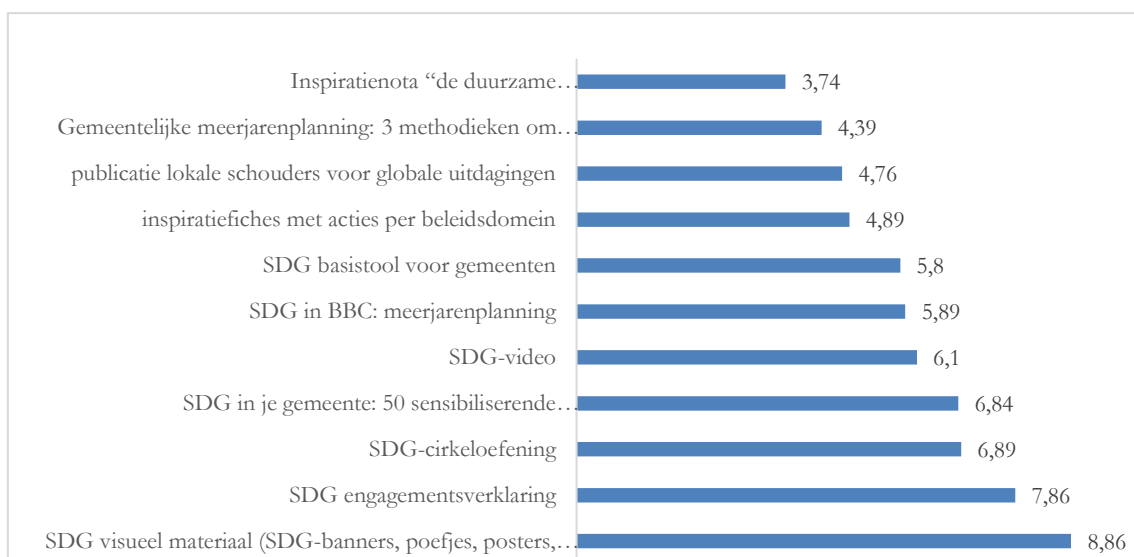
de interviews geven aan de website te kennen maar maken er zelf eerder weinig gebruik van. Alle respondenten die tijdens de interviews aangeven dat ze de SDG website kennen of gebruiken, zijn over het algemeen positief over de kwaliteit van de materialen die men er kan vinden. Dit bleek trouwens ook uit een interne bevraging door VVSG in 2020 waaruit bleek dat 73% van de respondenten ( op een totaal van 241 respondenten) tevreden of heel tevreden was over de kwaliteit van het aangeboden SDG-materiaal op de website. Tegelijk blijkt uit de interviews dat men toch ook vragende partij is voor ondersteuning of begeleiding bij het gebruik van bepaalde tools, zeker wat betreft de integratie van de SDGs in het beleid, bv. via collectieve vormingen of via actieve begeleiding (een respondent gaf aan dat zij graag begeleiding zou krijgen vanuit VVSG bij het gebruik van de cirkeloefening tijdens het uitwerken van een nieuwe voedselstrategie).

**Fig. 5.4. Mate waarin de SDG website wordt gebruikt (84 respondenten)**



De hierboven beschreven trends bieden sterke indicaties dat het VVSG team er in geslaagd is om een sterke dynamiek rond de SDGs op gang te brengen bij de lokale besturen. Deze dynamiek toont zich het sterkst op het niveau van sensibilisering en kennisverwerving rond de SDGs en dit zowel intern binnen de gemeentelijke organisatie als extern naar de bevolking. Ook op beleidsniveau is er een positieve beweging waar te nemen maar deze is nog pril en de meeste gemeenten zijn nog zoekende. De sterke dynamiek rond sensibilisering biedt wel een belangrijke basis om in de toekomst op een efficiënte en effectieve manier sterker te kunnen inzetten op de ondersteuning van de gemeenten bij de integratie van het SDG kader in hun beleid. Tijdens de interviews werd er meermaals op gewezen dat zulke sensibilisering een noodzakelijke eerste stap is om vervolgens naar beleidsintegratie te kunnen toewerken. Dit argument wordt ook deels ondersteund door de bevinding dat respondenten aan de SDG enquête overwegend verwijzen naar materialen gelinkt aan sensibilisering die de SDG werking in hun gemeente hebben kunnen ondersteunen of versnellen (zie fig. 5.5).

**Fig.5.5 Mate waarin bepaalde materialen de SDG werking hebben kunnen ondersteunen of versnellen in mijn gemeente (hoe hoger de score hoe hoger de gepercipieerde bruikbaarheid)**



### Verwachtingen en aandachtspunten

- Een meerderheid van de respondenten vindt het belangrijk dat VVSG blijft dynamiek creëren rond de SDGs zodat het ook op de agenda van lokale besturen blijft staan. Vandaar ook de vraag naar regelmatige communicatie, en de organisatie van vormingen waar ook uitwisseling mogelijk is tussen lokale besturen. Bij dit laatste wordt er tijdens een aantal interviews wel op gewezen dat het belangrijk is om rekening te houden met het feit dat lokale besturen niet allemaal op dezelfde snelheid zitten en er dus soms ook uitwisseling op maat nodig is (beginners en gevorderden).
- Tegelijk zijn verschillende respondenten vragende partij voor 'een nieuw verhaal' rond de SDGs, waarbij verder wordt gegaan dan sensibilisering en waarbij er ook gefocust wordt op de implementatie van het SDG kader met concrete tools en praktische voorbeelden die ook de meerwaarde van het gebruik van de SDGs kunnen illustreren. Tijdens de interviews werd ook duidelijk dat respondenten geen weet hebben van specifieke tools voor de analyse rond interlinkages of LNOB. Men geeft aan dat men wel rekening houdt met positieve en negatieve interacties bij bepaalde beleidskeuzes of acties, maar dan gebeurt dit eerder vanuit de eigen kennis of volgens één respondent, "door het gezond verstand te gebruiken". Hetzelfde geldt voor het principe van LNOB maar volgens respondenten doet men met eigen analyse kaders (bijvoorbeeld via een armoede toets) en niet vanuit het SDG kader. Tegelijk, zoals reeds aangegeven in het hoofdstuk rond effectiviteit, lijkt er wel degelijk vraag te zijn voor specifieke tools en ondersteuning om de SDG principes sterker te operationaliseren.
- Een aantal respondenten (zowel tijdens de interviews als bij de SDG enquête) wijzen op de uitdaging dat het SDG verhaal binnen hun gemeente nog teveel gelinkt wordt aan de ecologische dimensie van duurzame ontwikkeling of aan ontwikkelingssamenwerking. Ook het feit dat het SDG verhaal bij de ambtenaren terecht komt zonder dat hiervoor extra tijd wordt voorzien is voor een aantal respondenten een uitdaging.

# Duurzaamheid

In dit hoofdstuk wordt nagegaan in welke mate de programmaresultaten ook na afloop van het programma kunnen bestendig worden. Hierbij wordt gekeken naar institutionele, financiële, politieke en socio-culturele duurzaamheid. Tevens wordt ingezoomd op de duurzaamheid van de partnerschapsrelatie..

## 5.4 Institutionele duurzaamheid

### 5.4.1 Versterken van bestaande structuren

Zoals reeds werd aangegeven in het relevantie hoofdstuk zijn de stedenband programma's sterk in lijn met lokale en gemeentelijke beleidsprioriteiten. Dit is een belangrijke bevorderende factor voor de institutionele duurzaamheid van de resultaten van de stedenbandprogramma's. Hierdoor kunnen zij immers aansluiting vinden met lokale gemeentelijke beleidsplannen en budgetten en kunnen ze meestal toewerken naar het versterken van bestaande processen en structuren waar lokale besturen grotendeels de regie of de coördinatie over in handen hebben.

De sterke coherentie met gemeentelijke beleidsprioriteiten biedt echter geen garantie voor institutionele duurzaamheid gezien de uitdagende socio-economische en politieke context waarin lokale besturen zich vaak bevinden. Deze complexiteit wordt deels geïllustreerd in tabel 6.1 die de sterke en zwakke punten rond institutionele duurzaamheid illustreert voor de stedenbanden die tijdens de evaluatie werden bezocht. De sterke punten illustreren ook een aantal mogelijke manieren om met deze moeilijke context om te gaan. Deze worden verder in deze sectie toegelicht.

**Tabel 6.1: bevindingen institutionele duurzaamheid bezochte stedenbanden**

Stedenband	Sterke punten	Zwakke punten
Tambacounda (Senegal)	- decentralisering van afvalbeheer op wijkniveau door wijkcomités met financiële ondersteuning en opvolging door gemeente	- coördinator afvaldienst (SINVAD) betaald door stedenbandprogramma - gebrek aan middenkader in de gemeente
Sokone (Senegal)	- decentralisering van afvalbeheer op wijkniveau door wijkcomités ondersteund door CBO op basis van MOU met gemeente - geïntegreerde multistakeholder aanpak van het afvalbeheersysteem gericht op innovatie	- coördinator stedenband speelt belangrijke rol maar wordt volledig betaald door stedenband
Dogbo (Benin)	- Steun van de nationale regering en andere donoren voor de modernisering van de markt	- Personeelsverloop en algemeen gebrek aan technisch personeel. - Informele (ipv geïnstitutionaliseerde) samenwerking tussen actoren
Toucountouna (Benin)	- Steun van de nationale regering en andere donoren voor de modernisering van de markt - Operationele en gedepoliteerde marktbeheersstructuren	- Personeelsverloop en algemeen gebrek aan technisch personeel. - Geen systeem om de samenwerking met plaatselijke ambachtslieden voort te zetten

**Inzetten op multi-stakeholder partnerschappen:** De stedenbanden in Senegal bieden voorbeelden van een multi-stakeholder partnerschap aanpak. Zulke aanpak biedt mogelijkheden om via het mobiliseren van lokaal sociaal kapitaal het gebrek aan technische capaciteit in de gemeente deels te compenseren. Zo wordt binnen het afvalbeheersysteem samengewerkt met de wijkcomités die de afvalophaling binnen hun respectievelijke wijken organiseren. Hierbij worden ze technisch en financieel ondersteund door de gemeente die ook de regierol behoudt. Het betreft bovendien geen informele samenwerking (wat een uitdaging bleek te zijn in Dogbo in Benin) maar wel een geïnstitutionaliseerde samenwerking met duidelijke afsprakenkaders en verantwoordelijkheden. In Sokone heeft de gemeente een memorandum of understanding met een middenveldorganisatie die de wijkcomités technisch en beheersmatig ondersteunt en rapporteert naar de gemeente. In Tambacounda werd met eigen middelen een ambtenaar aangesteld die samen met een medewerker vanuit de afdienst de wijkcomités opvolgt. Bovendien voorziet het lokaal bestuur in Tambacounda opnieuw vanuit eigen middelen een jaarlijks budget voor de verschillende wijkcomités die ze op een flexibele manier kunnen aanwenden. De casus van Tambacounda illustreert bovendien dat het toewerken naar institutionele duurzaamheid een langdurig proces kan zijn. Reeds in het vorige meerjarenprogramma (2012-2016) waren er plannen om financiële middelen vrij te maken voor de wijkcomités en om bijkomende ondersteuning te voorzien. Dit werd deels gerealiseerd in het afgelopen meerjarenprogramma (2017-2021).

**Lokaal gedragen investeringen met een hoge sociale meerwaarde en een regierol bij de partnergemeente:** Nieuwe investeringen in infrastructuur of de publieke ruimte, die een direct voordeel opleveren aan de bevolking en die deels tot stand komen door ondersteuning van het stedenbandprogramma en inbreng van lokale middelen worden over het algemeen erkend als realisaties van de gemeente (en niet de realisaties van een externe actor). Dit verhoogt de kans dat zulke realisaties ook verder onderhouden worden via eigen middelen van de gemeente. In sommige gevallen worden systemen opgezet waarbij middenveldorganisaties of actoren vanuit de privé sector de verantwoordelijkheid krijgen voor het gebruik of het onderhoud van de investeringen ook na afloop van het programma, b.v. uitbesteding van het beheer van toiletten op de markten in de stedenbanden in Benin; vergunning voor het uitbaten van een privé-zaak (bv. restaurant of schrijnwerkerij) op gesaneerde publieke ruimtes waar sluikestorten werden verwijderd in Sokone en Tambacounda (Senegal), uitbating van een afval pay-back center door actoren vanuit de private sector in Zuid Afrika.

**Box: Mobilisatie van lokale middelen voor het verduurzamen van investeringen:** In Sokone (Senegal) werd een stuk van de kuststrook, dat voordien een sluikestort was, gesaneerd door het stadsbestuur en omgevormd tot een recreatieve plek voor de inwoners. De aanwezigheid van een openlucht restaurant, een gerenoveerde overdekte publieke conferentieruimte, zitbanken, een sportveld en aangeplante bomen en omkadering door gemeentepersoneel, zorgt ervoor dat deze plek ook onderhouden blijft en niet terug verwordt tot een sluikestort. (extract rapport evaluatiebezoek Sokone December 2021)

**Inzetten op innovatie (challenging business as usual).** Een multi-actor benadering waarbij ook wordt ingezet op innovatie kan er bovendien toe bijdragen dat een situatie wordt vermeden waarbij de stedenband vastgeroeste en minder duurzame praktijken in stand houdt en zo op de langere termijn duurzame ontwikkeling in de weg zou kunnen staan (Mayer & Nguyen Long, 2020)<sup>16</sup>. De vergelijking tussen Tambacounda en Sokone in Senegal illustreert dit punt. Terwijl men in Tambacounda doorheen de jaren gelijkaardige activiteiten opzet ter versterking van het bestaande afvalbeheersysteem, lijkt er in Sokone meer innovatie ingebracht te worden. Zo wordt er in Sokone meer toegewerkt naar een holistische benadering waarbij de verschillende componenten van het afvalbeheersysteem sterker met mekaar gelinkt worden en waarbij er ook vernieuwing wordt binnengebracht in deze componenten. Zo wordt er naast de ophaling van het afval ook sterker ingezet op het valoriseren van afval via het scheiden, verwerken en commercialiseren van plastic en organisch afval

<sup>16</sup> Luara Mayer & Le Anh Nguyen Long (2021) Can city-to-city cooperation facilitate sustainable development governance in the Global South? Lessons gleaned from seven North-South partnerships in Latin America, International Journal of Urban Sustainable Development, 13:2, 174-186, DOI: 10.1080/19463138.2020.1855433

(compost). Bovendien wordt het systeem van afvalophaling en -verwerking sterk gelinkt aan initiatieven van sensibilisering naar de bevolking en naar scholen alsook aan investeringen van het lokaal bestuur in het verfraaien van de publieke ruimte. Er wordt ook geëxperimenteerd met verschillende technieken om bodemerosie tegen te gaan en om mangroves en bossen opnieuw aan te planten. Deze initiatieven gaan bovendien gepaard met acties die gericht zijn op het versterken van participatie van de civiele maatschappij en inwoners (bv. via het ondersteunen van de betrokken organisaties en de wijkcomités) alsook van transparantie naar de inwoners (via de organisatie van een publiek forum). Dit draagt bij tot een belangrijke dynamiek en sterkere betrokkenheid van verschillende actoren (lokaal bestuur, civiele maatschappij, inwoners). Deze innovatie en daaruit vloeiende dynamiek is minder merkbaar in Tambacounda waar nog ingezet wordt op het versterken van een technische dienst (SINVAD) die een belangrijke coördinerende rol speelt maar nog grotendeels afhankelijk blijft van de financiële steun van de Belgische partnergemeente.

#### 5.4.2 Institutionele inbedding van de SDGs bij lokale besturen in België

Zoals reeds eerder aangegeven onder relevantie, legt de Vlaamse regering geen verplichting op rond het gebruik van het SDG kader. Afgezien van de financiering van het Vlaamse VVSG SDG project voorziet Vlaanderen ook geen financiële middelen die de lokale besturen kunnen gebruiken ter ondersteuning van hun SDG werking. Het engagement rond de SDGs en de institutionele inbedding ervan binnen de lokale besturen is dus vrijblijvend. Tijdens de evaluatie werd door verschillende respondenten het ontbreken van een richtinggevend kader vanuit Vlaanderen voor de SDG werking als een belemmerende factor gezien voor de institutionele inbedding ervan op lokaal niveau. Duidelijkere en meer bindende richtlijnen vanuit het bovenlokaal niveau zouden volgens hen het engagement van de lokale besturen rond de SDGs kunnen versterken.

Een bijkomende belemmerende factor is het feit dat zowel Vlaanderen als de lokale besturen georganiseerd zijn volgens beleidsdomeinen elk met hun bevoegde minister of schepen. Zulke structuur is niet bevorderlijk voor transversaal beleid, hetgeen een belangrijk voorwaarde is voor een effectieve SDG werking. Als gevolg blijft het transversaal samenwerken tussen verschillende diensten nog vaak vrijblijvend en afhankelijk van de interesse en motivatie van ambtenaren en schepenen om met collega's vanuit andere diensten in overleg te gaan rond specifieke acties of projecten. Deze situatie verhoogt ook het risico dat men zulke dienst overschrijdende samenwerking als extra werk beschouwt waarvoor geen tijd of ruimte wordt vrijgemaakt. En als er transversaal wordt samengewerkt kan het volgens een van de interviewrespondenten een uitdaging zijn om de verschillende verantwoordelijke schepenen steeds op de hoogte te houden over de verschillende zaken die bij zulke transversale werkingen wordt besproken en uitgewerkt door de ambtenaren.

- *“Mijn grootste frustratie na jaren rond de SDG's te werken, is dat het op het ambtenarenniveau blijft steken. Er is vanuit het hoger management en het beleid geen animo om meer in te zetten op dit verhaal. Als dit er gratis en voor niks bij kan d.m.v. wat sensibilisering en snelle campagnes is het goed. Extra moeite wordt er niet in gestoken, laat staan extra kosten of een extra opdracht voor iemand anders bv. binnen de beleidscel.(respondent SDG enquête)”*
- *“Veel ambtenaren denken dat het iets is dat bovenop de huidige werklast. Bovendien wordt het nog teveel gezien als iets dat vooral gelinkt is aan mondiale samenwerking. Onze duurzaamheidsambtenaar had voorgesteld om een werkgroepje rond de SDGs op te zetten maar het zou moeilijk zijn om ambtenaren te vinden die daarin zouden geïnteresseerd zijn. Er is trouwens al een klimaatteam. Het klimaat is ook een prioritaire doelstelling binnen het bestuursakkoord. De SDGs zijn natuurlijk breed en komen dus ook aan bod binnen het werk rond klimaat, maar dat is ook een zwakte van het SDG kader. Hierdoor kan je alles wel op een of andere manier aan de SDGs*

*koppelen waardoor mensen vaak zullen zeggen dat ze sowieso al rond de SDGs werken. (Interview beleidsadviseur internationale samenwerking)”*

Naast de integratie van de SDGs in de beleidsplannen en een politiek draagvlak spelen de algemeen directeur of secretaris alsook het management team een belangrijke bepalende rol voor de mate waarin de SDG werking geïnstitutionaliseerd wordt binnen de gemeente. Tijdens de interviews geven respondenten aan dat een directeur bepalend kan zijn voor de mate waarin het SDG verhaal bij één ambtenaar wordt gelegd of bij een breder team vanuit verschillende diensten. In het eerste geval zal de SDG werking vaak beperkt blijven tot sensibiliseringsacties. In het tweede geval is er een grotere kans dat de SDG werking een dienst overschrijdende verantwoordelijkheid wordt eventueel met een SDG werkgroep die hiervoor het nodige mandaat krijgt en/of een beleidscel die de actieplannen vanuit een SDG kader aanstuurt en opvolgt. Naar institutionele duurzaamheid toe is het weliswaar belangrijk dat het management een duidelijke meerwaarde ziet in het gebruik van de SDGs en dat het deze meerwaarde ook duidelijk kan maken bij de medewerkers. Zoals reeds aangegeven in het hoofdstuk effectiviteit verwijst men hierbij overwegend naar de SDGs als nuttige kapstok om het beleid en de plannen van de gemeente kenbaar te maken alsook een kader dat de analyse kan verdiepen bij het uitwerken van bepaalde acties of projecten.

Bij de respondenten is er ook algemene consensus dat VVSG een belangrijke rol kan spelen bij het bevorderen van institutionele verankering van de SDGs op lokaal niveau. Men verwijst daarbij naar diverse mogelijke strategieën zoals o.a. het SDG thema nog sterker onder de aandacht brengen en houden via de media, beleidsbeïnvloedingsacties naar beleidsmakers zowel op lokaal als op bovenlokaal niveau, blijven inzetten op diverse activiteiten rond de SDGs (bv. week van de duurzame gemeente) zodat de dynamiek errond niet stil valt, inzetten op gerichte ondersteuning rond het integreren van de SDGs in het lokaal beleid.

- *“Als het beleid niet mee is, dan kan je als ambtenaar weinig doen. Bij de verkozenen is de awareness rond de SDGs er echter niet. De VVSG zou daarom ook kunnen inzetten op het beïnvloeden van beleidsmensen. Zou goed zijn indien VVSG de SDGs meer in de grote media zou krijgen, want dan moeten wij de onze beleidsmensen niet telkens proberen informeren over het belang ervan. We hopen ook dat het programma niet stilvalt zodat alle gemeenten met dezelfde kapstokken gaan werken. Daarom is er nood aan opschaling... Misschien moet er rond de SDGs ook een burgermeesterconvenant opgesteld worden? Zulk convenant kan ook subsidies verkrijgen. (interview SDG stuurgroep)*

## 5.5 Financiële duurzaamheid

Financiële duurzaamheid blijft een aanzienlijke uitdaging gezien de beperkte budgettaire ruimte bij een meerderheid van de lokale besturen in de partnergemeenten. Over het algemeen is er wel de bereidheid om de realisaties van de stedenbandprogramma's te bestendigen en om deze in te schrijven in de gemeentelijke budgetten. Dit gebeurt echter vaak slechts gedeeltelijk, waardoor realisaties enigszins wel verder gezet kunnen worden, maar dan wel met kleinere budgetten, minder mensen en mogelijk een kleiner bereik. De sterke en zwakke punten die rond financiële duurzaamheid konden geobserveerd worden tijdens de evaluatiebezoeken in Senegal en Benin illustreren dit punt (zie tabel 6.2). De sterke punten uit tabel 6.2 wijzen ook op een aantal interessante good practices die verder in deze sectie worden toegelicht.

**Tabel 6.2: bevindingen financiële duurzaamheid bezochte stedenbanden**

Stedenband	Sterke punten	Zwakke punten
Tambacounda (Senegal)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- financiële bijdrage van de huishoudens voor afvalophaling blijft volledig bestemd voor de wijkcomités die dit beheren</li> <li>- afvalbeheersysteem door de wijkcomités</li> <li>- een jaarlijkse subsidie van 250.000 CFA van het stadsbestuur voor de CDQ's</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Het afvalbeheersysteem functioneert, maar is nog zwak (50 tot 75% van de aangesloten huishoudens betaalt regelmatig bijdrage, slechts 25% tot 40% van de bevolking is lid)</li> <li>- Talrijke logistieke problemen niet-functionerende karren, gebrek aan ezels en afvalophalers.</li> </ul>
Sokone (Senegal)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- financiële bijdrage van de huishoudens voor afvalophaling blijft volledig bestemd voor de wijkcomités die dit beheren</li> <li>- financiële ondersteuning van wijkcomités vanuit lokaal bestuur</li> <li>- nadruk op valorisatie van afval</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Het afvalbeheersysteem werkt, maar is nog zwak (50% van de aangesloten huishoudens betaalt regelmatig hun bijdrage),</li> <li>- Talrijke logistieke problemen niet-functionerende karren, gebrek aan ezels en afvalophalers.</li> </ul>
Dogbo (Benin)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Het tarief werd vastgesteld in overleg met de marktgebruikers en werd aanvaard (niet te hoog) en er is een bereidheid om te betalen</li> <li>- Verbintenis van de gemeente om de vergoedingen van de ophalers en de sanitaire brigade (niet allemaal) uit haar begroting te betalen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Geringe middelen van de gemeente: daling van het aantal gezondheidsbrigadiers, voortzetting van het risicobewustzijn</li> <li>- Schommeling van de marktinkomsten als gevolg van de economische crisis</li> <li>- Uitdagingen met het beheer (uitbesteed aan NGO's) van de gezondheidsbrigadiers en de groep van vrouwelijke vegers</li> </ul>
Toucountouna (Benin)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Het tarief werd vastgesteld in overleg met de marktgebruikers en werd aanvaard (niet te hoog) en er is een bereidheid om te betalen</li> <li>- Systeem van belastingcontroleurs op de markt wat bijdraagt tot meer inkomsten voor de gemeente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Geringe middelen van de gemeente en risico voor continuering van activiteiten rond hygiëne op de markt (sensibilisering &amp; reiniging)</li> <li>- Schommeling van de marktinkomsten als gevolg van de economische crisis</li> <li>- Uitdagingen in verband met de bezoldiging van de leden van vzw Wénigou Déma die instaat voor hygiëne op de markt</li> </ul>

Een eerste good practice betreft het toewerken naar lokale systemen van dienstverlening die minstens een gedeeltelijke financiële zelfredzaamheid beogen. De onderstaande voorbeelden illustreren deze bevinding.

- Het afvalbeheersysteem in Sokone en Tambacounda (Senegal) wordt deels gefinancierd door de maandelijkse bijdragen van de inwoners. Deze bijdragen blijven volledig ter beschikking van de wijkcomités die de afvalophaling en de sensibilisering rond afvalbeheer in de wijken organiseren. In Tambacounda is er bovendien een jaarlijkse financiële bijdrage van het lokaal bestuur voor de wijkcomités die de afvalophaling in de wijken beheren. In Sokone wordt ook sterk ingezet op de valorisatie van het afval via het commercialiseren van plastic en compost. Volledige financiële duurzaamheid binnen deze twee programma's is weliswaar niet gegarandeerd en in beide gevallen blijven de systemen nog steeds zwak.
- In de stedenbandgemeenten in Benin worden de inkomsten uit belastingen op de lokale markten gebruikt om de salarissen te betalen van de personen die instaan voor het beheer van de markt.
- In San Jeronimo wordt de compost vanuit de composteringsinstallatie deels verkocht aan de inwoners (o.a. zij die binnen het project aan tuinbouw doen in serres) en deels gebruikt door de groendienst van de gemeente waardoor deze kan besparen op de uitgaven voor kunstmest.

Een tweede good practice betreft het opzoeken van synergieën met andere actoren of programma's. In Tambacounda (Senegal) bijvoorbeeld wordt de ondersteuning van het afvalbeheersysteem en de werking van het technisch team 'Sinva'd' in de nieuwe programmacyclus (2022-2026) overgenomen door Autre Terre, een Belgische Franstalige NGO die ook deel uitmaakt van het GSK duurzame steden en gemeenten. Hetzelfde geldt voor Bohicon (Benin) waar een EU project dat vanaf 2020 van start is gegaan net als het stedenbandprogramma ook inzet op het bevorderen van economische ontwikkeling. Dit project voorziet bovendien in de aanwerving en opleiding van ambtenaren die instaan voor het innen van belastingen alsook in



de bouw van een ‘guichet unique’ op de markt. Het stedenbandprogramma in Bohicon zal dit guichet trouwens co-financieren.

Het inzetten op het versterken van bestaande structuren of processen waarbij de personeelsleden binnen deze diensten reeds grotendeels op de loonlijst van de gemeente staan is eveneens een good practice. Dit kon bijvoorbeeld geobserveerd worden in de stedenbanden in Zuid-Afrika, waar de lokale besturen doorheen het stedenbandprogramma een aanzienlijke financiële bijdrage leverden. Dit verhoogt de kans dat de lokale besturen ook na het programma bepaalde realisaties zullen kunnen blijven bekostigen.

**Box: Inzetten op realistische exit-strategieën (Nquthu & Witzenberg Zuid-Afrika):**

- Witzenberg: The bulk of the funding for the MRF and drop-off point is provided by the Witzenberg municipality. Federal budget is only part of the plan. The cost for the waste ambassadors will be transferred to the Expanded Public Works Program (EPWP) in the municipality (end of year report 2020).

- Nquthu: “The municipality contributes 60% to 80% of the financial means for this program. Also at the start of the programme, the municipality of Nqutu was supporting the operations including the salaries of the buy back center, but it will slowly get less as the company can stand on its own”. (interview coördinator)

Tegelijk blijft het ook in deze programma’s belangrijk om van in het begin van het programma in te zetten op realistische exit strategieën. Dit bleek ook duidelijk uit de uitgefaseerde stedenbandprogramma’s in Guatemala, Bolivia en Peru. Deze uitfasering was een gevolg van een vraag van DGD om het aantal landen waarin gewerkt werd te verminderen. Hierop besloot VVSG de landen die niet op de DGD lijst stonden niet meer mee te nemen in het federaal programma. Er werd een periode van drie jaar voorzien (2017-2020) om deze uitfasering mogelijk te maken en om de behaalde realisaties te binnen de drie stedenbanden te verduurzamen. Echter, in plaats van in te zetten op een exitstrategie werd een volledig nieuw en ambitieus driejarig programma uitgewerkt. Bovendien waren er ook verkiezingen in deze periode. Het gevolg was dat er voornamelijk aandacht besteed werd aan de uitvoering van programma-activiteiten. Hierdoor was er geen tijd of ruimte om te kunnen focussen de verduurzaming van de realisaties uit het voorgaande programma, bijvoorbeeld via het opzoeken van synergieën, het uitwerken van projectvoorstellen om nieuwe financiering aan te boren, of door het mobiliseren van lokale middelen. De drie Vlaamse steden hebben nog een Vlaamse financiering kunnen binnenhalen voor een project voor uitwisseling rond participatie maar zonder werkingsmiddelen en geen budgetten voor pilootprojecten of investeringen. Een van de Vlaamse steden heeft zich bovendien moeten terugtrekken uit dit project omwille van onvoldoende steun in de gemeenteraad. Uiteindelijk heeft deze situatie de positie van de stedenband in de drie gemeenten verzwakt.

Tevens is een goede match tussen de twee partner gemeenten een belangrijke voorwaarde om op een duurzame manier te kunnen werken rond bestuurskrachtversterking. Zulke match was niet aanwezig in de stedenband Antwerpen – Marokko. Dit partnerschap tussen een grote stad en een kleine gemeente omvatte een aantal kleinere landbouwprojecten die voornamelijk ondersteund werden door diaspora verenigingen in Antwerpen. Het project wordt ook niet gecoördineerd door de gemeente zelf maar door een externe consultant. In zulke context is het lastig om aan een exitstrategie te werken. Omdat het project moeilijk loopt heeft de stad Antwerpen besloten om zich uit het federale programma te trekken, maar het onderzoekt hoe de samenwerking op een andere manier kan verdergezet worden.

## 5.6 Politieke duurzaamheid

Reeds in het hoofdstuk rond relevantie werd aangegeven dat er in het algemeen een sterk politiek draagvlak is voor het stedenbandprogramma zowel in de partnerlanden als in België. De sterke coherentie met lokale en nationale beleidsprioriteiten in de partnerlanden werd hiervoor als een belangrijke bevorderende factor gezien. Dit vinden we ook terug in de partnergemeenten die tijdens de evaluatie werden bezocht (zie tabel 6.3).

**Tabel 6.3: bevindingen financiële duurzaamheid bezochte stedenbanden**

Stedenband	Sterke punten	Zwakke punten
Tambacounda (Senegal)	- De politieke visie van de gemeente is volledig in overeenstemming met het programma.	- mogelijke verandering van politieke visie na verkiezingen
Sokone (Senegal)		- Beperkte betrokkenheid van gemeenteraadsleden
Dogbo (Benin)	- Beleidsvisie van de gemeente in overeenstemming met het programma - politieke steun voor de programma's van het partnerschap	- mogelijke verandering van politieke visie na verkiezingen
Toucountouna (Benin)		- Weinig betrokkenheid van raadsleden - Er is nog geen politieke beslissing genomen om in de nieuwe gemeentebegroting voldoende middelen op te nemen om de verwezenlijkingen van het programma voort te zetten

Tegelijk biedt zulk politiek draagvlak geen garantie voor brede politieke steun of aandacht. Zo was de betrokkenheid van het politieke niveau in drie van de vier bezochte stedenbanden eerder beperkt tot een klein aantal gemeenteraadsleden. Dit houdt risico's in voor politieke duurzaamheid bijvoorbeeld in functie van politieke beslissingen die moeten genomen worden rond de verdere financiering van de realisaties van het stedenbandprogramma. Bovendien waren verschillende respondenten in de twee gemeenten in Senegal bezorgd over de continuïteit van de politieke visie en politiek draagvlak gezien de verkiezingen die kort na het evaluatiebezoek zouden georganiseerd worden. Daarom is het belangrijk om inzicht te hebben in factoren die politieke duurzaamheid kunnen bevorderen of belemmeren alsook in mogelijke manieren om op deze factoren in te spelen binnen het stedenband programma. Hieronder beschrijven we een aantal inzichten die de evaluatie rond zowel bevorderende als belemmerende factoren heeft opgeleverd.

### Bevorderende factoren

- Actief betrekken van schepenen in de stuurgroep van de stedenband (b.v. de ACCD stuurgroep in Sokone, het bureau exécutif Sinvad in Tambacounda). Hoewel de werking van deze structuren niet altijd even optimaal is (bv. beperkt aantal vergaderingen per jaar in Tambacounda) lijkt de aanwezigheid van het politieke niveau in zulke stuurgroep instrumenteel voor het faciliteren van informatiedoorstroming naar het bredere politiek niveau.
- Een vertrouwensrelatie tussen de partnergemeenten die vaak overheen een langere periode is gegroeid en die er voor zorgt dat er voldoende politiek draagvlak is om een stedenband ook in moeilijkere periodes verder te zetten (zie bv. Bornem-Nquthu en Sint-Truiden-Nueva Guinea). Het feit dat een stedenband breder is dan het federale programma, zowel wat betreft middelen als doorlooptijd speelt hierbij een belangrijke rol.
- Wederzijdse bezoeken van het politieke niveau uit beide gemeenten zijn een belangrijke hefboom om mekaar alsook mekaars context beter te leren kennen. Bijvoorbeeld, het bezoek in 2020 van de burgemeester en de schepenen van Bornem aan Nquthu dat toeliet om de nieuwe bestuursploeg in Bornem de meerwaarde van de stedenband te laten inzien. Dit kon bijdragen aan een versterkt politiek draagvlak in Bornem dat essentieel bleek in de beslissing om de stedenband ook op eigen middelen verder te zetten na afloop van het federaal programma.

- Inzicht in de meerwaarde van de stedenband voor de eigen gemeente is een belangrijke voorwaarde voor politieke duurzaamheid. Zo is er bij de geïnterviewde schepenen in België een algemene consensus dat een stedenband meer moet zijn dan het louter financieren van projecten in de partnergemeente vanuit een traditionele donor-ontvanger relatie. Men verwijst hierbij op het belang aan een ‘win-win’ voor beide partners. Wat betreft de ‘win’ voor de Belgische gemeente wordt meermaals verwezen naar opportuniteiten rond wereldburgerschapeducatie alsook rond uitwisselingsprogramma’s en internationale stages (bv. Dwagulu Kekente/Solidagro binnen het partnerschap Tambacounda-Sint-Niklaas), mogelijke linken met initiatieven vanuit de plaatselijke diaspora (bv. Antwerpen – Marokko), en de mogelijkheid om de mondiale dimensie van het SDG kader waarrond gewerkt wordt in de Belgische gemeente concreet te maken via de stedenband<sup>17</sup>.

### Belemmerende factoren

- In een meerderheid van de Belgische gemeenten kan een zekere professionalisering in het beheer van de stedenband worden vastgesteld. Terwijl zulke professionalisering ongetwijfeld een positieve evolutie is, is er ook het risico dat dit samengaat met een versmalling van het maatschappelijke en politieke draagvlak voor de stedenband. Dit was bijvoorbeeld ook het geval in Zemst en Sint-Niklaas waar het beheer van de stedenband sterk in handen is van de ambtenaar die verantwoordelijk is voor internationale samenwerking. Tegelijkertijd is de actieve betrokkenheid van de inwoners in beide gemeenten de laatste jaren afgenomen (bv. omwille van weinig vernieuwing binnen de verouderende vriendenkring van de stedenband, bv. Sokone - Zemst, Mol – Santo .). Deze situatie lijkt ook samen te gaan met een politiek draagvlak dat zich beperkt tot de politieke actoren die op een meer directe manier bij de stedenband betrokken zijn, bv. de burgemeester en de betrokken schepenen. Men lijkt vragende partij voor tips en goede praktijken om het maatschappelijk en politiek draagvlak te verbreden.
- Weinig focus op capaciteitsversterking (b.v. rond bestuurskracht) van de politieke actoren die niet op een directe manier betrokken zijn bij de stedenband (bv. gemeenteraadsleden in Tambacounda die niet rond afvalbeheer of lokale ontwikkeling werken, arrondissementsvoorzitters die ook deelnemen aan de gemeenteraad in de stedenbanden in Benin).
- Beperkt aantal vergaderingen van de gemeenteraad in een aantal partner gemeenten (bv. Toucountouna Benin; Tambacounda Senegal,...) hetgeen informatiedoorstroming rond de stedenband naar het bredere politieke niveau kan bemoeilijken.
- Lokale verkiezingen houden het risico in voor veranderende politieke visie of politieke tegenstellingen (bv. ontslag coördinator Nquthu-Bornem omwille van tegenstelling ANC-Nkata). In bepaalde gevallen leidde dit tot vertragingen of aanpassingen in geplande activiteiten (zie hoofdstuk rond efficiëntie). Tegelijk lijken zulke verkiezingen over het algemeen weinig negatieve impact te hebben op de stedenbanden. Meer zelfs, het brede karakter van de stedenband (nl. onbepaalde duur, veelheid aan activiteiten, werking op zowel technisch als politiek niveau, zelfde realiteit van verkiezingen bij beide partners waardoor men gemakkelijker met zulke verandering kan omgaan, ...) vormt een stabiliserende factor voor mogelijke machtswissels als gevolg van verkiezingen.

<sup>17</sup> Zie ook de VVSG publicatie 'SDG's in internationale gemeentelijke samenwerking: 40 voorbeelden ter inspiratie' (zie ook de VVSG publicatie 'SDG's in internationale gemeentelijke samenwerking: 40 voorbeelden ter inspiratie': <https://www.vvsg.be/kennisitem/vvsg/sdgs-in-internationale-gemeentelijke-samenwerking>

## 5.7 Socio-culturele duurzaamheid

Over het algemeen kan worden vastgesteld dat de verschillende technologieën en strategieën die binnen de stedenbanden worden aangewend goed aangepast zijn aan de sociaal-culturele (alsook economische) context van de lokale besturen. Voorbeelden hiervan zijn het afvalophaalsysteem met ezelkar in de wijken waar afvalophaling met vrachtwagen niet mogelijk is (Senegal); de renovaties op plaatselijke markten in lijn met de behoeften van de marktkramers en consumenten in Benin (bv. toiletten, en kiosken); het inzetten van (werkloze) jongeren als afvalambassadeurs (Zuid-Afrika) en het ontwikkelen van een digitale app<sup>18</sup> rond afvalbeheer (SALGA – Zuid-Afrika).

Het actief betrekken van de lokale actoren, zowel vanuit het politiek en technisch niveau binnen het lokaal bestuur alsook vanuit de civiele maatschappij lijkt een belangrijke factor te zijn die lokaal eigenaarschap van de resultaten en de socio-culturele duurzaamheid ervan kan bevorderen. Onderstaande box illustreert dit aan de hand van de stedenband Zakpota-Hoogstraten en Toucountouna-Merelbeke.

### **Box: Actieve betrokkenheid van lokale actoren in opvolging en besluitvorming in het programma in Zakpota en Toucountouna – Merelbeke in Benin**

- In Toucountouna werd een Comité d’Orientation et de Suivi opgericht dat de interventies voor de modernisering van de lokale markt opvolgt en aanstuurt. In dit comité zijn diverse actoren vertegenwoordigd waaronder kaderpersoneel van de administratie, de politie, de vereniging van marktkramers, de controleurs en belastinginners, de jongerenorganisaties die agenten afleveren voor de sanitaire brigade en controleurs en het middenveld. Zij zorgen ervoor dat de strategieën afgestemd zijn op de noden en behoeften van alle actoren betrokken bij de markt, inclusief de tarifiëring. (terrein missie Toucountouna dec. 2021)
- In Zakpota komen de dorpschoufden, de districtschoufden, de leden van de Commissie voor Economische en Financiële Aangelegenheden en het personeel van het kabinet van de burgemeester regelmatig samen om de belastinginkomsten van de gemeente (gecollecteerd via het één-loket systeem) te bespreken en op basis van de geconstateerde knelpunten aanpassingen aan te brengen. (narratief verslag Zakpota- 2020)

Tegelijk blijft het een uitdaging om bepaalde outputs zoals vormingen die met middelen van de stedenband worden aangeboden en noodzakelijk zijn voor continue professionele vorming, ook na afloop van het programma te blijven voorzien. Dit is bijvoorbeeld het geval in Benin voor wat betreft de training van actoren die instaan voor het ‘logiciel du guichet unique’ op de plaatselijke markt (Zakpota, Benin), de vorming van de sanitaire brigades in de stedenbanden in Benin, of recurrente vormingen rond governance en administratief beheer voor de wijkcomités in Sokone en Tambacounda (Senegal). Zulke trainingen blijven ook na het programma belangrijk, zeker gezien het aanzienlijk verloop van personen (bv. elke 4 jaar worden nieuwe wijkcomités verkozen in Sokone en Tambacounda en deze moeten telkens opgeleid worden). Daarom is het belangrijk om zoveel mogelijk in te zetten op het integreren van bepaalde vormingen vanuit het programma in het bestaande training programma van de gemeente. Daarnaast bieden lokale kennisnetwerken ook interessante opportuniteiten naar duurzaamheid toe. Deze laten immers toe om expertise rond lokaal gegroeide oplossingen via uitwisselingen te delen. Verenigingen van lokale besturen (b.v. SALGA in Zuid Afrika of ANCB in Benin) zijn goed geplaatst om zulke kennisnetwerken te faciliteren en te omkaderen. Het interview extract hieronder met een van de SALGA medewerkers illustreert hoe SALGA in Zuid-Afrika kennisuitwisseling faciliteert tussen lokale besturen.

*“SALGA has structures to engage with municipalities: quarterly meetings and in each province we have working groups where we share reports at provincial level. From time to time, we also organise workshops with municipalities as well as exchange visits between municipalities. We also we have a knowledge hub of SALGA, a website where we post knowledge and lessons learned”(interview Salga medewerker)*

<sup>18</sup> Een belangrijke voorwaarde voor het gebruik van deze App is weliswaar voldoende toegang tot het internet door de inwoners van een gemeente. Dit bleek een uitdaging in een aantal stedenbandgemeenten in Zuid-Afrika.

## 6 | Bijdrage van het programma aan het verder vormgeven van kwaliteitsvolle partnerschappen

Dit hoofdstuk bespreekt in welke mate het DGD programma invloed heeft gehad op de partnerschapsrelatie binnen de stedenbanden. Er wordt ook gekeken hoe de SDG werking heeft kunnen bijdragen tot het vormen van partnerschappen op lokaal niveau.

### 6.1 Kwaliteit van de partnerschapsrelatie

**Sterke vertrouwensrelatie.** Bij een grote meerderheid van de stedenbanden is de samenwerking gebaseerd op een vertrouwensrelatie tussen de twee gemeenten die zich over een lange periode van samenwerking heeft ontwikkeld. Dit gaat gepaard met een beter begrip van de plaatselijke situatie, wat de communicatie en de gezamenlijke reflectie over het programma (met inbegrip van de mogelijkheid om kritische vragen te stellen) vergemakkelijkt. Dit blijkt zowel uit de interviews, de terreinbezoeken en de stedenband enquête. Bij die laatste geven 77% van de 26 respondenten aan heel tevreden of tevreden te zijn over de kwaliteit van de dialoog tussen stedenbandcoördinatoren in België en de partnergemeente, 12% is hier ontevreden over en 12% stelt zich neutraal op.

De kwaliteit van de partnerschapsrelatie wordt mede bevorderd door de volgende factoren:

- Het behalen van zichtbare en concrete resultaten met hoge meerwaarde voor het lokaal bestuur en de inwoners, bv. digitalisering van het bevolkingsregister (vb. in Benin en Senegal) en de versterking van het afvalbeheersysteem in Tambacounda en Sokone in Senegal.
- Het feit dat homologe institutionele actoren op bilaterale basis samenwerken. Men herkent en erkent mekaar gemakkelijker. Als lokale besturen spreekt men immers dezelfde (beleids)taal (politiek, administratie, verkiezingen, gelijkaardige beleidsprioriteiten, ...)
- Het federaal programma is maar één (zij het belangrijk) element binnen de bredere stedenband. Dit biedt opportuniteiten om moeilijke periodes te overbruggen waarbij er soms uit het federaal programma dient gestapt te worden (zie Nquthu-Bornem en Nueva Guinea-Sint-Truiden), terwijl de stedenband verder kan lopen. Dit draagt volgens verschillende respondenten bij tot de vertrouwensrelatie.
- De nauwe samenwerkingsrelatie gebaseerd op wederzijds respect die zich overheen de jaren vormt tussen de stedenbandcoördinatoren binnen het partnerschap. Dit laat een dialoog toe waarin ook kritische vragen kunnen gesteld worden en waar misverstanden kunnen uitgeklaard worden.
- Wederzijdse bezoeken voor het versterken van de vriendschapsrelaties en het politiek draagvlak.

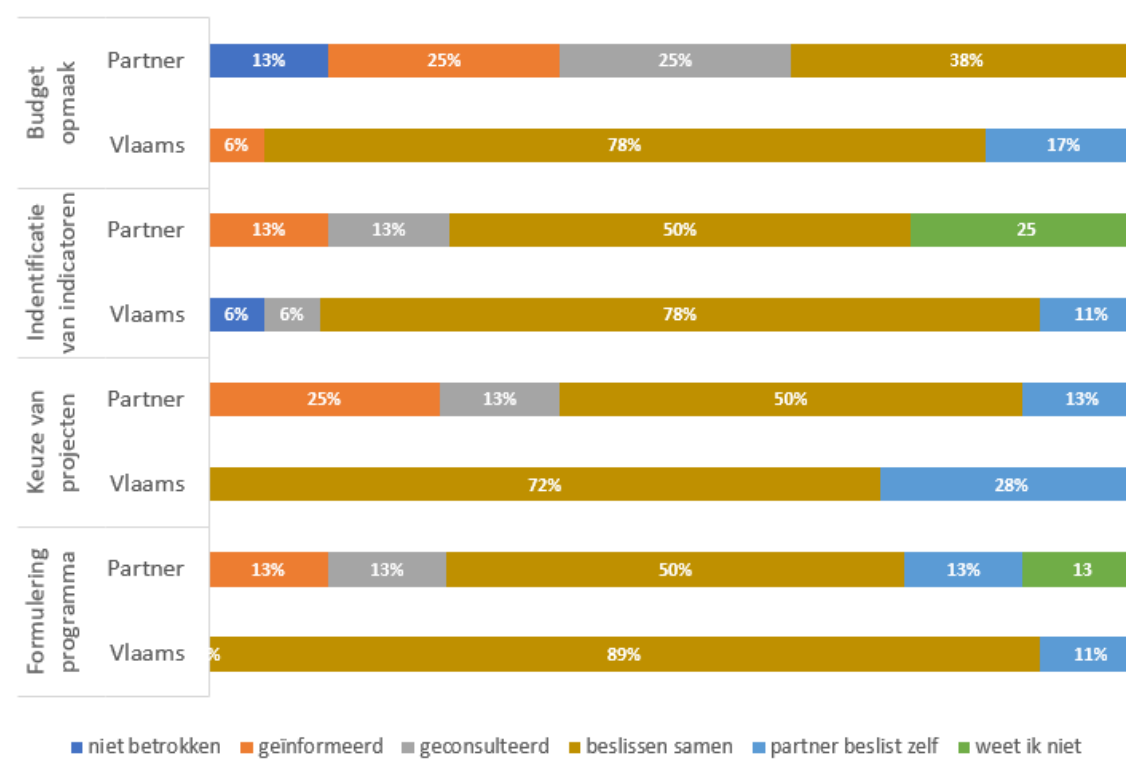
**Evolutie naar een meer transformatieve ‘win-win’ partnerschapsrelatie:** In verschillende stedenbanden wordt expliciet verwezen naar een evolutie van een donor-ontvanger relatie met sterke focus op de juiste besteding van de financiële middelen naar een meer inhoudelijke samenwerking waar samen een strategie wordt uitgewerkt rond specifieke beleidsthema's waar beide gemeenten aan werken (bv. afvalbeheer en duurzame ontwikkeling, lokale economische ontwikkeling, digitalisering bevolkingsregister, ...). Dit gaat ook samen met een professionalisering van het beheer van de stedenband met een belangrijke input van de coördinatoren (en

eventuele stuurgroepen) langs beide zijden van de partnerschappen. Zulke partnerschappen situeren zich eerder binnen een transformatief kader waarin structurele en inhoudelijke samenwerking gericht op het bevorderen van mondiale rechtvaardigheid (global justice) centraal staan. Vanuit zulk perspectief wordt er niet toegewerkt naar één voorafbepaalde oplossing via een loutere overdracht van middelen of technische knowhow. In plaats daarvan wordt met de betrokkenheid van diverse maatschappelijke actoren samengewerkt naar lokaal verankerde oplossingen die ook een win-win opleveren voor de verschillende partners. Zulk perspectief verzet zich tegen een traditionele Noord-Zuid tegenstelling en benadrukt de onderlinge afhankelijkheid tussen wat er op lokaal en mondiaal niveau gebeurt en hoe dagelijkse activiteiten mondiale uitdagingen kunnen beïnvloeden. (De Veltre et al. 2021).

Stedenbanden zijn duidelijk nog zoekende om het partnerschap vanuit zulk perspectief vorm te geven. Het is een zoektocht die gepaard gaat met vragen over de mate waarin en de manier waarop principes van gelijkwaardigheid en wederkerigheid vorm kunnen krijgen. Het belang van deze zoektocht blijkt onder andere uit de resultaten van de stedenbandenquête. Hieruit blijkt dat er een aanzienlijk verschil is tussen respondenten in Vlaanderen en respondenten in partnerlanden voor wat betreft hun perceptie over inspraak en machtsrelaties (zie figuur 6.1 en 6.2).

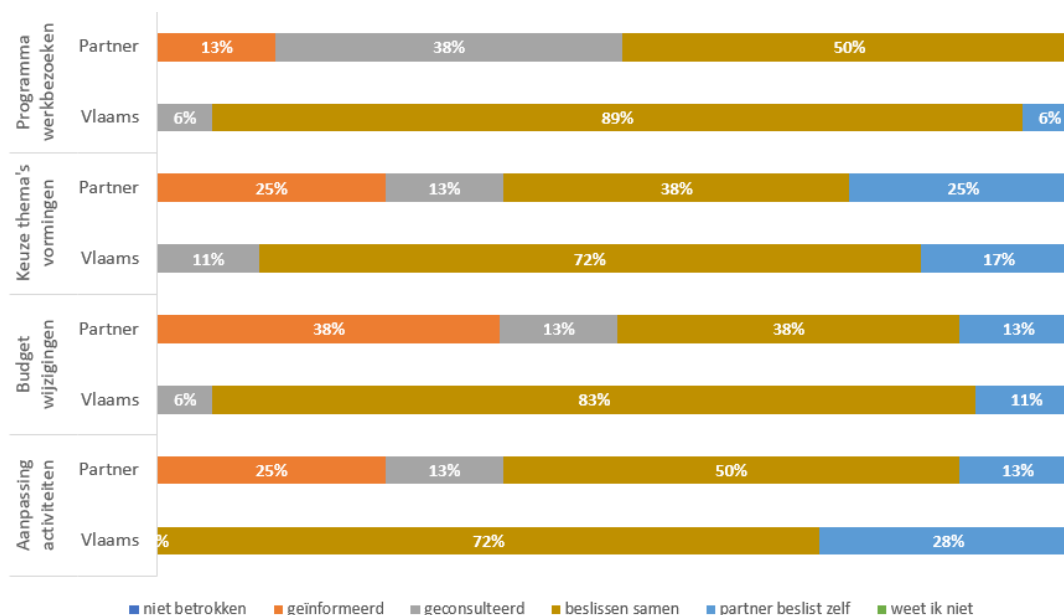
Zo toont figuur 6.1 dat Vlaamse respondenten er vanuit gaan dat de opmaak van een programma (formulering, indicatoren, budgetten, keuze van projecten) grotendeels gebaseerd is op basis van gezamenlijke beslissingen of beslissingen van de partners. Bij de respondenten vanuit de partnergemeenten zijn de antwoorden een stuk genuanceerder. Dit geldt in het bijzonder voor de identificatie van de indicatoren als voor de opmaak van het budget.

Fig. 6.1: Perceptie over de mate van inspraak in het design van het programma (Partner N=8; VL N=18)



Eenzelfde trend zien we voor wat betreft inspraak in eventuele wijzigingen rond activiteiten en het budget tijdens de uitvoering van het programma alsook in het bepalen van thema's voor vormingen of uitwisselingen en werkbezoeken (zie figuur 6.2).

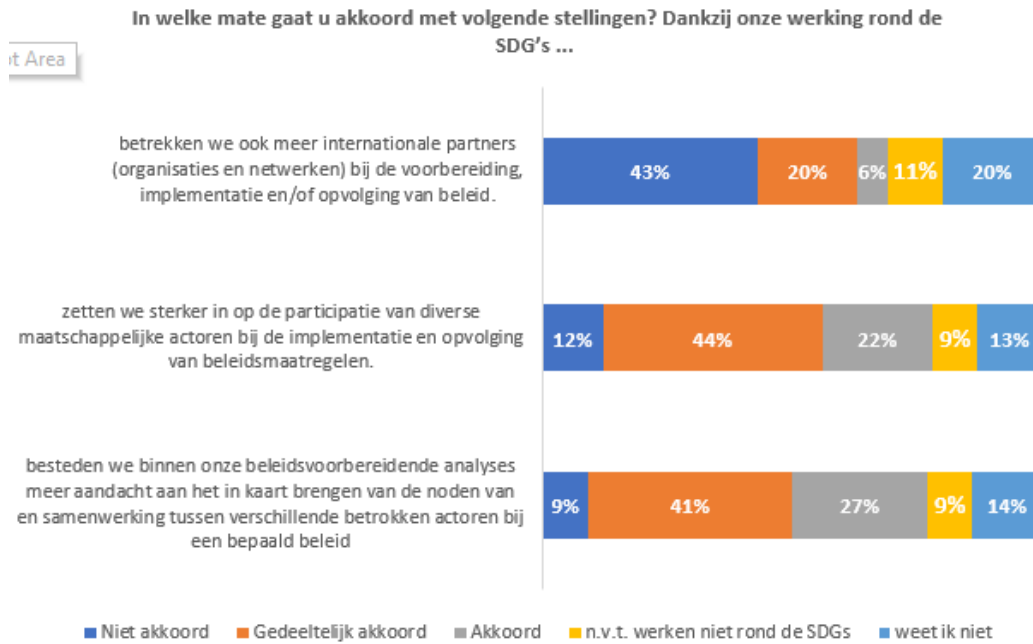
Fig. 6.2: Perceptie over de mate van inspraak in het beheer van het programma (Partner N=8; VL N=18)



Uit verschillende interviews blijkt dat men aan Vlaamse kant, ook zoekende is naar manieren om het draagvlak voor de stedenband te verbreden zowel bij de inwoners, de civiele maatschappij als op politiek niveau. Men ziet hierin opportuniteiten om de meerwaarde ('win-win') van de stedenband voor de gemeente in Vlaanderen duidelijker te krijgen en om zo de wederkerigheid binnen het partnerschap te concretiseren. Interessante ontwikkelingen of initiatieven in die zin zijn de acties rond wereldburgerschapeducatie die gekoppeld worden aan een stedenband alsook stages en inleefreizen die in verschillende gemeenten met een stedenband georganiseerd worden. In verschillende gemeenten worden ook stappen gezet om de GROS of de Noord-Zuid raad te hervormen. Zo werd de GROS in Zemst omgevormd tot de raad voor duurzame ontwikkeling met het idee dat het een SDG werkgroep zou worden. Zulke hervormingen kunnen er toe bijdragen dat nieuwe actoren, naast de traditionele ontwikkelingssamenwerkingsactoren, kunnen worden aangetrokken tot zulke organen.

Deze initiatieven resoneren met het principe van multi-actor partnerschappen waarbij er gestreefd wordt naar een 'whole of society' partnerschap om zowel lokale als mondiale uitdagingen op een duurzame manier aan te pakken. Uit de SDG enquête blijkt trouwens dat een meerderheid van de respondenten er ook mee akkoord of gedeeltelijk akkoord gaat dat de SDG werking in hun gemeente een positieve invloed heeft op verschillende elementen van een multistakeholder aanpak (zie fig. 6.3). De wisselwerking tussen de SDG werking en het stedenband programma alsook de mate waarin deze mekaar beïnvloeden is nog beperkt. Een sterkere afstemming op mekaar kan mogelijk interessante opportuniteiten opleveren om de win-win voor beide partners duidelijker te krijgen alsook om sterker naar een multi-actor partnerschap toe te werken langs beide zijden van de partnerschap.

Fig. 6.3 De mate waarin de SDG werking bijdraagt tot een multistakeholder aanpak





## 7 | Gender & Leave No-one Behind

In de referentietermen werd bijzondere aandacht gevraagd voor gender, voornamelijk met betrekking tot de interventies in de partnerlanden (stedenbanden en zusterverenigingen). Naar aanleiding van de vorige evaluatie (South research, 2016) werd er werk gemaakt van een genderbeleid, werden er vormingen opgezet rond gender en werd gender in een aantal stedenbandprogramma's expliciet geïntegreerd. Vanuit de SDG-invalshoek hebben we de vraag m.b.t. gender opengetrokken tot het principe van Leave No-one Behind. In 7.1. presenteren we de analyse m.b.t. gender, in 7.2. gaan we in op hoe het principe Leave No-one Behind werd geïntegreerd in het programma.

### 7.1 Gender

In het programma 2017-2021 werd expliciet meer aandacht gegeven aan gender, mede door opvolging van de aanbeveling in het evaluatierapport van het vorige programma (South research, 2016). Voor de planningsweek, in functie van de ontwikkeling van het stedenbandprogramma, werd expliciet geëist door de VVSG dat de delegaties paritair zouden worden samengesteld. In alle stedenbandprogramma's werden specifieke acties ingeschreven met vrouwen als doelgroep. De samenwerking met de zusterverenigingen werd ingezet om gendermainstreaming in het programma en in de lokale besturen te versterken (ANCB-Benin en AGAAI-Guatemala kregen hier financiering voor via het federaal programma<sup>19</sup>). Een vormingstraject in Vlaanderen werd opgezet door de VVSG voor de stedenbandcoördinatoren (tweedaagse en een opvolgingsmoment) en gender werd geagendeerd op de regionale conferentie in Benin. Een genderhandleiding werd uitgewerkt, met ondersteuning van externe consultants, en ter beschikking gesteld van de stedenband gemeenten. Gender werd ook gemainstreamd in het SDG-materiaal and -vormingen.

Er zijn weinig indicaties dat de stedenbandcoördinatoren effectief met de genderhandleiding hebben gewerkt.<sup>20</sup> Aangezien de handleiding tijdens het programma werd uitgewerkt en voornamelijk voorziet in tools voor de ontwikkeling van een programma (wat al ontwikkeld was) kan hier een verklaring voor zijn. Mogelijk is de handleiding ook te technisch en onvoldoende strategisch om de partnerdialoog over gender tussen stedenbandcoördinatoren te ondersteunen. Er werd ook weinig opvolging gegeven aan de vormingen waardoor van een versterking van een genderwerking in de stedenbandgemeente nog niet echt sprake is, met uitzondering van de gemeenten die betrokken werden in gender programma's gecoördineerd en uitgevoerd door de lokale zusterverenigingen (Guatemala en Benin).

De stedenbandprogramma's zijn in belangrijke mate gendergevoelig, maar onvoldoende strategisch om bij te dragen aan transformatieve veranderingen in genderrollen. In alle stedenbanden worden specifieke acties opgezet gericht naar vrouwen. Het betreft in het bijzonder het versterken van de *economische positie* van vrouwen zoals in de stedenbanden waar landbouwcoöperatieven ondersteund worden (Bohicon, Za'Kpota en Toucountouna in Benin, San Jeronimo-Peru, Nimlaha'kok-Guatemala, Santo Tomas-Nicaragua) en in

---

<sup>19</sup> SALGA-Zuid-Afrika heeft een gender werking met andere financiering

<sup>20</sup> De handleiding is vooral een technisch document met een aantal tools om gendergevoelige analyse te maken van de noden van vrouwen, de gendergevoeligheid van actieplannen en van indicatoren, van de manier waarop de participatie van vrouwen aan structuren, commissies, e.d. beoordeeld van worden. De handleiding is geen strategisch document dat inzicht biedt in mogelijke strategieën voor het realiseren van gender gelijkheid.

stedenbanden waar de lokale markt verbeterd wordt waarbij de meerderheid van de marktkramers vrouwen zijn (vier stedenbanden in Benin). In twee stedenbanden worden ook alfabetiseringscursussen voor vrouwen georganiseerd (Za’Kpota-Benin, Ouled Daoud Zekhanine-Marokko). In een aantal stedenbanden wordt de *strategische positie* van vrouwen versterkt, met name (i) door het stimuleren en ondersteunen van vrouwen om functies op te nemen die niet vanzelfsprekend opgenomen worden door vrouwen zoals de aanwerving van vrouwelijke controleurs op de markt in Za’Kpota-Benin, vrouwen in sanitaire brigades op de markten in , als voorlichtingsagenten (rond hygiëne) in Sokone-Senegal, en vrouwelijke waste ambassadors in Witzenberg-Zuid-Afrika. (ii) In de meeste stedenbanden heeft het programma er ook voor gezorgd dat meer vrouwen deelnemen aan comités en inspraakmechanismen (vb. vrouwen in de water comités in de twee stedenbanden in Ecuador, deelname van vrouwen aan de inheemse raden in Nimlaha’kok-Guatemala, deelname van vrouwen aan beheersorganen van de markten in Benin en aan de stuurgroepen, wijkcomités, afvalcomités en jeugdcommissies in Senegal). De reeds langere aandacht voor gender pariteit in dergelijke organen in de internationale donorwereld en lokale of nationale beleid/richtlijnen rond gender hebben de condities gecreëerd waarbinnen de stedenbandprogramma’s uitgevoerd worden en die aangegrepen konden worden om te insisteren op gelijkwaardige participatie van vrouwen en mannen aan dergelijke organen. De mate waarin deze vrouwen effectief participeren en beslissingsmacht hebben, is niet gedocumenteerd. Er wordt alleen gerapporteerd op kwantitatieve cijfers m.b.t. deelname. Het promoten van politieke vertegenwoordiging van vrouwen en van vrouwelijk leiderschap in de administraties heeft in de stedenbanden weinig aandacht gekregen, met uitzondering van het gender programma uitgevoerd door ANCB in Benin (zie verder in box).

Het versterken van de economische en strategische positie van vrouwen is een belangrijk resultaat van het programma. Voor het versterken van de strategische positie van vrouwen zijn specifieke interventies nodig geweest, zoals aangetoond door enkele voorbeelden m.b.t. het aanwerven van vrouwen voor traditioneel mannelijke functies:

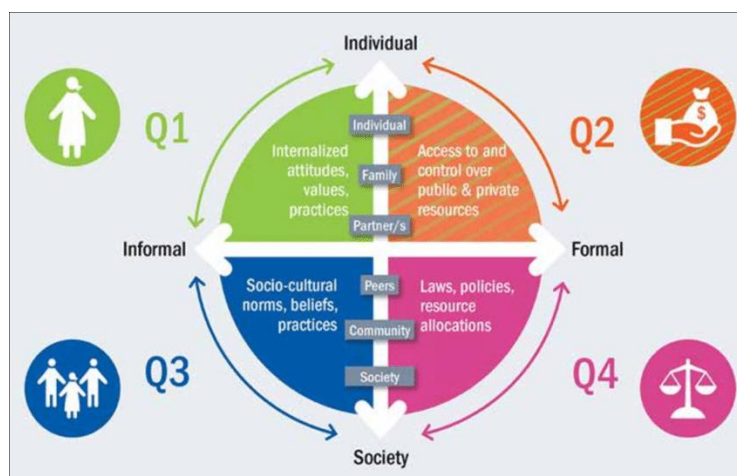
- In Dogbo-Benin heeft het gender focal point gelobbyd voor meer vrouwen in de sanitaire brigade van de markt. Om dit te bereiken werd een wervingscomité opgericht waarin vertegenwoordigers van verschillende bevolkingsgroepen (jongeren, vrouwen, kansarme groepen, gehandicapten en ouderen), politici en ambtenaren van de gemeente vertegenwoordigd zijn. Vervolgens werden de aanwervingscriteria aangepast. Om vrouwen aan te moedigen zich kandidaat te stellen, werd het vereiste opleidingsniveau gewijzigd (verlaagd). De agenten van de sanitaire brigade, zowel mannen als vrouwen, werden opgeleid in technieken van massacommunicatie. 12 van de 30 leden van de sanitaire brigade zijn vrouwen (40%). De resultaten worden positief beoordeeld. Er zijn getuigenissen van mannen en vrouwen die bevestigen dat het belangrijk is om een goede mix te hebben van agenten die verantwoordelijk zijn voor sensibilisering, om de verschillende bevolkingsgroepen aan te spreken rekening houdend met de specifieke kenmerken van verschillende doelgroepen. En men heeft ingezien dat vrouwen vaak ook beter presteren en mannen ook, en soms sneller, adviezen van vrouwen opvolgen m.b.t. hygiëne en sanitatie.
- In Za’Kpota-Benin, is de gemeente erin geslaagd om vrouwen aan te werven als controleur en innen van standgelden. Een functie die volgens de bezochte gemeenten, Dogbo en Toucountouna, onmogelijk door een vrouw kan worden opgenomen omdat dit een bepaald gezag en autoriteit vereist dat niet geassocieerd wordt met vrouwen. Het voorbeeld van Za’Kpota toont aan dat dit wel kan. Het gender focal point van Za’Kpota heeft hierin een belangrijke rol gespeeld: de oproep tot kandidatuurstelling werd zeer ruim verspreid en vrouwen werden aangemoedigd om zich kandidaat te stellen. Het feit dat een vrouw verantwoordelijk was voor de rekrutering bleek ook een faciliterende factor. In de opleiding van de collecteurs werden specifieke modules toegevoegd om vrouwen te versterken in hun rol, zoals werken aan zelfrespect en zelfwaarde gevoel, conflicthantering, werken aan houding en uitstraling, zowel fysieke uitstraling als het belang van kledij. De gemeente heeft vervolgens breed gesensibiliseerd over het belang van vrouwen in mannelijk gedomineerde beroepen en functies. In het begin hebben de collecteurs gewerkt in gemengde teams zodat de marktkramers konden wennen aan het idee van een vrouw als collecteur, soms ook begeleid

door een verkozene. De aanpak bleek een succes. Er zijn nu zes vrouwen aangeworven en zij blijken performanter te zijn dan hun mannelijke collega's. Daar waar er initieel weerstand was bij de marktkramers, worden deze vrouwelijke agenten nu algemeen aanvaard.

- In Sokone-Senegal is de leiding van de kernactiviteiten grotendeels in handen van vrouwen. Zo worden 80% van de afval comités in de wijken geleid door een vrouw. De vrouwenfederatie die een groot aantal vrouwengroepen omvat is door de het stadsbestuur verantwoordelijk gesteld voor de distributie van verbeterde houtstoven. De technische assistent die vanuit de middenveldorganisaties GIE Jokko de afvalcomités ondersteunt is eveneens een vrouw. De resultaten van een enquête bij het stadsbestuur en de medewerkers om de tevredenheid rond gender te meten heeft er mee toe geleid dat er een vrouwelijke medewerkster werd aangenomen binnen het vuilnis en hygiëne team. Deze job werd tot dan alleen opgesteld voor mannelijke medewerkers.

De deelname van vrouwen aan overlegorganen en inspraakmechanismen heeft soms vanzelfsprekend plaatsgevonden (vb. marktkramers op de markt in Toucoustouna bestaan voor 90% uit vrouwen), maar werd in veel gevallen gerealiseerd door quota, al dan niet formeel vastgelegd. Het gendertraject van de ANCB heeft bijvoorbeeld de gender focal points aangetoond dat quota één van de strategieën is om meer gelijkwaardige vertegenwoordiging van vrouwen te realiseren. Het gender focal point in Dogbo-Benin bijvoorbeeld bewaakt dergelijke quota en zorgt ervoor dat er in alle overlegmechanismen, projectcomités of commissies vrouwen aanwezig zijn.

Wanneer we ons baseren op onderstaande grafiek lijken de meeste interventies zich te situeren op het individuele en formele niveau (kwadrant 2), namelijk het bevorderen van toegang tot en controle over publieke en private middelen. Er zijn weinig voorbeelden van acties die zich situeren in de andere kwadranten. Er wordt weinig ingezet op sociale en culturele waarden en normen, gewoontes, attitudes op individueel of maatschappelijk niveau, met uitzondering van het voorbeeld uit Za'Kpota-Benin, en niet ingezet op het aanpassen van beleid en wetgeving op lokaal niveau ter bevordering van meer gender gelijkheid. Dit zorgt voor een aantal risico's in de bereikte resultaten m.b.t gender. We verwezen al naar de vraag in welke mate de deelname van vrouwen in inspraakorganen ook leidt tot effectief meer inspraak en beslissingsmacht. Een ander risico betreft de verhoogde taakbelasting van vrouwen die al een dubbele taak hebben (productief en reproductief). In Za'Kpota-Benin werd hieraan tegemoet gekomen door de vrouwelijke collecteurs af te wisselen zodat ze hun opdracht als collecteur goed konden combineren met de andere productieve en reproductieve taken.



Focus op acties voor vrouwen is een goede en relevante strategie en gemakkelijker dan acties in de andere kwadranten aangezien deze raken aan impliciete en expliciete machtsrelaties. Deze laatste vereist langdurige

veranderingstrajecten en een holistische aanpak waarvoor in de meeste gevallen geen middelen beschikbaar zijn en vaak ook nog geen draagvlak voor is.

Het feit dat er nog veel obstakels zijn voor meer gendergelijkheid wordt duidelijk als we kijken naar de verdelingen van taken en posities binnen de gemeentelijke besturen. In de bezochte stedenbanden bestond het leiderschap van de administratie hoofdzakelijk uit mannen. Ook hier is Za'Kpota weer een uitzondering. De gemeente heeft bewust gekozen voor een vrouw als hoofd van de dienst lokale economie. De gender focal points (Benin en Senegal) hebben meestal geen strategische functie binnen de administratie en geen werkingsbudget. De vertegenwoordiging van vrouwen in de gemeenteraden en colleges in de bezochte stedenbanden is beperkt, alsook hun (mogelijke) inbreng en gewicht (zoals bijvoorbeeld kon worden vastgesteld tijdens interviews met gemeenteraden), met enkele individuele uitzonderingen. De drie verenigingen van steden en gemeenten betrokken in dit programma zijn zich hiervan bewust en zetten programma's op om zowel de politieke vertegenwoordiging van vrouwen te promoten, de promotie van vrouwelijke ambtenaren te bevorderen, als de gemeentelijke ontwikkelingsplannen meer gendergevoelig te maken. Deze programma's worden ondersteund door verschillende donoren waaronder AFD, Gates Foundation, CIDA, Zwitserse coöperatie, etc. Ook VVSG blijft specifieke gendertrajecten ondersteunen van ANCB-Benin en AGAAI-Guatemala.

#### **Box. gender traject met ANCB-Benin**

Tussen de VVSG en ANCB werd een samenwerkingsakkoord afgesloten om ANCB te versterken in haar genderbeleid en haar rol om gender te promoten bij haar leden. Op niveau van ANCB heeft het programma bijgedragen aan de ontwikkeling van het genderbeleid, dat goedgekeurd werd door het bureau van ANCB, het versterken van de interne expertise via vormingen en advies van consultants en het reactiveren van de gender commissie (opgericht in 2016). De gendercommissie, samengesteld uit politieke mandatarissen, secretarissen en enkele ambtenaren van de gemeenten) is in de periode 2017-2021 zes keer bij elkaar gekomen om de evoluties wat betreft genderbeleid in de gemeenten te bespreken, uit te wisselen, voorstellen voor actie te formuleren die neergelegd konden worden op het bureau van ANCB. Er werden vormingen gegeven aan de leden van de commissie en de leden van het bureau van ANCB om het genderbewustzijn te vergroten. Het programma heeft bijgedragen in het loon van de coördinator van het programma binnen ANCB, de uitvoering van het vormingstraject en in de werkingskosten van de gender commissie.

De voorbije vijf jaar hebben heel wat resultaten opgeleverd en gender hoger op de agenda van ANCB gezet. Bovendien heeft het programma voor meer zichtbaarheid gezorgd van ANCB op het terrein, door de uitvoering van het gendertraject en de bezoeken en opvolging van de twaalf gemeenten betrokken in het project. Dit heeft mee aanleiding gegeven tot het erkennen van het belang van een genderwerking door het bureau van ANCB dat zich geëngageerd heeft om de kosten voor de gender commissie over te nemen (een andere commissie werd hiervoor geschrapt). De uitvoering van specifieke gendertrajecten zal voorlopig afhankelijk blijven van externe donorfinanciering, gezien de precaire eigen middelen van de vereniging. Het bureau van ANCB (15 leden) bestond tot voor kort volledig uit mannen. De leden vertegenwoordigen de 12 departementen en drie grootste steden. Bij gebrek aan vrouwelijke burgemeesters worden deze functies door mannen ingevuld (slechts 4 van de 77 gemeenten hebben een vrouwelijke burgemeester). Bij de laatste hernieuwing van het bureau zijn 2 van deze 4 vrouwelijke burgemeesters als lid verkozen. Ondanks de formele steun van het bureau van ANCB voor het genderbeleid, is de interne gendermainstreaming nog beperkt. Alle directeurs zijn voorlopig mannen terwijl er al verschillende vrouwelijke diensthoofden zijn. Het doorstoten naar een directiefunctie blijkt voorlopig nog een uitdaging.

Het programma heeft ook het bestaande netwerk van vrouwelijke verkozenen "Réseau des femmes Elues Conseillères au Benin" (RéFEC) versterkt en gereactiveerd, voornamelijk door het ter beschikking stellen van financiering. RéFECC werd opgericht in 2003 door een vrouwelijke burgemeester en telt 125 leden. Het VVSG programma maakte het mogelijk om vergaderingen te organiseren en enkele acties uit te voeren, waaronder

kleine projecten voor het versterken van de autonomie van vrouwen en het opzetten van sensibiliseringsacties in scholen om meisjes warm te maken voor de politiek. De evaluatoren hadden geen toegang tot verslagen of informatie over resultaten van het netwerk. RéFECC heeft ook samen met het team van ANCB in 2020 een (media)campagne uitgevoerd ter voorbereiding van de verkiezingen, in het bijzonder gericht naar de politieke partijen, met de oproep om meer vrouwen op de kieslijsten te plaatsen en er werd een WhatsApp groep aangemaakt van potentiële vrouwelijke kandidaten. Dit heeft volgens de geïnterviewden geresulteerd in een verhoging van het aantal vrouwelijke verkozenen tot 119 en een stijging van 1 tot 4 vrouwelijke burgemeesters.

ANCB heeft binnen dit programma vormingen aangeboden over gender en ontwikkeling aan alle 77 gemeenten en een intensiever traject afgelegd met 12 pilootgemeenten die van dichtbij werden opgevolgd en ondersteund (bij wet is het verplicht om gender focal points aan te stellen in elke gemeente). Er werd een taakomschrijving voor de functie van gender focal point uitgewerkt en instrumenten ontwikkeld om de gender focal points te ondersteunen in het bewaken van de integratie van gender in de lokale gemeentelijke ontwikkelingsplannen en opvolging van projecten en acties in de gemeente. Op het einde van het traject werden een aantal goede praktijken gedocumenteerd en gepubliceerd.

In de pilootgemeenten werden verschillende resultaten behaald ter bevordering van de positie van vrouwen en er lijkt een groeiend gender bewustzijn gecreëerd te worden bij een aantal politici en ambtenaren, zoals aangetoond in de voorbeelden van Dogbo en Za’Kpota. Succesfactoren blijken vooral de openheid van de gemeente (in het bijzonder van de secretaris en de burgemeester) voor het bespreekbaar maken van gender, de positie van het gender focal point en de persoonlijkheid en capaciteiten van het gender focal point. Deze lijken sterk te variëren tussen de verschillende gemeenten, zoals kon worden vastgesteld tijdens de bezoeken aan Toucountouna (eerder zwak focal point) en Dogbo (sterker focal point maar niet goed gepositioneerd in de gemeente) en de deelname aan de slotconferentie van ANCB (sterk focal point in Za’Kpota). Het programma had onvoldoende middelen om te voorzien in een intensievere opvolging en coaching van de gender focal points. Het belang van opvolging werd bijvoorbeeld ook vastgesteld in de stedenband van Tambacounda, waar het gender focal point heeft kunnen deelnemen aan een vorming van Le Monde Selon Les Femmes maar hierna geen initiatief rond gender heeft opgezet.

SDGs: In de Vlaamse gemeenten is er al geruime tijd aandacht voor gender en alle geïnterviewde SDG-gemeenten bevestigen dat er al heel wat gebeurt rond gender in de gemeente. In een aantal gemeenten heeft de werking rond de SDGs het thema van gender terug iets meer of iets explicieter onder de aandacht gebracht. In Zemst werd bijvoorbeeld n.a.v. de SDG-vorming van de VVSG met verschillende diensten terug rond gender gewerkt. De SDG-coördinator van Sint-Niklaas gaf aan dat door de SDGs naar voor te schuiven, de collega’s meer verplicht worden om de koppeling te maken tussen hun werk en gender. Er is echter geen tot weinig informatie-uitwisseling tussen gemeenten over de manier waarop met gender wordt omgegaan en welke strategieën succesvol zijn of waar er goede praktijken te vinden zijn. Dergelijke voorbeelden kunnen ook de genderwerking in de stedenbanden inspireren, en vice versa.

## 7.2 Leave No-one Behind

Noch in de stedenbanden, noch in de Vlaamse gemeenten wordt er in het programma expliciet vertrokken vanuit het principe Leave No-one Behind (LNB), wat niet wil zeggen dat er geen aandacht aan wordt besteed.

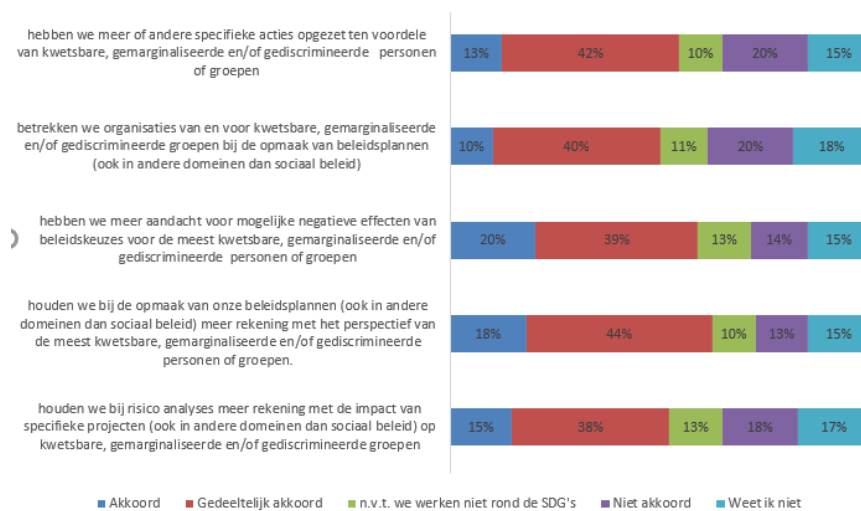
In verschillende stedenbanden is er expliciete aandacht voor het bereiken van kwetsbare doelgroepen, bijvoorbeeld door het organiseren van alfabetiseringscursussen voor vrouwen (Za-Kpota-Benin en Ouled Daoud Zekhanine-Marokko), of door het betrekken van werkloze jeugd en vrouwen in de afvalbeheerprojecten (vb. waste ambassadors in Witzenberg-Zuid-Afrika, jobs gecreëerd voor kwetsbare groepen in de afvalbeheer keten in Sokone en Tambacounda in Senegal). In Tambacounda-Senegal werd er expliciete aandacht besteed

aan armere gezinnen. Ongeveer 60 huishoudens die het moeilijk hebben om hun maandelijkse bijdrage te betalen, werden niet uitgesloten van het afvalbeheersysteem en in sommige gevallen werd hun bijdrage overgenomen door rijkere gezinnen. In San Jeronimo-Peru is er bijzondere aandacht gegaan naar humanitaire hulp in de ouderenzorg tijdens de coronapandemie.

In de projecten lijken echter geen expliciete strategieën ontwikkeld i.f.v. inclusief beleid, noch worden er analyses gedaan van de impact van projecten op kwetsbare groepen of van bestaande uitsluitingsmechanismen. Specifieke acties ontstaan eerder organisch, tijdens de uitvoering van het programma en lijken sterk afhankelijk van de gevoeligheid voor het thema bij de betrokken ambtenaren. Uit de narratieve verslagen kunnen we bijvoorbeeld niet opmaken welke maatregelen er genomen werden in de stedenbanden in Ecuador om armere gezinnen te ondersteunen bij het betalen van de waterfactuur. Er zijn ook verschillende projecten in de stedenbanden die zich niet in eerste instantie richten tot de meest kwetsbare doelgroepen, met name in de lokale economie projecten. De marktcraters op de lokale markten in Benin, bijvoorbeeld, behoren tot de ‘rijkere’ groepen van de gemeenschap, net zoals de producenten betrokken in coöperatieven (verschillende landen). Bovendien werd het belastingtarief in overleg met de marktcraters besproken waardoor een haalbaar tarief bepaald werd dat haalbaar is voor iedereen (bevestigd tijdens interviews op de markten). Tijdens de projecten werd geëxperimenteerd met verschillende betalingsmogelijkheden (vb. spreiding van betaling van huur van winkels of flexibiliteit om huur voor meerdere maanden te betalen in de periode van hogere inkomsten) om marktcraters in de mogelijkheid te stellen om te betalen in functie van de eigen mogelijkheden (wat ook vooral in het belang van de gemeente is, eerder dan vanuit het oogpunt om rekening houden met kwetsbare doelgroepen).

Het principe van LNB is structureel en institutioneel ingebed in de lokale besturen in Vlaanderen, via instellingen als de OCMW's, het lokaal armoedebeleid en diversiteitsbeleid. Verschillende gemeenten passen al een armoede en gelijke kansen toets toe. Het principe van LNB wordt in de meeste gemeenten expliciet opgenomen in de visie en missie van de gemeente en in de meerjarenplannen. Het ondersteuningsmateriaal van de VVSG heeft geen expliciete aandacht gegeven aan de principes achter agenda 2030, waaronder LNB. In de praktijk echter bevestigen verschillende interviews dat de werking rond de SDGs een extra dimensie heeft toegevoegd aan het bestaande armoedebeleid in de gemeente (zie box Harelbeke). De resultaten van de enquête bevestigen dat dit een algemenere trend is die kan worden vastgesteld in ongeveer de helft van de gemeenten die inzetten op SDGs, zoals aangetoond in figuur 7.1.

**Fig. 7.1: LNB. In welke mate gaat u akkoord met volgende stellingen. Dankzij onze werking rond SDGs ... (n=93)**



Factoren die hiertoe bijdragen zijn, onder andere, de SDG-cirkeloefening die aanzet tot het reflecteren van de impact van beleidsdomeinen op verschillende SDGs, het werken in SDG werkgroepen waarbij collega's van verschillende diensten betrokken worden en/of de beleid overstijgende samenwerking in functie van de meerjarenplanning waarbij collega's soms voor het eerst in contact kwamen met collega's verantwoordelijk voor armoedebeleid. Dergelijke initiatieven konden echter maar bevestigd worden in een beperkt aantal interviews. Dat kan verklaren waarom slechts een minderheid van de respondenten aan de enquête (max. 20% voor antwoord helemaal akkoord) heeft aangegeven dat de SDG-werking een rol heeft gespeeld in operationaliseren van het armoedebeleid. Uit de verschillende interviews en reacties op de enquête registreren we ook dat SDGs nog vaak verengd wordt tot de pijler 'planet' met een verhoogde aandacht voor ecologische duurzaamheid, ten nadele van sociale duurzaamheid en zeker ten nadele van economische duurzaamheid.

#### **Box Harelbeke**

Harelbeke heeft een interessant traject afgelegd m.b.t. de SDG-werking en werd hiervoor erkend in 2020 als SDG Voice. De voorbereiding van het huidige meerjarenprogramma werd volledig opgehangen aan het SDG-kader. In verschillende werkgroepen werd het meerjarenprogramma voorbereid. Daarbij werd dienstoverschrijdend gewerkt waardoor diensten elkaar beter hebben leren kennen, beter op de hoogte zijn van elkaars acties en meer zijn beginnen samenwerken. Verder konden ambtenaren op vrijwillige basis deelnemen aan drie brainstorm sessies, rond het sociale, ecologische en economische luik van de SDGs. Deze multidisciplinaire brainstormingssessies werden georganiseerd tijdens stadswandelingen en bezoeken aan specifieke plekken. Uit deze wandelingen zijn meer dan 200 ideeën gekomen. Ambtenaren bezochten plaatsen die niet altijd rechtstreeks met het eigen beleidsdomein te maken hadden, zoals bijvoorbeeld de sociale kruidenier en thema's werden bekeken vanuit verschillende invalshoeken. Dit leverde bijvoorbeeld het idee op om acties op te nemen in het meerjarenplan rond het toegankelijk maken van vrouwelijke hygiëne producten voor kansenzoekende groepen.

## 8 | Conclusies en aanbevelingen

In het algemeen heeft het VVSG-programma (stedenbandprogramma's en het SDG-luik) kunnen bijdragen aan zichtbare resultaten binnen de respectievelijke gemeenten en steden in de partnerlanden en in België. Niettegenstaande de Covid-19 pandemie kan worden vastgesteld dat de vooropgestelde resultaten (m.i.v. de indicatoren) zoals geformuleerd in de logische kaders op enkele uitzonderingen na werden behaald. Het VVSG-programma sluit aan bij lokale beleidsprioriteiten en is ingebed in gemeentelijke ontwikkelingsplannen (partnerlanden).

De SDGs zijn in de meerderheid van de Vlaamse gemeenten opgenomen in lokale bestuursakkoorden en lokale meerjarenplannen. Deze institutionele inbedding is een belangrijke, maar niet de enige factor, die bijdraagt aan institutionele en financiële duurzaamheid van de resultaten. Het is belangrijk dat lokale besturen een specifieke meerwaarde ervaren vanwege het gebruik van de SDGs. Men ervaart een duidelijke meerwaarde in het feit dat de SDGs een nuttig kader bieden om bepaalde beleidskeuzes gericht op duurzame ontwikkeling te communiceren naar de inwoners en om transversaal werken overheen gemeentelijke diensten te bevorderen. De mate waarin het SDG kader een meerwaarde biedt voor de voorbereiding, uitvoering en opvolging van het beleid is minder duidelijk voor een meerderheid van de lokale besturen. Dit biedt een interessant werkpunt voor VVSG om in de toekomst mee te nemen in haar ondersteuning van lokale besturen rond de SDGs.

De meerwaarde en efficiëntie van het programma werd in de evaluatie aangetoond. Het programma realiseert met relatief kleine budgetten heel wat resultaten waarbij het lokaal bestuur in de 'driver seat' geplaatst wordt. De stedenbanden hebben als meerwaarde dat er wordt samengewerkt tussen homologen wat zorgt voor herkenbaarheid en gedeeld begrip van uitdagingen waar lokale besturen voor staan. Bovendien beperken de stedenbandprogramma's zich niet tot de federale subsidie, zijn ze gekaderd in lange termijn partnerschappen wat het mogelijk maakt om langdurige veranderingsprocessen te ondersteunen die de looptijd van een vijfjarig programma overstijgen. Aangezien de programma's in de partnerlanden aansluiten bij gemeentelijke ontwikkelingsplannen, waarbij bepaalde interventies ook ingeschreven staan in gemeentelijke budgetten, is de financiële bijdrage via de stedenbanden vaak een hefboom om zowel eigen gemeentelijke middelen vrij te maken (in partnerlanden, maar in enkele gevallen ook in Vlaanderen) als om fondsen te mobiliseren bij andere overheden en andere (internationale) donoren.

Eenzijds kunnen we vaststellen dat de verwachte resultaten van het programma gerealiseerd zijn en dat deze bijdragen aan de doelstelling van bestuurskrachtversterking en goed lokaal bestuur. Anderzijds toont de evaluatie aan dat de stedenbandprogramma's stoten op een aantal grenzen met betrekking tot de context en de uitvoeringsstrategieën. In de meeste landen zijn er heel wat factoren die goed lokaal bestuur eerder belemmeren dan versterken, waaronder gebrekkige decentralisatieprocessen, zwakke samenwerking tussen overheden van verschillende niveaus, beperkte autonomie van lokale besturen, politisering van lokale besturen, vragen bij het democratische gehalte van lokale besturen (transparantie, verantwoording), beperkte openheid tot samenwerking met het middenveld en de private sector, enz. De stedenbanden lijken hier vooralsnog weinig impact op te hebben en te weinig een hefboom voor transformatieve verandering. Daarnaast zijn er ook een aantal beperkingen in de uitvoering van de stedenbandprogramma's. De programma's zijn sterk afhankelijk van de deelprojecten waarbij het succes bepaald wordt door de (wisselende) capaciteit, positie en tijd van lokale coördinator en de stedenbandcoördinator in België. Er zijn weinig spill-over effecten zowel binnen de



betrokken gemeenten als naar de andere overheden. Projecten leiden zelden tot het mobiliseren van andere middelen waardoor de financiële duurzaamheid beperkt is. En er is weinig politieke betrokkenheid.

In dit hoofdstuk stellen we een aantal thematische conclusies voor, telkens gevolgd door een aantal aanbevelingen waarbij we onderzoeken op welke manier aan bovenstaande uitdagingen een antwoord gegeven kan worden.

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

Het VVSG-programma draagt bij aan bestuurskrachtversterking en versterkt lokale besturen in hun rol als facilitator van lokale (duurzame) ontwikkeling, zowel in de partnerlanden als in Vlaanderen.

Het stedenbandprogramma heeft bijgedragen aan bestuurskrachtversterking en goed lokaal bestuur via: (1) het versterken van efficiënte en geschikte overheidsdiensten (o.a. technische kennis, beheersinstrumenten, beleidsvoorbereidende studies, resultaatgericht beheer en/of transversaal werken); (2) het bevorderen van inspraak, participatie en co-creatie aan het beleid vanuit het middenveld, en -maar eerder in beperkte mate - (3) het versterken van de transparantie van lokale overheden en de capaciteit om rekenschap af te leggen aan de bevolking. De verwachte resultaten worden in grote mate gerealiseerd. De mate waarin de projecten effectief bijdragen aan het versterken van de rol van lokale besturen als katalysator van lokale ontwikkeling wordt (meestal negatief) beïnvloed door één of meerdere factoren die hierboven al beschreven werden. Ondanks de goede projectrealisaties, lijken de stedenbanden vooralsnog weinig impact op te hebben op processen van lokale ontwikkeling en te weinig een hefboom voor transformatieve verandering. Lokale ontwikkeling moet niet begrepen worden als een “ruimtelijke-geografische” term (alle ontwikkeling vindt lokaal plaats) maar als “development that leverages the comparative and competitive advantages of localities and mobilises their specific physical, economic, social, political, and cultural resources and institutions”.<sup>21</sup> Lokaal verwijst dus niet naar “waar” maar naar het “hoe” en “door wie” ontwikkeling faciliteerd wordt.

In deze vaak moeilijke contexten lijken stedenbanden die de faciliterende rol van lokale besturen versterken over het algemeen succesvoller (6/18 stedenbanden) dan stedenbanden die eerder focussen op de uitvoerende rol van lokale besturen (9/18 stedenbanden). Deze eerste groep van stedenbanden heeft gemeen dat het naast het versterken van technische expertise, sterk inzet op het mobiliseren van lokaal sociaal kapitaal, verschillende actoren samenbrengt, horizontaal beleid of transversaal werken stimuleert. De resultaten hebben meer impact op de interne bestuursorganisatie en bestuurskracht in het algemeen. Deze processen worden nog versterkt in die gevallen waar het lokaal beleid goed aansluit bij en versterkt wordt door het nationaal beleid. In de tweede groep worden veel resultaten gerealiseerd die ook belangrijk zijn en zichtbaarheid geven aan het lokale bestuur maar minder impact op bestuurskrachtversterking.

Ook in Vlaanderen heeft het VVSG-programma in een aantal gemeenten bijgedragen aan het versterken van de rol van facilitator voor lokale duurzame ontwikkeling, met name door het verbinden van beleidsdomeinen aan de SDGs en SDG principes, en het vergroten van het inzicht dat een systeemaanpak noodzakelijk is om lokale problemen op een duurzame manier aan te pakken. In de meerderheid van de gemeenten werd dit nog niet vertaald naar een andere manier van besturen en lijkt het informeren en sensibiliseren een noodzakelijke voorwaarde om een stap verder te zetten. In Vlaanderen wordt de SDG-werking beïnvloed door uitdagingen m.b.t. intergouvernementele samenwerking (verkokering van beleid, vrijblijvendheid van SDG-kader), politieke draagvlak voor SDGs, voorlopig beperkte ervaring met transversaal beleid (en aangepaste bestuursorganisatie), steun van bestuur en leidinggevende voor SDG-werking en daaraan verbonden middelen.

<sup>21</sup> DG for International cooperation and Development (2016) Supporting decentralisation, local governance and local development through a territorial approach. Brussels: European Commission.

## 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 waardeketens zal het belangrijk zijn om de rol van lokale besturen in dergelijke multi-stakeholderprocessen te verduidelijken en te versterken. Daarnaast nodigen we de VVSG en de betrokken ambtenaren in België en de partnerlanden uit om kritisch na te denken over de manier waarop stedenbandprogramma's een hefboom kan zijn voor transformatieve verandering. Het feit dat er een aantal good practices zijn, bijvoorbeeld rond spill-over en upscaling, samenwerking met zusterverenigingen, procesmatige veranderingen en politieke betrokkenheid, toont aan dat stedenbandprogramma's wel degelijk potentieel hebben om bij te dragen aan transformatieve verandering.

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 gemeenten in de partnerlanden in dialoog te gaan over de manier waarop de SDGs en de onderliggende principes van het SDG kader (nl. interlinkages, leaving no one behind en multistakeholder partnerships) een handvat kunnen bieden voor het faciliteren van duurzame lokale ontwikkeling. De SDG principes bieden immers nuttige analysekaders en -tools die op een praktische manier kunnen ingezet worden tijdens de planning (m.i.v. analyse van opportuniteiten en risico's), uitvoering en opvolging zowel van lokaal beleid alsook van de stedenbandprogramma's die ondersteuning bieden aan het lokaal beleid. De ervaringen in de SDG pilootgemeenten in Vlaanderen kunnen hierbij gebruikt worden.

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

De rol van de stedenbandcoördinatoren (in Vlaanderen en de partnerlanden) is de belangrijkste succesfactor van de stedenbandprogramma's. Lokale coördinatoren die getuigen van veel strategisch inzicht en/of die goed gepositioneerd zijn binnen de gemeentelijke administratie en enige legitimiteit genieten, kunnen sneller en effectiever processen van verandering aansturen, verschillende stakeholders mobiliseren en op een diplomatische manier omgaan met een vaak sterk gepolitiseerde context. De Vlaamse coördinatoren nemen naast het beheer van het programma ook een belangrijke rol als reflectieve observator en inspirator op. De bezoeken worden aangegrepen om kritisch na te denken over de realisaties en in de meeste stedenbanden lijkt er een goede partner dialoog te bestaan waarbinnen vrij ideeën kunnen worden uitgewisseld. Stabiliteit van de

coördinatoren en daardoor ook ervaring en voldoende kennis van de context spelen vanzelfsprekend een rol in deze.

Uitwisselingen van ideeën en good practices wordt door alle stakeholders als belangrijk aangeduid, maar de bijdrage van dergelijke uitwisselingen aan processen van bestuurskrachtversterking is niet eenduidig vast te stellen. Uitwisselingen (zowel tussen België en de partnerlanden als regionale en nationale uitwisselingen) worden onvoldoende ondersteund door een systematische aanpak en ondersteuning van processen van beleidsoverdracht en leren, waardoor de input eerder vrijblijvend blijft. In het beste geval zijn dergelijke uitwisselingen inspirerend. Anderzijds, het belang van wederzijdse bezoeken voor het versterken van programmabeheer, de vriendschapsrelaties en het politiek draagvlak kan niet genoeg benadrukt worden.

Op het niveau van individuele stedenbanden zijn er weinig voorbeelden van spill-over (binnen de gemeente) en upscaling effecten (naar andere gemeenten). Noch binnen de afzonderlijke stedenbandprogramma's, noch op landen- of programmaniveau worden hiertoe strategieën uitgewerkt. Spill-over of upscaling vindt accidenteel plaats, en is sterk afhankelijk van het initiatief en de dynamiek van de lokale coördinator.

De lokale verenigingen van steden en gemeenten nemen wel een belangrijke rol op in het promoten en ondersteunen van uitwisselingen, kennisopbouw en upscaling (zowel uitwisseling tussen gemeenten, het promoten van good practices als het lobbyen voor de institutionalisering van good practices). Het is een relevante keuze geweest om deze zusterverenigingen op te nemen in het programma. De samenwerking tussen de VVSG en de drie zusterverenigingen (Benin, Zuid-Afrika, Guatemala) is belangrijk zowel op financieel vlak als ter ondersteuning van leertrajecten en beleidsbeïnvloeding. De resultaten zijn voorlopig nog beperkt omwille van de beperkte capaciteit (middelen en expertise) van de zusterverenigingen, maar het potentieel werd aangetoond in het programma.

### **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.

### **8.3 Lokaliseren van SDGs (Vlaamse gemeenten, effectiviteit en efficiëntie)**

Het programma heeft de rol van lokale besturen in het lokaliseren van de SDGs aangetoond, voornamelijk in Vlaanderen maar impliciet ook in de partnerlanden. De mate waarin het programma succesvol was, is sterk afhankelijk van het draagvlak bij het politiek bestuur en het management, de manier waarop het lokale bestuur

georganiseerd is (ingericht om transversaal bestuur te ondersteunen) en de beschikbare financiële en personele middelen.

In Vlaanderen werden de SDGs op de kaart gezet. Er wordt gerefereerd naar SDGs in bestuursakkoorden en meerjarenprogramma's. Het programma heeft in sterke mate de sensibilisering rond de SDGs ondersteund (pilotproject, kwalitatief SDG sensibiliseringsmateriaal), zowel intern binnen het bestuur en de administratie (incl. VVSG) als extern naar de inwoners. Verschillende gemeenten hebben de SDGs aangegrepen als 'kapstok' om het belang van duurzame ontwikkeling uit te leggen. Deze inspanningen werden in 2018 erkend door de federale minister voor energie, leefmilieu en duurzame ontwikkeling waarbij de VVSG de titel kreeg van SDG Voice voor SDG en als dusdanig optreden als ambassadeurs voor de SDG-agenda. Ook de stad Gent en de gemeente Harelbeke werden erkend als SDG Voice in respectievelijk 2016 en 2020.

De SDG-cirkeloefening en de SDG-indicatoren hebben bijgedragen tot een vergroot bewustzijn en inzicht in de bijdrage van alle beleidsdomeinen aan duurzame ontwikkeling en de noodzaak van transversaal werken. De mate waarin de SDG-werking geleid heeft tot vernieuwende aanpakken en het doorbreken van vastgeroeste en minder duurzame praktijken is eerder beperkt. Er is bijvoorbeeld al verschillende jaren bij de Vlaamse gemeenten een groeiende aandacht voor duurzaamheid wat ervoor gezorgd heeft dat er reeds in meerdere beleidsdomeinen expliciet een duurzaamheidstoets wordt toegepast en aangepaste acties worden voorzien (bv. aandacht voor waterdoorsijpeling bij heraanleg van wegen of pleinen). Binnen deze context heeft het VVSG programma ambtenaren en beleidsmedewerkers vanuit diverse beleidsdomeinen kunnen bereiken, waaronder voornamelijk (maar dus niet uitsluitend) duurzame ontwikkeling en mondiaal beleid. Dit zorgt voor een risico. Het blijkt dat de SDGs nog vaak geassocieerd worden met de ecologische en mondiale dimensie van de SDGs, en in mindere mate de sociale en economische dimensies. De invloed van het programma en de SDG-werking op het versterken van transversaal werken, multi-stakeholderaanpak, burgerparticipatie en LNOB is minder eenduidig. Het zijn eerder gemeenten die hier al veel aandacht voor hebben die de SDGs hebben kunnen vertalen naar vernieuwende acties en nieuw beleid. De SDG-werking heeft er wel toe bijgedragen dat in verschillende gemeenten het Noord-Zuid beleid of het lokaal mondiaal beleid versterkt werd en meer zichtbaar is geworden en gemeentelijke raden voor ontwikkelingssamenwerking of Noord-Zuidraden zijn geëvolueerd naar SDG raden of mondiale raden.

### **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. Via de verdere uitwerking van de SDG praktijkenbank<sup>22</sup> met toegankelijke publicaties en filmmateriaal alsook door het updaten van de SDG beleidstools naar aanleiding van de volgende verkiezingen, kan VVSG tegemoet komen aan deze vraag.

3.3. VVSG kan exploreren in welke mate er ook lerende netwerken opgezet kunnen worden voor ambtenaren die SDG werkgroepen trekken (of deel uitmaken van deze werkgroepen), naar analogie met de werkgroep van stedenbandcoördinatoren. Het formuleren en opvolgen van lokaal relevante SDG-indicatoren, het operationaliseren van de SDG principes zoals interlinkages en LNOB alsook good practices die transversaal werken kunnen bevorderen zijn mogelijke topics die binnen zulke lerende netwerken aan bod kunnen komen.

---

<sup>22</sup> <https://www.vvsg.be/kennisitem/vvsg/sdg-praktijkendatabank-1>

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

Het programma wordt goed beheerd door de VVSG en de partnergemeenten. Er is een goede opvolging van de uitvoering van activiteiten, van de bestedingsgraad en kwalitatieve tussentijdse en jaarlijkse rapportages worden opgeleverd. Er is de nodige financiële flexibiliteit om budgetten bij onderbesteding in sommige programmaonderdelen over te zetten naar andere programmaonderdelen. De VVSG vervult haar verschillende rollen in dit programma uitstekend: uitvoerder van het SDG-luik en van de samenwerking met zusterverenigingen, opvolging van GSKs en vertegenwoordiging van lokale besturen in internationale platformen, adviseur, en algemeen beheer van het programma, incl. ondersteuning van de coördinatoren bij het beheer van het stedenbandprogramma. Tijdens het programma werd de M&E capaciteit van alle betrokkenen verder versterkt (vormingen, tools, ondersteuning op vraag, geslaagd experiment met zelfevaluaties en peer evaluaties) en werden de praktijk en knelpunten inzake (financieel) beheer in elk van de Vlaamse gemeente in kaart gebracht. Het takenpakket overstijgt echter de capaciteit van het team waardoor er weinig tijd is om te werken aan visievorming, kennisbeheer en het ondersteunen van leertrajecten.

Een uitdaging blijft het versterken van het programmabeheer bij de partnergemeenten, zowel wat betreft het financieel beheer als de opvolging van indicatoren. Enerzijds is er bij partners soms een tekort aan technische kennis (vb. kennis van Excel) en is de opvolging van het stedenbandprogramma niet afgestemd op bestaande opvolgingsmechanismen in de partnergemeente, anderzijds wordt er gewerkt met tools zoals ToC, logische kaders en indicatoren die niet afgestemd zijn op de praktijk van lokale besturen en door sommige partners als een zeer “Westerse” manier van werken wordt omschreven (en opgedrongen).

Er werden relevante en coherente logische kaders uitgewerkt, ondersteund door een ToC op landenniveau, maar de ToC heeft niet geleid tot een breed gedragen en gedeeld begrip van bestuurskrachtversterking en de manier waarop het programma hieraan kan bijdragen. De ToC is geen levend instrument geworden dat de reflectie en aanpassingen aan het programma heeft ondersteund. Er gebeurt geen monitoring van de bijdrage van het programma aan de veranderingen op niveau van de verschillende actoren in de ToC, aangezien de monitoring beperkt blijft tot het logisch kader. Er werden ook onvoldoende strategische assumpties geformuleerd die het leren konden ondersteunen. Het ondersteuningsaanbod van de VVSG was bijgevolg (mede ook door de beperkte capaciteit aan personeelstijd) eerder gefragmenteerd en er werd onvoldoende opvolging gegeven aan vormingen en uitwisselingen. In het algemeen wordt de M&E voornamelijk ingezet voor upward accountability. Er wordt veel informatie verzameld maar een uitdaging blijft de analyse en consolidatie van de data en de link met leren.

### **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 een Q&A sectie kan uitgewerkt worden op de website (zowel m.b.t. stedenbanden als SDG-integratie). Hierbij kan een kader 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 in het stedenband- en België-programma 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<sup>23</sup>; (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).

4.3. Het plannen, resultaatgericht werken, beleidsevaluatie en werken met indicatoren is zowel in Vlaanderen als in vele partnergemeenten een uitdaging. Hier rond zouden een aantal leertrajecten kunnen opgezet worden voor geïnteresseerde gemeenten (Vlaams en partnergemeenten). De huidige experimenten met SDG-indicatoren kunnen hierin opgenomen worden. Er kan ook gekeken worden in welke mate de koepelverenigingen in de partnerlanden een rol kunnen spelen in het ondersteunen van zulke leertrajecten.

## 8.5 Duurzaamheid staat in verschillende cases onder druk

De institutionele en financiële duurzaamheid van de resultaten van het programma zijn in zekere mate gegarandeerd, mede door de aansluiting van het programma op lokale gemeentelijke plannen en budgetten. De mate van inbedding en institutionaliseren van projectresultaten en good practices varieert onder de SDG-gemeenten en onder de stedenbanden.

In de meeste gevallen sluiten de programma's goed aan op bestaande processen, programma's en/of structuren, maar dit is geen garantie op duurzaamheid. In de partnergemeenten ontbreken vaak een middenkader en voldoende technische capaciteit. In de SDG-gemeenten ontbreekt vaak een bevorderende organisatiestructuur (ter promotie van transversaal beleid) of is de meerwaarde van de SDG-integratie nog onvoldoende aangetoond. En zowel voor de SDG-werking als in de stedenbanden is het ter beschikking stellen van voldoende financiële en personele middelen om resultaten te consolideren niet altijd gegarandeerd. Om die reden zijn resultaten in stedenbandprogramma's met een directe return on investment vaak duurzamer (vb. programma's die zelf bedruipend zijn of bijdragen aan de inkomsten van de gemeente).

Tijdens de evaluatie werden twee strategieën geïdentificeerd die op een effectieve manier een antwoord proberen te bieden aan deze uitdagingen. (1) Projecten die de kaart trekken van een multi-stakeholder aanpak lijken duurzamer dan andere projecten. Zwakke of ontbrekende capaciteit binnen de administratie wordt gecompenseerd door het mobiliseren van lokaal sociaal kapitaal (vb. stedenbanden). Belangrijk blijft de regierol die de gemeenten moet blijven opnemen. In de Vlaamse gemeenten werden voorbeelden van lokale duurzame 'helden' (privé-initiatieven, bedrijven, middenveld) gebruikt als aanjager voor het lokaal SDG-beleid. (2) Een aantal voorbeelden in Vlaanderen en in de partnergemeenten tonen aan dat innovatie (vb. nieuwe strategieën, andere manier van werken) nieuwe dynamieken op gang kan brengen die vaak duurzamer zijn omwille van een combinatie van factoren (vb. multi-stakeholder aanpak, dienstoverschrijdende samenwerking) en breken met vastgeroeste en minder duurzame praktijken, waarbij het belangrijk is om de resultaten en het belang van deze innovatie goed aan te tonen.

<sup>23</sup> Hoofdstuk 3 in de 'SDG compass practical guide' beschrijft hoe de SDG-principes, wanneer ze worden geoperationaliseerd in de veranderingstheorie van een programma, de analyse en het leerproces kunnen verdiepen en adaptieve programmering kunnen bevorderen. De gids geeft ook advies over de manier waarop de SDG's in het resultatenkader van een programma kunnen worden geïntegreerd. De gids geeft ook advies over de manier waarop de SDG's in het resultatenkader van een programma kunnen worden geïntegreerd. Bovendien biedt de gids nuttige tips over de formulering van SDG-gerelateerde indicatoren zodat ze relevant zijn voor specifieke lokale contexten.

De reflectie over duurzaamheid gebeurt nog onvoldoende ex-ante en zeker ex-post. Bij het design van het programma wordt onvoldoende (expliciet) rekening gehouden met de contextanalyse en factoren die een negatieve invloed zullen hebben op de duurzaamheid. En er wordt geen expliciete exit-strategie voorzien. Zelfs in de drie uitgefaseerde stedenbandprogramma's werd nog volop ingezet op nieuwe activiteiten i.p.v. te focussen op het consolideren van realisaties en het ontwikkelen van strategieën om nieuwe middelen of samenwerkingen aan te boren (uitwerken van projectvoorstellen, aanboren van lokale middelen, zoeken naar synergie, enz.).

### **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, zoals bijvoorbeeld via de SDG praktijkenbank die momenteel binnen het België programma wordt uitgewerkt). 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 risico-analyses 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 SDGs (volgens het principe van interlinkages) (zie SDG proofing tool in bijlage). Zulke risico-analyse 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 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 SDGs. 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 (i.e. niet-vrijblijvend) en richtinggevend kader voor de SDG werking op lokaal niveau).

## **8.6 Het principe "Leave No-one Behind" mag explicieter aan bod komen**

Noch in de stedenbanden, noch in de Vlaamse gemeenten wordt er in het programma expliciet vertrokken vanuit het principe Leave No-one Behind (LNB), wat niet wil zeggen dat er geen aandacht aan wordt besteed. Gelijke kansen, armoede en diversiteitsbeleid zijn institutioneel ingebed in de Vlaamse gemeenten. Een aantal voorbeelden geven aan dat de SDG-werking toch een extra dimensie kan toevoegen aan het bestaande beleid. De expertise in de Vlaamse gemeente rond gelijke kansen en armoede wordt niet aangeboord in de stedenbanden. In de stedenbanden is er wel aandacht voor kwetsbare groepen, maar er worden geen strategieën ontwikkeld i.f.v. inclusief beleid, noch analyses gedaan van de impact van projecten op kwetsbare groepen of

van bestaande uitsluitingsmechanismen. Ook binnen de VVSG is het moeilijk om bestaande interne expertise op deze domeinen te mobiliseren voor het programma.

Er werd in het programma expliciete aandacht gegeven aan gender. Het betreft voornamelijk het opzetten van specifieke acties met vrouwen als doelgroep en het garanderen van deelname van vrouwen aan projectactiviteiten en -structuren, maar in veel mindere mate het ontwikkelen van strategieën voor interne mainstreaming en transformatieve verandering van genderpatronen (stedenbanden). Met betrekking tot dit laatste zijn er een aantal voorbeelden die impact hebben op het debat over genderrollen, met name door het aanwerven van vrouwen voor typische mannelijke functies. De stedenbandprogramma's tonen aan dat er nog veel obstakels zijn voor meer gendergelijkheid. De drie lokale verenigingen van steden en gemeenten betrokken in dit programma nemen deze uitdaging op en zetten programma's<sup>24</sup> op om zowel de politieke vertegenwoordiging van vrouwen te promoten, de promotie van vrouwelijke ambtenaren te bevorderen, als de gemeentelijke ontwikkelingsplannen meer gendergevoelig te maken, waarbij twee verenigingen hiertoe expliciete steun ontvingen van het programma. De resultaten zijn voorlopig nog beperkt. Dergelijke transformatieve veranderingsprocessen vragen veel tijd en voldoende middelen. In de Vlaamse gemeenten is er heel wat expertise omtrent gender mainstreaming. Deze zou de genderwerking in de stedenbanden kunnen inspireren, en vice versa.

### **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 LNB (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<sup>25</sup> in bijlage). Ook hierrond zou, mogelijk in samenwerking met andere diensten in VVSG, een leertraject kunnen worden opgestart met geïnteresseerde gemeenten (Vlaanderen en partnerlanden). Leertrajecten worden best geflankeerd door financiële incentives, o.a. vanuit het DGD programma, die het mogelijk maken om specifieke acties/projecten die voortvloeien uit dergelijke analyses uit te voeren.

---

<sup>24</sup> Zie een aantal voorbeelden van Gender initiatieven door SALGA (South Africa Local Government Association) in deze publicatie: [https://www.cib-uclg.org/sites/default/files/uclg-cib\\_gender\\_equality\\_publication\\_june2021.pdf](https://www.cib-uclg.org/sites/default/files/uclg-cib_gender_equality_publication_june2021.pdf)

<sup>25</sup> HIVA, 2011: SDG compass practical guide – SDG proofing toolkit: [sdg-proofing-tool-for-development-cooperation.pdf](#) (kuleuven.be) and SDG compass website: [PSR SDGs – HIVA](#) (kuleuven.be)



**- BIJLAGEN -**



## bijlage 1 Lijst geconsulteerde personen

### VVSG

Bert Janssens	Diensthofd VVSG Internationaal
Karliën Gorissen	VVSG Internationaal – programmabeheerder federaal programma
Hannah Albers	VVSG Internationaal – verantwoordelijk DG luik federaal programma
Saskia Van Driel	VVSG Internationaal – financieel beheerder federaal programma
Jules De Winter	VVSG Internationaal – SDG-werking Vlaams programma
Heleen Voeten	VVSG Internationaal – SDG-werking Vlaams programma
Michiel Ouvry	VVG internationaal – M&E (vanaf september 2021 Stedenbandcoördinator Merelbeke
Steven Desair	VVG Internationaal – verantwoordelijke lokaal voedselbeleid
Kris Snijkers	Algemeen directeur VVSG
Dirk Meulemans	Stafmedewerker management en organisatie
Leen van der Meeren	Stafmedewerker klimaatnetwerk
Sabine Van Cauwenberge	Stafmedewerkere integratie en inburgeringsbeleid
Kris Versaen	Stafmedewerker civiele veiligheid en ondersteuning netwerk brandweer

### Stedenbandcoördinatoren deelgenomen aan outcome harvesting workshops

Wim De Geest	Edegem-San Jeronimo
Sabine De Meulder	Antwerpen-Ouled Daoud Zekhanine
Marit Baelus	Brasschaat - Tarija
Evert Bessemans	Sint Truiden – Nueva Guinea
Boudewijn Vandenbossche	Heist-Op-Den-Berg-Bergrivier en Essen-Nquthu
Koen	Evergem-Guaranda
Els Peeters	Mol-Santo Tomas
Toon Jansen	Lommel-Ciudad Dario
Ingeborg Hatse	Bierbeek-Oña
Mariana Lara Palacios	Herent-Nimlaha'kok
Liesbeth Vandenbroucke	Zemst-Sokone
Delphine Lerouge	Roeselare-Dogbo
Michiel Ouvry	Merelbeke-Toucountouna
Erik Fuhlbrügge	Zoersel-Bohicon
Elke Desagher	Bornem - Nguthu
Ariane Snels	Hoogstraten -Za'Kpota

### Geïnterviewde stedenbandcoördinatoren niet bezochte stedenbanden

Wim De Geest	Coördinator Edegem-San Jeronimo
Gabriela Rueda	Coördinator Edegem-San Jeronimo
Sabine De Meulemeester Lea Verschueren	Coördinator Antwerpen-Ouled Daoud Zekhanine Docent gezondheidszorg en vrijwilliger voor stedenband

Hassan El Bouzdi	Coördinator Antwerpen - Ouled Daoud Zekhanine
Marit Baelus	Coördinator Brasschaat - Tarija
Sarai Fernandez	Coördinator Brasschaat - Tarija
Evert Bessemans	Coördinator Sint Truiden – Nueva Guinea
Elke Desagher	Coördinator Bornem -Nguthu

Andere geconsulteerde personen in de gemeente betrokken in de bezochte cases tijdens terreinbezoeken (tijdens restituties en interview over SDG-integratie)

Wouter de Spiegelaere	Beleidsmedewerker strategische cel Roeselare
Piet	Ambtenaar strategische cel Roeselare
Johan	Vroegere secretaris Roeselare
Henk	Ex-schepen Roeselare
Matthijs	Schepen Roeselare
Bo	Ambtenaar strategische cel + externe relaties Roeselare
Heidi	Diensthofd x Merelbeke
Hanne	
Sanne	Ambtenaar jeugddienst
Bertrand	Ex-schepen Noord-Zuid, huidige voorzitter gemeenteraad
Roti	Voorzitter GROS
Isabelle	Schepen Noord-Zuid
Benedicte	Algemeen directeur

Geconsulteerde SDG-gemeenten: Harelbeke

Carlo Daelman	Algemeen directeur
Wouter Lensele	Ambtenaar communicatie en burgerzaken
Ellen Vandeputte	Ambtenaar strategische planning
Yves De Bossche	Beleidsmedewerker milieu en duurzaamheid
Bren De Rycke	Ambtenaar dienst welzijn, mondiale beleid en integratie
Frank Colson	Medewerker aankoopdienst
Tys Naert	Schepen
Lynn Callewaert	schepen

Geconsulteerde SDG-gemeenten: Geel

Tessa Vermeesen	Ambtenaar mondiaal beleid, nu sociale woonwijken
Elien Van Vaerenbergh	Ambtenaar mondiaal beleid
Griet Smaers	Schepen mondiaal beleid
Marleen Rome	Beleidsadviseur beleidsplanning
Marijn Van de Waeter	Deskundige jeugd
Dimp Verheyen	Vrijwilligster Mondiale Raad, Oxfam Wereldwinkels en Fairtrade gemeente

Geconsulteerde SDG-gemeenten: Heist-Op-Den-Berg

Boudewijn Vandenbossche	Stedenbandcoördinator (Heist-Op-Den-Berg-Bergrivier en Essen-Nquthu)
Intje Van Kerckhoven	Noord-Zuid consultant
Kaat	Beleidscoördinator dienstverlening

Stien Lesage	Beleidscoördinator Samenleven
Samuel	Teamcoördinator duurzaamheid
Mieke	Deskundige organisatiebeheeren rapportering
Hans Welters	Algemeen Directeur
Sarah Wouters	Schepen klimaat, milieu, duurzaamheid, thuiszorg en woonzorg (GROEN)

#### Geconsulteerde SDG-gemeenten: Huldenberg

Carolien Petter	Algemeen directeur Huldenberg
Danny Vangoidtsenhoven	Burgemeester Huldenberg
Hilde De Keyser	Financieel directeur Huldenberg
Ines Baillet	Ambtenaar cultuur, erfgoed en mondiaal beleid
Peter Guyseman	Interne beheers- en beleidzaken & ICT
Tom Van Horen	Communicatieambtenaar
Remmery Bert	Grondgebiedzaken

#### Geconsulteerde SDG-gemeenten: Turnhout

Leen Van Den Putte	Beleidsadviseur internationale samenwerking
Katrijn Driesen	Duurzaamheidsambtenaar
Thierry Tahon	Strategische cel
Kelly Verheyen	Schepen (Vooruit) sociale zaken (OCMW) woonbeleid, mondiaal beleid, gelijke kansen, onderwijsbeleid, subsidiewerving en ouderenzorg, migratie en integratie
Johan Verhaert	Voorzitter mondiale raad

#### Geconsulteerde SDG-gemeenten: Zemst

Liesbeth Vandenbroucke	Ambtenaar team welzijn en ontwikkelingssamenwerking (coördinator sokone-Zemst) & halftijds landbouw
Gerda Desmet	Manager burger
Joeri Van den Brande	Schepen (Groen) ontwikkelingssamenwerking, milieu, onderwijs, landbouw en digitalisering.
Saskia Denys	Kwaliteit coördinator en verantwoordelijk voor de monitoring en evaluatie van het meerjarenplan (incl. SDGs)
Peter Guyseman	Interne beheers- en beleidzaken & ICT
Tom Van Horen	Communicatieambtenaar
Remmery Bert	Grondgebiedzaken

#### Geconsulteerde SDG-gemeenten: Sint-Niklaas

Anja De Wachter	Deskundige internationale samenwerking
Lieven Dehandschutter	Burgemeester (NVA)
Luc Peleman	Diensthoofd vorming en educatie
Julie Mortier	Deskundige internationalisering (Moov festival, fairtrade, SDGs)
Aagje Vandosselaere	Team internationalisering
Sara Vandenbossche	Dienst beleidsondersteuning

Lijst van geconsulteerde personen

Visite Tambacounda

Lundi, 22/11	Interview en Belgique avec le coordinateur	- Michiel Ouvry (coordinatrice du partenariat) à Merelbeke
Mardi, 23/11	Interview par zoom avec le coordinateur de Toucountouna	- Ossini Robert (coordinateur de partenariat)
Lundi, 6/12	Rencontre avec le maire	- Xxx Blaise (maire de Toucountouna)
	Interview avec le secrétaire général	- Tisseugueh Charlie (secrétaire)
	Groupe focus avec les membres du conseil communal	- Blaise (mairie) - Kouadre Boni (chef d'arrondissement) - Omba Martin (président de la commission économique et financier) - Koutre (chef d'arrondissement) - Gaston (chef d'arrondissement) - Victor (2 <sup>ième</sup> adjoint du maire) - Michel (1 <sup>er</sup> adjoint du maire)
	Prise de contact avec les parties prenantes impliqués dans le programme fédéral	- Tisseugueh Charlie (secrétaire) - Robert Ossini (coordinateur partenariat) - Owa M'Po Philippe (chef service affaires financières ; chef guichet unique) - Yombo Sotima Ignace (régie dépense) - Sinassambou Hubert (Chef service affaires générales) - Gnintideha Modeste (Chef service ST) - Yintopa Winribassé (chef service SA) - Sagui Louis (chef Division eau, hygiène et assainissement) - Yeropa Charlotte (SP mairie) - Kouessi Henri (cellule de participation citoyenne) - Boukari Sah (Chef service affaires domaniales et d'environnement) - Yokossi René (ARC) - Fetani Tchorounwé (ARC) - Dokoute Samuel (ARC) - Natte N'Kouéi (gestionnaire du marché) - Niaga Ruben (représentant de la société civile) - M'Bety Rachelle (présidente des femmes leader)
	Entretien avec le service responsable de l'économie / le marché local	- Sotiraté Sarigaté (régisseur des recettes) - Natte N'Kouéi (gestionnaire du marché) - Fetani Tchorounwé (ARC) - Dokoute Samuel (ARC) - Yokossi René (ARC) - Owa M'Po Philippe (chef service affaires financières ; chef guichet unique)
	Interviews avec les services responsables pour l'hygiène et assainissement du marché	- Sagui Louis (chef Division eau, hygiène et assainissement) - Boukari Sah (Chef service affaires domaniales et d'environnement)
Mardi 7/12	Atelier	- Robert Ossini (coordinateur partenariat) - Sinassambou Hubert (Chef service affaires générales) - Sagui Louis (chef Division eau, hygiène et assainissement) - Boukari Sah (Chef service affaires domaniales et d'environnement) - Amouzouk Komlan (Service ?)

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sotirate Sarigaté (régisseur des recettes)</li> <li>- Gnagna Tatanty Victor (assistant programme coopération international communal)</li> <li>- Kouessi Henri (cellule de participation citoyenne)</li> <li>- Yokossi René (ARC)</li> <li>- Fetani Tchorounwé (ARC)</li> <li>- Dokoute Samuel (ARC)</li> <li>- Natte N’Kouéi (gestionnaire du marché)</li> <li>- Tapa Julian (président de l’association des artisans)</li> <li>- Tchawora Jacques (association des artisans)</li> <li>- Sekou Esther (association des artisans)</li> <li>- Yombo Luc (association des artisans)</li> <li>- Mora Josphé (Wénikou Déma)</li> <li>- Niaga Ruben (représentant de la société civile)</li> <li>- M’Bety Rachele (présidente des femmes leader)</li> <li>- Gnintidema Bata (coordinateur Mutuelle)</li> <li>- Kouagou Marcel (COS)</li> <li>- Lokossou Pauline (COS)</li> <li>- Sero Jules (COS)</li> <li>- Sembe Jean Marie (agent collecteur et membre du COS)</li> <li>- Sekou Ruth (productrice-transformatrice)</li> </ul>
	Interview comité des usagers du marché	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kohopou Bassafra (transformatrice)</li> <li>- Sekou Nagiga (vendeuse repas)</li> <li>- M’Bety Rachele (présidente des femmes leader)</li> <li>- Lokossou Pauline (membre du COS)</li> </ul>
	Groupe focus membres signataires du mémorandum d’appui au recouvrement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sekou Léandre (CCJT)</li> <li>- Tchanti Wenniyama (CCJT)</li> <li>- Niaga Ruben (Représentant de la société civile)</li> <li>- M’Bety Rachele (présidente des femmes leader)</li> <li>- Gnintidema Bata (coordinateur Mutuelle)</li> <li>- Kouagou Marcel (COS)</li> <li>- Kouessi Henri (cellule de participation citoyenne)</li> <li>- Sero Jules (COS)</li> <li>- Yokossi René (ARC, et membre CCJT))</li> </ul>
Mercredi, 8/12	Interview personne chargée de la collecte des impôts (service déconcentrée à Natitingou)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sory Tchinegou (chef service des impôts de Natitingou)</li> </ul>
	Interview point focal genre à Natitingou	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Irdpa Bagami (point focal genre et agent de Toucountouna à la trésorie à Natitingou)</li> </ul>
	Visite centre de formation et groupe focus avec les femmes membres de la coopérative	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Groupe focus membres de la coopérative</li> </ul>
	Interview COS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kouagou Marcel (COS)</li> <li>- Sanni Kouakiré (commissaire de la police)</li> <li>- Sembe Dahongou (agent collecteur des taxes sur le marché)</li> <li>- Owa M’pa Philippe (chef services affaires financières)</li> </ul>
	Interview coordinateur partenariat	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Robert Ossini</li> </ul>
	Participation dans la visite de l’ambassade de la	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interviews sur place avec quelques femmes transformatrices</li> </ul>

	Belgique au marché et centre de transformation	
	Rencontre avec ONG belge pendant le diner de l'ambassade de la Belgique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Directeur Iles de Paix</li> <li>- Chef programmes Eclasio</li> </ul>
Jeudi 9/12	Visite à la marché et interviews sur place	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entretiens avec quelques usagers situés dans les hangars, dans les boutiques et dans les structures d'auto-construction</li> <li>- Interview avec Natte N'Kouéi (gestionnaire du marché)</li> </ul>
	Atelier de restitution	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Voir liste en annexe</li> </ul>

Liste des participants de l'atelier de restitution à Toucountouna

1	Ossini Robert	Coordinateur partenariat
2	Sagui Victor	DAM
3	Tcheinti Wantori	Conseiller, chef d'arrondissement
4	Pebi Gaston	Conseiller, chef d'arrondissement de Toucountouna
5	Boni Kouagié	Conseiller, chef d'arrondissement Kouarfa
6	Omba Martin	Conseiller
7	Kouenayo Tchibala	Conseiller
8	Ponty Michel	Premier adjoint du maire
9	Owa M'Po Philippe	Chef service affaires financières
10	Sinassambou Hubert	Chef service affaires générales
11	Dissiré Jules	CPC
12	Kouessi Henri	CPC
13	Niaga Ruben	Représentant société civile
14	Yokossi René	ARC

Visite Dogbo

Lundi, 22/11	Interview en Belgique avec la coordinatrice	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Delphine Lerouge (coordinatrice du partenariat) à Roeselare</li> </ul>
Lundi, 13/12	Rencontre avec l'Adjoints au Mairie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sognon Marcelin</li> </ul>
	Rencontre avec le Secrétaire Général	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sehoubo Lambert</li> </ul>
	Groupe focus brigade sanitaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>- N'Bouke Jacques</li> <li>- Videhoun Koffi Roger</li> <li>- Danhounzo Koffi</li> <li>- Lokossou Daniel</li> <li>- Amouzounyi Espérance</li> </ul>
	Interview agents collecteurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Guegue Michel</li> <li>- Houenoumabgi Bernard</li> </ul>
	Rencontre responsable Sani-marché	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bleossi Marie</li> </ul>
	Séance de prise de contact avec les services impliqués	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sehoubo Lambert (SG)</li> <li>- Amouzoun Robert (chef division hygiène et assainissement)</li> <li>- Ametonou Innocent (chef service comptable matière)</li> <li>- Ballo Dominique (chef service technique)</li> </ul>



		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maurice (chef service informatique)</li> <li>- Léon (chef service planification de développement local)</li> <li>- Sodjinou Nestor (chef service affaires domaniales et environnement – chef division structure marchande)</li> </ul>
	Interview chef service planification de développement local	- Hounnou Léon
Mardi 14/12	Groupe focus groupement des femmes balayeuses	- Toutes les 15 membres
	Interview chef division structure marchande	- Sodjinou Nestor
	Interview point focal genre	- Tossou Véronique
	Interview collaboratrice (prestataire de service) du chef division structure marchande	- Fangnon Brigitte
	Groupe focus membres du Bureau des Usager du Marché	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Edah Koffi John (secrétaire)</li> <li>- Danzo Eduard (magasinier)</li> <li>- Kpoto Pascal (président)</li> <li>- Missohou Dgaratou (secrétaire adjoint)</li> <li>- Guegue Pierre (Trésorier adjoint)</li> <li>- Nouagbe Madeleine (trésorière)</li> <li>- Kpoto Léon (membre)</li> </ul>
	Interview Secrétaire Général	- Sehoubo Lambert
	Groupe focus conseil communal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sossou Victor (président de la commission affaires économique et financières)</li> <li>- Tcheke Gisèle (CA Totca)</li> <li>- Somakpe Richepin (CA Tota)</li> <li>- Kouhouenou Remi (CA Lokogohouè)</li> <li>- Ago Séverin (CA Honton)</li> <li>- Atounou Pierre (président commission agriculture)</li> <li>- Segnannou Emanuel (président commission affaires sociales)</li> <li>- Houantome Djos Léopold (CA Madjre)</li> </ul>
Mercredi, 15/12	Atelier avec membres des services impliqués	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sehoubo Lambert (SG)</li> <li>- Amouzoun Robert (chef division hygiène et assainissement)</li> <li>- Ametonou Innocent (chef service comptable matière)</li> <li>- Ballo Dominique (chef service technique)</li> <li>- Sodjinou Nestor (chef service affaires domaniales et environnement – chef division structure marchande)</li> <li>- Tossou Véronique (point focal genre)</li> </ul>
	Interview Join for Water	- Houinato Guillaume
Jeudi 16/12	Atelier de restitution	- Voir liste séparé
	Interview avec la cellule de participation citoyenne	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sewanou Jonas</li> <li>- Sewanou Joseph</li> <li>- Zoglo Anselme</li> <li>- Kodegnon Ezehiel</li> </ul>
Vendredi, 17/12	Interview président de l' ANCB et maire de Cotonou	Luc ...

Participation à l'atelier de bilan de l'ANCB et interviews sur place	Interview présidente REFECC	Sessinou Lucie
	Interview point focal Zakpota	Dagbenombakin Rufine
	Interview coordinateur ad interim du programme UVCW	Tchalla Justin
	Interview coordinatrice programme VVSG à l'ANCB	Agaath

Liste des participants de l'atelier de restitution à Dogbo

1	Sognon Marcelin	Adjoint du maire
2	Somakpe Richepin	CA Tota
3	Segnannou Emmanuel	
4	Shoubo Lambert	Secrétaire Général
5	Ametonou Innocent	Comptable matières
6	Sodjinou Nestor	Service marchande-régisseur des recettes
7	Ballo Dominique	Service technique
8	Amouzoun Robert	Division hygiène, eau et assainissement
9	Edou Prosper	SP-mairie Dogbo
10	Senou Joy	Service affaires économiques et financières
11	Hounnou Léon	Service de planification du développement local
12	Tossou Véronique	Point Focal genre
13	Sogbossi Bernard	Service communication
14	Gbotonhoun Maurice	Service SIPCD
15	Gaga Jean-Marie	Service DAE ??
16	Sewanou Jonas	Coordinateur CPC
17	Assogba Yves	Service DEEC
18	Zoglo Anselme	CPC-ONG NEDIB
19	Kodegnon Ezehiel	CPC - ONGGARHA
20	Sossou Calixte	CPC

Visite Sokone (Senegal) 5/12-11/12/2021

Date	Activité
Dimanche 5/12	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arrivé à Dakar/Mbour</li> </ul>
Lundi 6/12	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voyage de Mbour à Sokone</li> <li>• Participation à l'inauguration du marché Santhiaba</li> </ul>
Mardi 7/12	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interview Monsieur le Maire – Moustapha Gueye</li> <li>• Atelier + discussion en groupe avec les membres du secrétariat d'Agence de coopération communale décentralisée (ACCD): secrétaire exécutif, trésorier, secrétaire communal</li> <li>• Entretien collectif: Comités de salubrités, charetiers et GIE Jokko</li> <li>• Entretien collectif: Présidente et membres de la fédération des femmes</li> <li>• Entretien: chauffeur camion de collecte de déchets</li> </ul>

Mercredi 8/12	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interview: Secrétaire communale de la Mairie – Ousmane Sidibé</li> <li>• Entretien collectif: Délégués de quartier</li> <li>• Interview: conseiller – Président commission Environnement - Gorgui Barro</li> <li>• Interview collectif: Auxilières d'hygiène et écogardes</li> <li>• Interview: conseiller – Président commission coopération décentralisée – Papa Amidou Diamé</li> <li>• Interview: secrétaire exécutif ACCD – Cory Sene</li> </ul>
Jeudi 9/12	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atelier récolte des résultats: approfondir les résultats récoltés avec acteurs impliqués dans le programme (ACCD, Délégués de quartier, GIE Jokko, fédération des femmes, conseillers)</li> </ul>
Vendredi 10/12	<p>Visites de terrain:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visite de la promenade de sokonois, aménagement espaces verts, et les mangroves</li> <li>• Visite au dépôt/unité de transformation (recyclage plastique et compostage): entretiens sur place avec les personnes impliquées.</li> <li>• Visité à la pépinière et entretien avec le secteur des Eaux et forêts</li> </ul>
Samedi 11/12	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atelier de restitution : avec l'ACCD, conseillers, le Maire, GIE Jokko, fédération femmes, représentants des comités de salubrité et conseils de développement des quartiers, délégués de quartier, représentant des eaux et forêts, personnel municipal.</li> <li>• Départ pour Tamabounda</li> </ul>

Visite Tambacounda (Senegal): 13/12 – 16/12/2021

Atelier (13/12):

- Récolte des résultats avec membres du secrétariat exécutif et de l'équipe SINVAD (13/12) : Bocar Djigué (spécialiste au compostage – SINVAD); Alphonso Traré (Valorisation composte – SINVAD), Adja Awa Barry (secrétariat SINVAD), Salimatou Diallo (Animatrice SINVAD); Oumou Diallo (adjoint au Maire), Mamadou Diallo (Secrétaire général)

Entretiens individuel ou en groupe:

- Maire: Mame Balla LO (13/12)
- Secrétaire général: Mamadou Diallo (13/12)
- Adjoints au Maire lié au programme:
  - Oumou Diallo (responsable de la coopération) (13/12)
  - Bounama Kanté (responsable assainissement, hygiène, nettoyage, ordures, ...) (13/12)
- Membres d'équipe SINVAD (14/12: secrétaire, animatrice, 2 spécialistes au compostage)
- Président ONG GADEC (Alassane Guisse – membre du bureau exécutif SINVAD) (14/12)
- UCG coordinateur du pôle oriental (Tambacounda – Kédougou): Moussa BA (15/12)
- Fera (coordinateur): Mamadou Pouye (15/12)
- Responsable suivi et évaluation des CDQ: Abdoulaye Souaré (15/12)
- Entretien téléphonique avec le coordinateur SINVAD (15/12): Nmaodo Ndao

Visites de terrain:

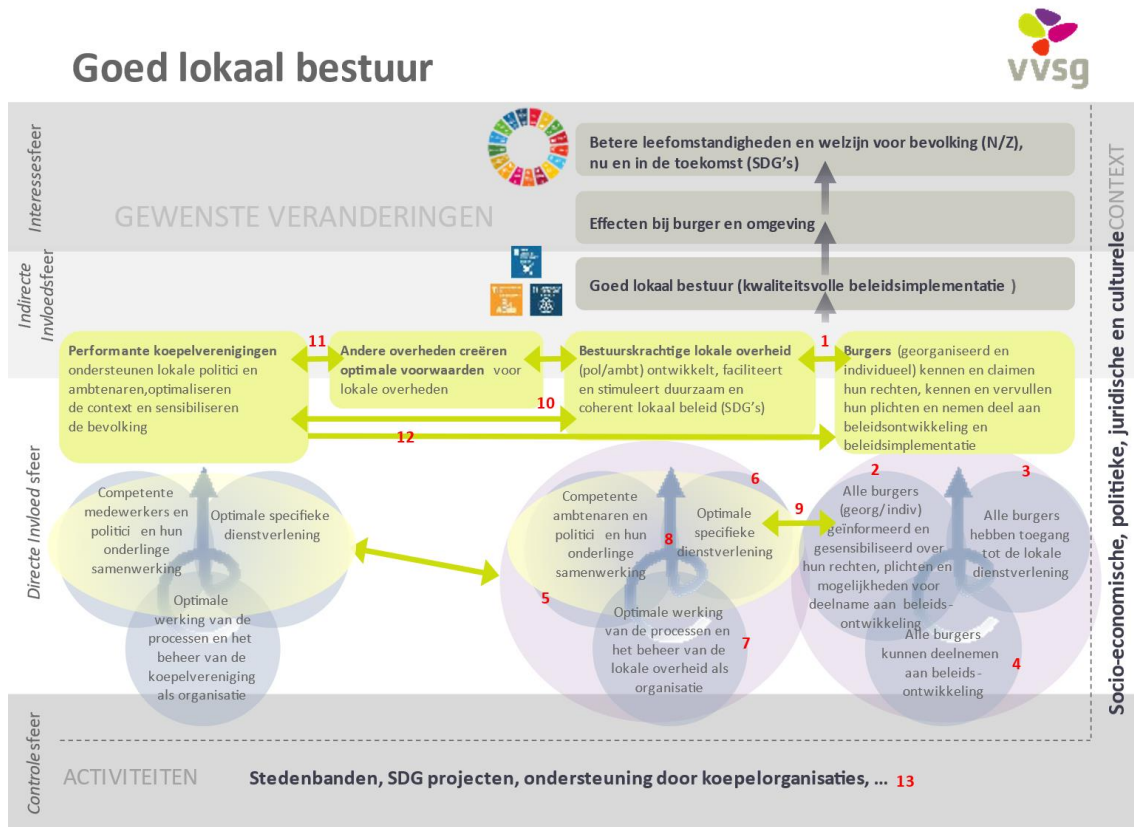
- CDQ abattoir 1 (président, responsable commission communication, trésorier, comptable matières) (14/12)
- CDQ Saléguillel (président, comptable matières) (14/12)
- Groupements maraicher Tambasocé (président du groupe des femmes maraichers) (15/12)

- Groupements maraicher Abattoir 1 (15/12) (présidente du groupe des femmes maraichers + 2 membres)

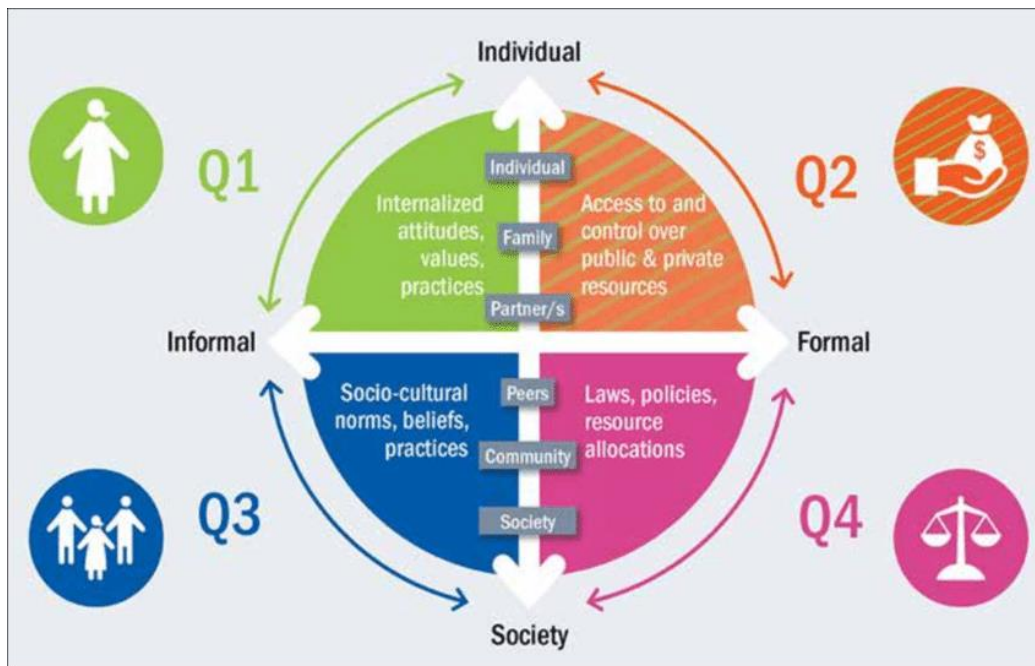
Atelier de restitution (16/12):

- Equipe de SINVAD; Responsable suivi et évaluation des CDQ; Adjoint au Maire (Bounama Kanté); Coordinateur Fera; Secrétaire général

# bijlage 2 ToC nieuwe DGD programma



### bijlage 3 Gender matrix (Orza et al, 2017)



## bijlage 4 SDG proofing tool

	Leaving no one behind (LNOB)	Interconnectedness & Indivisibility (Interlinkages)	Multi-stakeholder partnerships (MSPs)
<b>Beleids-voorbereiding:</b> ontwikkeling van beleid en strategieën, enz.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Have you identified which groups are (at risk of being) left behind within your town or city?</li> <li>2) Have you analysed why they are left behind and by whom they are excluded (considering intersecting factors)?</li> <li>3) Does your analysis rely on clear definitions or criteria for poverty, marginalisation, exclusion, ...?</li> <li>4) Does your analysis include the perspectives of those (at risk of being) left behind?</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Have you gained a solid understanding of the important interlinkages linked to the policy domain you are working on and between different policy domains?               <ol style="list-style-type: none"> <li>a) What are important issues/what change is needed?</li> <li>b) How are these issues linked? (what are important co-benefits and negative trade-offs?)</li> </ol> </li> <li>2) Was your analysis of important interlinkages co-created by relevant actors (including marginalised groups)?</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Do you have a solid understanding of the relevant actors and their relationships in the various policy domains you are working on?</li> <li>2) Have you analysed which actors can support or contribute, and which actors might present obstacles or risks, taking into account interest and power or influence?</li> </ol>
<b>Beleidsimplementatie:</b> oprichting van coördinatiemechanismen, intergemeentelijke samenwerking, oprichting van nieuwe structuren, aandacht voor rol van civiele maatschappij, toepassen van technische vormingen in de praktijk, enz.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Do you explain how your choice of specific actions is informed by the LNOB analysis?</li> <li>2) Have you reflected on whether policy implementation reinforces existing exclusion mechanisms, or disadvantages vulnerable people?</li> <li>3) Have you tailored remedial action, as a local authority or in collaboration with other actors, to address/mitigate any negative or exclusion effects?</li> <li>4) Are left behind groups that might be affected by the policy involved in an active and meaningful way? (planning, implementation, feedback,...)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Have you identified important positive and negative interlinkages between your intervention area and other goals or targets?</li> <li>2) Have you taken important (positive and negative) interlinkages into account in the design and implementation of your strategies/actions?               <ol style="list-style-type: none"> <li>a) What co-benefits can/do you leverage and how?</li> <li>b) What trade-offs should/do you avoid/mitigate and how?</li> </ol> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Are local actors (beyond institutional actors and including marginalised groups) involved in an active and meaningful way when relevant (whole of society approach)?</li> <li>2) To what extent is the SDG framework used to strengthen participation of citizens? Do they have a voice?</li> </ol>
<b>Beleidsopvolging en -evaluatie:</b> ontwikkeling en gebruik van opvolgingsinstrumenten, enz.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Do you analyse who benefitted (positive change), who lost (negative change), and who may have been excluded from your strategies/actions?</li> <li>2) Does follow up of policy implementation provide sufficient information that allows learning about important mechanisms and dynamics of exclusion and vulnerability?</li> <li>3) Does the follow up of policy implementation include systematic reflections on the implications for any left behind groups?</li> <li>4) Does the follow up of policy implementation include systematic reflections about potential negative effects and potential remedial action for left behind groups?</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Have you reflected on the extent to which policy implementation leveraged pre-identified co-benefits and mitigated pre-identified trade-offs? Was a good balance struck?</li> <li>2) Have you reflected on unexpected co-benefits and trade-offs, or limiting / reinforcing interlinkages?</li> <li>3) Does your follow-up system provide sufficient space for learning about important interlinkages (co-benefits and trade-offs) and to follow up on risks?</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Does the follow up system allow for reflection about the benefits/added value of existing MSPs? (do the benefits exceed the costs?) and whether its positive impact can be improved (e.g. via new partners, other collaboration forms, contribution of the partnership to specific outcomes)</li> <li>2) Are partners involved in follow-up when relevant, including local actors and marginalised groups?</li> </ol>

## bijlage 5 Overzicht geconsulteerde documenten

### Planning, Monitoring en Evaluatie

- Meerjarenprogramma's België en stedenbanden
- Jaarrapporten, inc. Morele rapportage (2017-2020)
- Verslagen zelf evaluaties partnerschappen (incl. presentatie Voices that counts 23/02/2021)
- Finaal rapport mid term evaluatie VVSG programma Gemeentelijke Ontwikkelingssamenwerking 2017-2019 \_ Ace Europe
- Finaal rapport mid-trm evaluatie VVSG federaal programma – 13/05/2021 – Ace Europe
- FP-overleg Vlaamse stedenbandgemeenten met de VVSG (25/05/2021)
- Eindevaluatie federaal programma GIS 2014-2016 – South Research – Januari 2017

### Bestuurskracht versterking:

- Bestuurskrachtversterking in stedenbandprogramma's, VVSG, 26/06/20218
- Local authorities: actors in development - De gezamenlijk gedragen visie op Gemeentelijke Internationale Samenwerking, VVSG 2011
- Outline Theory of Change nieuwe programma 2022-2026

### Gender

- Handleiding gender in stedenbanden – South Research & VVSG

### SDGs:

- Resultaten bevraging gemeenten rond SDG integratie in meerjarenplanning – 2019
- Case studies SDG trajecten: Brasschaat, Zorsel, Merelbeke, Harelbeke, Evergem, Geel, Hoogstraten.
- Stavaza pilootprojecten SDGs 14 gemeenten.
- Thematische SDG artikelen 2019: 6 artikels
- 2018 bevraging monidale dimensie\_quick view\_rapport
- 2020\_korte bevraging SDGs in MJP
- 2020\_resultaten enquête website
- 2020\_praktijkvoorbeelden per SDG
- De SDG's in in gemeentelijke intenationale samenwerking – 40 voorbeelden ter inspiratie
- De SDGs in je gemeente – 50 sensibiliserende praktijkvoorbeelden
- VVSG website SDGs
  - SDGs en beleid
  - SDG-materiaal
  - SDG-vormingen
  - Week van de Duurzame Gemeente



## Referenties

- Develtere, P., Huyse, H., & Van Ongevalle, J. (2021). *International Development Cooperation Today*. Leuven University Press.
- Directorate-General for International Cooperation and Development, (2017). *Supporting decentralisation, local governance and local development through a territorial approach*, Publications Office. <https://data.europa.eu/doi/10.2841/5468>
- European Commission, (2016). *Supporting decentralisation, local governance and local development through a territorial approach*. Brussels: European Commission.
- HIVA, 2011: *SDG compass practical guide – SDG proofing toolkit: sdg-proofing-tool-for-development-cooperation.pdf* (kuleuven.be) and *SDG compass website*:  
<https://hiva.kuleuven.be/en/research/theme/globaldevelopment/p/sdgcompassbelgdevcoop>
- Janssens, B. (2011). *Winning through twinning – Municipal International Cooperation in Flanders (Belgium)*, Association of Flemish Cities and Municipalities
- Levarlet, F., Celotti, P., & Alessandrini, M. (2019). *A Territorial Approach for the Implementation of the SDGs in the EU–The Role of the European Committee of the Regions*. European Committee of the Regions. Commission for Economic Policy.
- Luara Mayer & Le Anh Nguyen Long (2021) *Can city-to-city cooperation facilitate sustainable development governance in the Global South? Lessons gleaned from seven North-South partnerships in Latin America*, *International Journal of Urban Sustainable Development*, 13:2, 174-186, DOI: 10.1080/19463138.2020.1855433
- OECD, 2020. *A territorial approach to the Sustainable Development in Flanders, Belgium* [https://www.oecd-ilibrary.org/urban-rural-and-regional-development/a-territorial-approach-to-the-sustainable-development-goals-in-flanders-belgium\\_cb4fb76b-en](https://www.oecd-ilibrary.org/urban-rural-and-regional-development/a-territorial-approach-to-the-sustainable-development-goals-in-flanders-belgium_cb4fb76b-en)
- Orza, L., Bass, E., Bell, E., Crone, E. T., Damji, N., Dilmitis, S., ... & Welbourn, A. (2017). *In Women's eyes: key barriers to Women's access to HIV treatment and a rights-based approach to their sustained well-being*. *Health and human rights*, 19(2), 155.
- UCLG CIB Working Group, 2021. *Capacity Building for Gender Equality at the Local Level. Understanding the environment and learning from good practices*. [https://www.cib-uclg.org/sites/default/files/uclg-cib\\_gender\\_equality\\_publication\\_june2021.pdf](https://www.cib-uclg.org/sites/default/files/uclg-cib_gender_equality_publication_june2021.pdf)