



VVSG FEDERAAL PROGRAMMA

MID-TERM EVALUATIE - FINAL RAPPORT

Corina Dhaene

ACE Europe

13 mei 2021

Inhoud

<u>1. Introductie</u>	3
<u>1.1. Achtergrond</u>	3
<u>1.2. Onderwerp en doel van de evaluatie</u>	3
<u>1.3. Aanpak en uitvoering</u>	4
<u>2. Enkele bevindingen van de tussentijdse (peer-) evaluatie</u>	7
<u>2.1. Overzicht bevindingen afzonderlijke peer evaluaties</u>	7
<u>2.2. Cross-case analyse stedenbanden door ACE Europe</u>	11
<u>3. Ervaring met peer evaluatie</u>	17
<u>4. Conclusie en aanbevelingen</u>	19
<u>5. Bijlagen</u>	23
<u>5.1. Overzicht peer evaluaties</u>	23
<u>5.2. Samenvattingen peer evaluaties</u>	23

1. INTRODUCTIE

1.1. Achtergrond

Dit rapport betreft de externe begeleiding van een tussentijdse evaluatie (uitgevoerd door peerevaluatoren en omkaderd door de externe evaluatoren) van het huidige VVSG-meerjarenprogramma 'Gemeentelijke Internationale Samenwerking', dat startte in 2017 en een looptijd heeft tot eind 2021.

Dit 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.

1.2. Onderwerp en doel van de evaluatie

De volgende partnerschappen maken deel uit van de tussentijdse evaluatie¹:

¹ Terms of Reference van deze opdracht.

Land	Betrokken actoren	Outcome
Benin	Stedenband Zoersel – Bohican (Benin)	Les capacités municipales sont renforcées pour soutenir l'économie locale axée sur le marché.
Benin	Programma tussen VVSG en ANCB (Benin)	Renforcement des capacités de l'ANCB pour un meilleur accompagnement des Communes dans la promotion de la bonne gouvernance locale.
Ecuador	Stedenbanden tussen Bierbeek – Oña; Evergem – Guaranda	Los principios de la buena gobernanza local en cuanto a la gestión integral de los recursos hídricos se han puesto en práctica.
Marokko	Stedenband tussen Antwerpen – Ouled Daoud Zehkanine	L'encouragement et le soutien des activités génératrices de revenus (AGR) dans le secteur de l'économie sociale et solidaire (agriculture, élevage, artisanat et écotourisme) est renforcé par la commune d'Ouled Daoud Zekhanine en collaboration avec les associations de diaspora et en coordination avec les coopératives et la société civile.

Het doel van de tussentijdse evaluatie ligt op het leren (over peer evaluatie en technieken van evaluatie en over de cases). Via extern begeleide peerevaluaties willen de VVSG en de betrokkenen inzicht krijgen in het verloop van de eerste helft van de programmaperiode en input verzamelen voor het verdere verloop van het programma. Tevens heeft de tussentijdse evaluatie ook als bijkomend doel om een aantal elementen te identificeren waaruit geleerd kan worden naar het volgend meerjarenprogramma toe.

1.3. Aanpak en uitvoering

De begeleiding van de peer evaluaties werd opgedeeld in verschillende stappen

Stap 1: Startvergadering:

Stap 2: Review relevante documenten i.v.m. Benin peerevaluatie (waar ACE Europe niet bij betrokken was als externe evaluator)

Stap 3: Meeting met peerevaluatoren die Benin evaluatie uitvoerden.

Stap 4: Uitwerken methodologische handleiding.

Stap 5: training workshop voor peerevaluatoren

Stap 6: Support facility tijdens uitvoering van de peerevaluaties.

Stap 7: Review peerevaluatierapporten:

Stap 8: Sensemaking workshop

Stap 9: co-redactie eindrapport i.s.m. de VVSG op basis van een eerste draft door de VVSG.

Stap 10: Deelname aan restitutievergadering in Brussel.

Stap 11: finalisering van het eindrapport.

In de uitvoering waren er diverse aanpassingen aan het boven beschreven stappenplan. De belangrijkste oorzaken van de wijzigingen waren: de COVID-19 pandemie en tijdsgebrek bij de betrokken partijen.

Door het tijdsgebrek werden stappen 3 en 10 niet uitgevoerd en was er geen training workshop voor de peerevaluatoren. Het was voor VVSG ook niet mogelijk om een eerste draft van het rapport te leveren en de input werd beperkt tot het aanleveren van samenvattingen van de peer evaluatierapporten. De cross-case analyse is enkel het werk van ACE Europe. ACE Europe kreeg een extra vraag om een proces van zelf-evaluatie bij alle stedenbandgemeenten mee te ondersteunen met advies (over vraagstelling en aanpak). VVSG oordeelde dat dit belangrijk was met het oog op het formuleren van het nieuwe programma. De resultaten van deze bevraging zijn het onderwerp van een ander rapport, maar de restitutie werd wel voorbereid in samenwerking met Voices that Count.

Op basis van de lessons learned van de Benin evaluatie, met name dat het moeilijk was voor de stedenband gemeenten om te komen tot goede evaluatievragen, werd de training anders georiënteerd en organiseerde ACE Europe een workshop voor alle stedenband gemeenten in Vlaanderen om via zelf-evaluatie op basis van outcome harvesting te komen tot het identificeren van evaluatievragen. Vervolgens besliste de VVSG in overleg met de stedenbandpartners om (met het oog op het nieuwe programma) te kijken naar de invulling van het concept van goed lokaal bestuur: het accent in een stedenband verschuift soms te gemakkelijk naar de operationele follow-up en de vraag is hoe je het brede debat over de bijdrage van acties aan goed lokaal bestuur op de agenda kan houden en eraan kan blijven werken.

Het uitgangspunt was de definitie van bestuurskrachtversterking zoals gehanteerd door de VVSG (zie kader hieronder).

Bestuurskrachtversterking = een visie/proces op lange termijn om de capaciteiten van de Vlaamse lokale besturen en hun partnergemeenten te verhogen opdat deze op een meer democratische, transparante en participatieve wijze werken.

Hoe? Binnen een stedenband en via stedenbandprogramma's werken beide partnergemeenten aan bestuurskrachtversterking door op een procesmatige en wederkerige manier samen te werken. Beide partners delen kennis & praktijken, experimenteren & durven fouten maken om hieruit te leren, ontwikkelen capaciteiten & expertise en gaan gezamenlijk monitoren & (zelf)evalueren.

Wie? De bestuurskracht wordt bepaald door de interactie tussen de 3 pijlers uit de driehoek van goed lokaal bestuur, namelijk de ambtenaren, de politici en het middenveld uit beide partnergemeenten. Bijdragen tot bestuurskrachtversterking dient daar dus rekening mee te houden. Elke actor heeft een duidelijke rol in het proces van bestuurskrachtversterking en dat wordt meegenomen binnen elke stedenband. Binnen beide gemeenten gaat aandacht naar een integrale en beleidsoverschrijdende versterking. Om tot een optimale bestuurskrachtversterking te komen, is het noodzakelijk dat verschillende actoren van de stedenband een (politiek) mandaat krijgen om aan bestuurskrachtversterking te werken.

Resultaat? Bestuurskrachtversterking zal uiteindelijk leiden tot lokale ontwikkeling en een betere dienstverlening vanuit het bestuur naar de burgers. Dit zal resulteren in meer erkenning van de bevolking voor het lokaal bestuur.

De onderstaande evaluatievragen werden uitgewerkt voor de peer evaluatie in Ecuador

Vraag	Thema	Evaluatievraag (EV)
Hoofdvraag	Bestuurskrachtversterking	Wat is de invulling van het concept 'bestuurskrachtversterking', is die gedeeld en hoe draagt de stedenband bij tot bestuurskrachtversterking?
Subvraag	Beheer stedenband	Draagt het actuele beheer van de stedenband bij tot bestuurskrachtversterking?

ACE Europe ondersteunde de formulering van de evaluatievragen en de aanpak voor data-collectie en analyse. In een handleiding werden enkele principes van evaluatie toegelicht en werden richtlijnen gegeven voor het organiseren van een evaluatie en data-collectie.

COVID-19 doorkruiste de uitvoering van de peerevaluaties in Marokko en in Ecuador. Na overleg VVSG en stedenbandcoördinator werd in Juni 2020 beslist om de evaluatie in Marokko niet te laten doorgaan (wordt uitgevoerd in de loop van 2021 met een lokale evaluator). De andere evaluaties werden digitaal georganiseerd. In eerste instantie werd de handleiding nog aangepast, maar uiteindelijk werd de peer-evaluatie georganiseerd op basis van een beperkt aantal interviews (zie overzicht in bijlage 2).

De evaluatie en ook de rapportage stootte op enkele limieten

- De evoluties zoals hierboven toegelicht maakten het moeilijk om de rapporten van Benin op dezelfde manier te analyseren als de rapporten van Ecuador.
- De online interviews lieten wel uitwisseling en reflectie toe maar doordat veel respondenten niet konden bevraagd worden (waaronder eindbegunstigden) was het niet mogelijk om de volledige complexiteit en diversiteit in percepties te vatten
- de aanpak van de evaluatie zoals uitgewerkt in de handleiding en de opzet van de analyse konden maar in beperkte mate worden uitgevoerd, dit was enerzijds een probleem van tijdsgebrek en anderzijds het feit dat de evaluatoren niet ter plaatse konden werken. De ervaring met online evalueren was geheel nieuw.

2. ENKELE BEVINDINGEN VAN DE TUSSENTIJDSE (PEER-) EVALUATIE

In deze sectie geven we een samenvatting van de bevindingen uit de peer evaluaties gevolgd door een horizontale analyse op basis van de beschikbare rapporten.

2.1. Overzicht bevindingen afzonderlijke peer evaluaties

Een samenvatting van iedere evaluatie die werd uitgevoerd, zit in bijlage van dit rapport. Hieronder vat ACE Europe de conclusies en aanbevelingen van ieder rapport samen.

stedenband	output	Veranderingen/conclusies	aanbevelingen
VVSG- ANCB	Gids voor gender monitoring Installatie van 'gender focal points' in 12 proefgemeenten in Benin	12 proefgemeenten Aandacht voor gender in beleidsplanning van gemeenten + uitvoering van genderrelateerde activiteiten (waardoor er meer evenwicht is van achtergestelde groepen in deelname aan beleid) ANCB Revitalisering van het netwerk RÉFEC (Réseau des femmes conseillères du Bénin) Werking van de Commissie voor gender, sociale zaken en burgerparticipatie Aandachtspunten: deskundigheid rond gender (N en Z) en beter benutten van peer-to-peer exchange, integratie van Gender in strategie ANCB, ownership van het thema bij alle verkozenen in de gemeenten, kapitaliseren en delen van goede praktijken (door vereniging)	<ul style="list-style-type: none"> • Verder zetten van partnerschap • Versterken van effecten: opzetten van partnerschappen met andere zusterverenigingen, onderzoeken van mogelijke synergieën om groter programma/budget mogelijk te maken, aandachtspunten opnemen
Zoersel- Bohicon	Infrastructuur van de lokale markt: hangar, winkeltjes, blok sanitaire	Verbetering van de hygiëne op de markt dankzij infrastructuur maar ook Brigade voor hygiëne (en hun sensibiliserende activiteiten) Verbetering van maatschappelijke positie van leden van de brigade (imago) (lichte) verhoging van de inkomsten van de personen die de financiële bijdragen ophalen (collecteurs) Aandachtspunten: exploitatie van de markt infrastructuur (verzekeren van gelijke toegang, zie verschillende tarieven voor het gebruik van toiletten voor mannen en vrouwen), verbeteren van zichtbaarheid van de collecteurs en versterken van hun opdracht inzake sensibilisatie	<ul style="list-style-type: none"> • Strategie voor financiële duurzaamheid ontwikkelen voor betaling van brigade (te ondersteunen door een plaidoyer op nationaal niveau ism andere gemeenten en ANCB en door zichtbaarheid van het project vergroten en zo andere partners aan te trekken • Beheer: monitoring iets sterker formaliseren, Politici (N-Z) meer laten communiceren • Effecten versterken: aanpassen tarieven voor het gebruik van sanitaire blok, belonen van marktvrouwen en-mannen voor goede hygiëne (bijv. met sticker die tegelijk sensibiliserend werkt), uniformiseren van verloning collecteurs en versterken van

			hun sensibiliserend opdracht, zorgen voor gepaste uitrusting van personeel
Evergem - Guaranda	Geen specifieke focus in evaluatie: die lag op bestuurskrachtversterking	<p>Twinning kan het politieke engagement voor een duurzame toekomst versterken (in N en Z)</p> <p>Sterke participatiemechanismen in Guaranda (gebaseerd op taal, cultuur en identiteit), maar minder aanwezig in Guaranda</p> <p>Goed opgeleid technisch personeel in Guaranda</p> <p>Bijdrage van beheer stedenband tot versterking van bestuur: aanwezigheid van betrokkenheid en gelijkwaardigheid, aanwezigheid van eigenaarschap</p> <p>Aandachtspunten: managen van politieke veranderingen (behoud van continuïteit), versterken van empowerment strategie in Guaranda (participatie gaat verder dan enkel aantallen in deelname), bureaucratische procedures in Guaranda, bereidheid om van elkaar te leren (in het N minder aanwezig), moeilijker communicatie tussen politici en ambtenaren in Guaranda</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Versterken van partnerschap/stedenband: kiezen voor internationale filosofieën/agenda's voor verandering om de stedenband te oriënteren en te ondersteunen, leren van verschillende aanpakken in N en Z, combineren van aandacht voor abstracte issues zoals bestuurskrachtversterking met thema's die burgers concreet aanspreken, overwegen van stedenband comité in Guaranda met mandaat voor coördinatie en communicatie en uitzetten van strategische lijnen. • Versterken van beheer: procedure van selectie van projecten, opzetten van een gepast monitoring systeem, pro-actief systeem voor omgaan met bestuurswissels en aanpakken van opzet stedenband en rollen van diverse actoren (ambtenaren, politici en middenveld), verder werken aan digitalisering • Vergroten van effecten in Guaranda: empowerment strategie, aandacht besteden aan interne processen in Guaranda • Vergroten van effecten in Evergem: aandacht voor diversiteit bijv. door verjonging en vervrouwelijking van jumelagecomité, werken aan openheid voor leren.
Oña - Bierbeek	Geen specifieke focus in de evaluatie: die lag op bestuurskrachtversterking	<p>Sterk eigenaarschap (maar fragmentarisch)</p> <p>Sterke communicatie in handen van stedenbandcoördinatoren</p> <p>Belangstelling van middenveld in Oña om meer betrokken te worden</p> <p>Zorg voor gelijkwaardigheid is aanwezig bij beide partners</p> <p>Aandachtspunt: ownership op politiek niveau, systematisering van communicatie, financiële transfers zorgen voor afhankelijkheid in Oña</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Versterken van partnerschap/stedenband: verder ontwikkelen van ownership door politici/verkozenen, werken aan beter begrip over rol van middenveld in de stedenband, voldoende ontwikkelen van N-Z uitwisselingsactiviteiten naast financiële transfers, verder verduidelijken van de 'driehoek' van de stedenband als kader voor samenwerking

2.2. Cross-case analyse stedenbanden door ACE Europe

Als externe evaluator formuleerde ACE Europe enkele vaststellingen die voortkomen uit een analyse van de drie rapporten over de stedenbanden. Deze vaststellingen werden getoetst aan de ervaringen van de Vlaamse stedenbandcoördinatoren tijdens een online restitutie meeting op 23 februari 2021 en commentaren werden meegenomen in het onderstaande. Globaal werden de vaststellingen onderschreven door de deelnemers. Tegelijk merkten deelnemers op dat er veel verwacht wordt van projecten en stedenbanden en dat het belangrijk is om zich bewust te zijn van de complexiteit en vele obstakels.

De analyse door ACE Europe vertrekt van de vraag in welke mate het concept van (steun aan) bestuurskrachtversterking wordt herkend door de respondenten, en in welke mate de manier van werken (middels de stedenband) de condities schept voor het werken aan bestuurskrachtversterking. Die condities hebben te maken met de volgende aspecten:

- Hoeveel ruimte is er voor het opnemen van eigenaarschap?
- Hoeveel ruimte is er voor het bevorderen van gelijkwaardigheid?
- Hoe verloopt de communicatie tussen de partners en de diverse actoren in de beide partnergemeenten (Noord en Zuid)?
- In welke mate is het onderliggende model van de driehoek behulpzaam? zie onderstaand schema

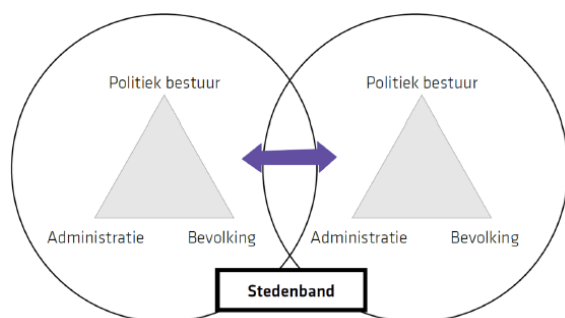


Fig. 1: sleutelactoren voor lokaal mondiaal beleid

Het concept bestuurskrachtversterking - Dit zijn de elementen in de definiëring van het concept, die werden gedeeld met de respondenten.

- steun aan bestuurskrachtversterking = ingebed in een lange termijn visie, is een proces om de capaciteit van gemeenten te verhogen voor goed lokaal bestuur. Goed lokaal bestuur = functioneren van het bestuur op een meer democratische, transparante en participatieve manier

- Elementen die centraal staan zijn: politiek engagement, deelname/participatie, kwaliteit van dienstverlening, transparantie van besluitvoering en uitvoering en continuïteit van beleid

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 projectgedreven 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.

De discussie tijdens de peerevaluatie in Guaranda leidde wel tot een **nieuwe definitie die meer aandacht vraagt voor het ontwikkelen van politiek beleid in functie van een duurzame toekomst**, maar waar tegelijk het engagement van de Noordelijke gemeente voor hetzelfde, wegvalt. De definitie is de volgende: “Versterking van goed lokaal bestuur vergroot de competenties van lokale overheden om op een participatieve, transparante en efficiënte wijze continu diensten van hoge kwaliteit te verlenen. Goed lokaal bestuur vereist politiek beleid op korte en lange termijn voor een duurzame toekomst”

De steun aan bestuurskrachtversterking via stedenbanden heeft een meerwaarde volgens de respondenten. Ze wijzen daarvoor op verschillende kenmerken van de stedenband (die meestal in combinatie voorkomen). Tegelijk leveren de rapporten **kritische kanttekeningen** bij een aantal van deze aspecten:

- Er is binnen de stedenband aanpak veel aandacht voor het proces van samenwerking (samen bepalen van thema's en wijze van uitvoering, aandacht voor relaties). Er is echter niet altijd aandacht voor de interne processen/backoffice in de gemeente waar de projecten worden uitgevoerd. Iedereen is zich bewust van die interne processen en de invloed die ze uitoefenen, maar het is weinig expliciet aanwezig in de samenwerking, dit werd bijv. in Guaranda-Evergem als een hindernis ervaren.
- Een stedenband verbreedt de horizon van alle betrokkenen (letterlijk en figuurlijk) en stimuleert reflectie over wat de opdracht is van een lokaal bestuur. Tegelijk blijkt dat die reflectie niet altijd even systematisch of strategisch is en daardoor minder een hefboom voor meer grondige veranderingen.

- De aandacht voor samenwerking tussen collega's/gelijken en netwerking met andere actoren (zoals in het voorbeeld van Zoersel-Bohicon) is uniek ten aanzien van andere samenwerkingen die extern worden gefinancierd. Die andere invalshoek is essentieel om het specifieke karakter van steun aan bestuurskrachtversterking centraal te zetten en een focus te houden op de rol van lokaal bestuur als ontwikkelingsactor (naast andere actoren).
- Door te werken binnen het kader van een stedenband waar ook (vriendschappelijke, niet-technische) uitwisselingen tussen verenigingen en collega's plaatsvinden is de focus niet enkel op financiële transfers. Tegelijk geven respondenten aan dat die financiële middelen essentieel blijven en dat sensibilisatie en communicatie over de meerwaarde van de stedenband noodzakelijk blijven.
- De stedenbanden, met hun aandacht voor het middenveld zorgen voor kleine succeservaringen in concrete projecten rond dienstverlening die de democratie aan de basis kunnen versterken en modellen voor beheer kunnen testen (zoals bijv. waterbeheer in Guaranda). Het model van de stedenband blijkt echter niet voldoende sterk om ervoor te zorgen dat die succeservaringen worden overgedragen naar andere diensten/ruimere bestuur om zo de manier van werken (voorbij stand-alone projecten) te beïnvloeden.

De rapporten onderkennen dat het werken aan bestuurskrachtversterking (via het stedenbandmodel en de projecten) zo zijn **limieten** heeft:

- De relaties tussen ambtenaren en politici in het Zuiden (met een vaak beperkte beslissingsbevoegdheid van ambtenaren) blijken een factor waarop weinig invloed kan uitgeoefend worden.
- De mate van stabiliteit/capaciteit in de gemeenten in het Zuiden laten niet altijd toe dat bestuur en organisaties van de civiele maatschappij hun rol kunnen opnemen in de projectformulering, uitvoering en het verzekeren van duurzaamheid. Dit is een gegeven van de context waarmee rekening moet gehouden worden. Toch zijn de verwachtingen ten aanzien van bestuur en civiele maatschappij vaak niet realistisch.
- Stedenbanden werken via concrete projecten en kunnen moeilijker raken aan de achterliggende mechanismen die de kwaliteit van het lokaal bestuur mee bepalen. Die keuze wordt onder meer ingegeven door de verwachting bij de bevolking (in het Zuiden maar vooral in het Noorden): er is weinig draagvlak voor een programma dat werkt rond een abstract concept van bestuurskrachtversterking of interne processen, water, gezondheid, ... zijn veel concreter.
- Er is beduidend minder openheid om te leren in het Noorden. Respondenten (uit het Noorden) vragen zich af waar het beleid voor een duurzame toekomst of het experiment met alternatieve modellen van participatie staat en tonen zich eerder pessimistisch over het engagement voor het werken aan

bestuurskrachtversterking in de eigen gemeente. Nochtans, zo stelt het rapport over Guaranda stellig, houdt de situatie in de partnergemeente het bestuur een spiegel voor en wijst zij op de urgentie van een ander beleid. Er wordt soms ook van uitgegaan dat van een systeem dat niet berust op efficiëntie weinig kan geleerd worden (bijv. one-stop-shop in Evergem om vragen van burgers te antwoorden en een meer losse, geïndividualiseerd interactie tussen burgers en politici in Guaranda).

- De meerwaarde van het stedenband model is niet voor iedereen zichtbaar. Een van de peerevaluaties wijst duidelijk op de onduidelijkheid en gebrek aan eensgezindheid over de precieze rol en meerwaarde van verschillende actoren in de driehoek ten aanzien van bestuurskrachtversterking. Die onduidelijkheid kan voor fricties zorgen, bijv. bij wissel van bestuur en bij financiële steun aan projecten middenveld (Oña – Bierbeek)

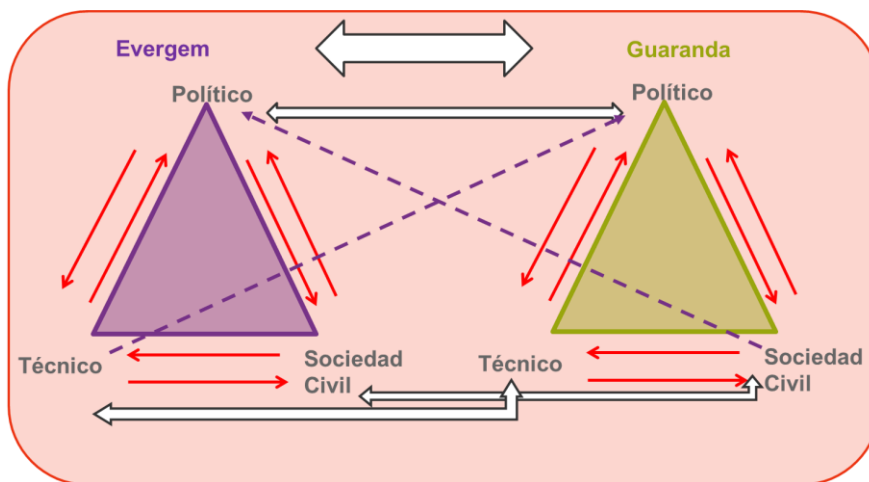
Conditie voor het werken aan bestuurskrachtversterking – Uit de rapporten blijkt dat er **sterk eigenaarschap is op projectniveau** in het Zuiden en over specifieke onderdelen binnen de projecten. Er is dus eigenaarschap (vooral in het Zuiden en bij stedenband coördinatoren), maar het is redelijk fragmentarisch. De rapporten geven aan dat weinig respondenten het bredere plaatje zien of de samenhang tussen verschillende projecten en interventies in de gemeente (vaak van verschillende externe financieringsprogramma's zoals in Bohicon). Er zijn twee factoren die bijdragen tot dit eigenaarschap: het feit dat projecten beantwoorden aan een reële nood en de aandacht voor transparantie in de uitvoering van projecten (bijv. het overleg in Guaranda met de inheemse gemeenschappen, als is de procedure van selectie minder duidelijk). Stedenbandcoördinatoren vinden het belangrijk dat ieder project altijd zoveel mogelijk beantwoordt aan en rekening houdt met de verwachtingen en noden van bevolking en politici in Noord en Zuid; dit blijkt niet makkelijk in de praktijk en het vergt in de aanloop vaak veel tijd en moeite om iedereen op één lijn te krijgen.

Gelijkwaardigheid in de partnerrelatie is een belangrijke waarde voor de respondenten en zij geven in de rapporten ook aan dat zij in de ontmoeting die gelijkwaardigheid ervaren (in de rapporten zijn echter geen concrete voorbeelden terug te vinden). De gelijkwaardigheid wordt volgens de respondenten bevorderd door het investeren in overleg (dit is voor de stedenbandcoördinatoren een constant aandachtspunt) en door, naast financiële transfers, ook ruimte te creëren voor uitwisseling. Het rapport over Oña-Bierbeek onderlijnt dat het identificeren van het potentieel van de verschillende betrokken partijen als basis voor het ontwikkelen van projecten helpt om gelijkwaardigheid te versterken.

De coördinatoren van de stedenband spelen een cruciale rol in het verzekeren van een goede **communicatie**. Het rapport over Oña-Bierbeek wijst op het verschil tussen ad-hoc communicatie (die eerder operationeel is)

en een aanpak die gericht is op 'relation building', dat is zeker wat de coördinatoren doen. Daarnaast onderlijnen de rapporten het feit dat er meestal een goede communicatie en interactie is tussen ambtenaren (Noord en Zuid) die betrokken zijn in projecten, maar minder tussen politici. Het organiseren van effectieve communicatie in een complexe omgeving is wel steeds een uitdaging: het is niet altijd duidelijk wie wat moet bespreken of weten op welke moment. In het algemeen, weegt de huidige COVID-19 pandemie sterk door op die communicatie: fysieke en formele/informele persoonlijke contacten zijn erg belangrijk voor de kwaliteit van de communicatie.

Het model van de driehoek als basis voor de stedenbandaanpak wordt door de evaluaties/rapporten niet in vraag gesteld. De schematische weergave van het model (zie hieronder) biedt handvaten om het te hebben over bestuurskracht versterking en om interacties (tussen de drie pijlers en tussen Noord en Zuid) expliciet en bespreekbaar te maken. Het rapport van Bohicon-Zoersel maakt duidelijk dat het zinvol kan zijn om het model wat open te trekken en te versterken door het binnenbrengen van een 4^{de} pijler, die van netwerking met andere lokale besturen en ontwikkelingsactoren in de gemeente. Voor Bohicon is dat vooral zinvol met het oog op het aantrekken van externe financiering: netwerking versterkt de projectaanvraag omdat diverse donoren dat belangrijk vinden. ACE Europe leidt uit de rapporten af dat het sterke accent op het middenveld als actor (vooral een accent dat in het Noorden belangrijk is) soms voor spanningen kan zorgen, maar dit zou verder onderzocht moeten worden.



Aanbevelingen van de betrokken partijen - De aanbevelingen van de stedenbandpartners die relevant zijn voor de vraag van de cross-case analyse (op basis van de rapporten en de feedback tijdens de restitutie) worden hieronder opgelijst:

- Het model van de stedenband mag niet beperkt worden tot het organiseren van steun aan bestuurskrachtversterking. **Binnen de stedenband moet er een bijzondere aandacht blijven voor het ondersteunen van het middenveld** als specifieke stakeholder in beleid maken en uitvoeren + als waarde op zich. Het is net de mate van complexiteit en niveaus binnen de stedenband die leidt tot geaccumuleerd kapitaal. Hierover goed communiceren is belangrijk want het is niet altijd voor iedereen duidelijk. Het is duidelijk dat een stedenband comité (met vertegenwoordiging van de drie pijlers) de spil moet blijven van de samenwerking.
- Het is belangrijk om steeds opnieuw, in de relatie, de samenwerking en de afzonderlijke projecten de rollen en taken te verduidelijken van de verschillende pijlers in het model van de driehoek. Dit hangt samen met de aandacht die het beheer van de stedenband moet krijgen en de steun die de actoren moeten krijgen om hun rol in het beheer beter te kunnen spelen (efficiëntie van uitvoering).
- Het is belangrijk om de samenhang tussen actoren en projecten die steun geven aan processen van bestuurskrachtversterking te tonen en te visualiseren, zeker aan de bevolking die nu deze samenhang niet ziet. Het zien van meer samenhang kan helpen om het bredere plaatje te zien.
- De invloed van **interne processen van besluitvorming** in de gemeente en (gebrek aan) bevoegdheden van ambtenaren Zuid, zou meer expliciet meegenomen moeten worden in het uitwerken van de samenwerking en projecten.
- Het is belangrijk dat stedenbandcoördinatoren een **strategie ontwikkelen die rekening houdt met instabiliteit en met verkiezingen** en daaropvolgende veranderingen in bestuur en ambtenarenapparaat (vooral bij de gemeente in het Zuiden). Dit houdt onder meer in dat er meer pro-actief gecommuniceerd/gehandeld wordt voor de verkiezingen.
- Er zijn vragen over hoe de doelstellingen rond bestuurskrachtversterking een plek kunnen krijgen in de gemeenten in het Noorden: hoe kunnen steun voor samenwerking en wederzijds leren en het gezamenlijk werken aan de globale uitdagingen (SDGs), innovatieve modellen van burgerparticipatie, ... meer expliciet op de **bestuursagenda komen van de partnergemeente in het Noorden**? Duidelijke antwoorden zijn er nog niet.
- Met het oog op een **nieuw DGD programma** is het essentieel dat stedenband **partners onderling de thema's kunnen bepalen** (waarbij de gemeente in het Zuiden de lead moet nemen) en dat de verwachtingen over wat projecten kunnen veranderen, **realistischer** zijn (mee ondersteund door een ToC die aangeeft wat de limieten zijn). Er is een vraag om meer met **proefprojecten** te werken die vervolgens opgeschaald kunnen worden (onder meer via verenigingen van steden en gemeenten in de partnerlanden). Het **middenveld** moet opnieuw een centrale rol krijgen, al blijkt dit in de praktijk niet altijd evident. Er is behoefte om de functie van het middenveld **beter te definiëren** (bijv. als een brug tussen bestuur en burger, als een bron van inspiratie voor nieuwe vormen van participatie) en na

te denken wanneer het middenveld best betrokken kan worden (gaat het om co-creatie van beleid, of een rol in uitvoering, of als waakhond ten aanzien van uitvoering en resultaten van beleid?). Er zijn enkele stemmen om niet enkel via het stedenbandmodel en de driehoek te werken aan bestuurskrachtversterking. Hier past bijv. ook het onderzoeken van meer **aandacht voor netwerking** in functie van bestuurskrachtversterking. Het nieuwe programma zou ook extra moeten inzetten op het **ondersteunen van duurzaamheid**, zeker voor startende stedenbanden is dit een grote uitdaging (welke strategie, hoe aanpakken van bij de start?). Tenslotte wordt er specifieke aandacht gevraagd voor de werklast voor de gemeenten.

3. ERVARING MET PEER EVALUATIE

Opzet van de peer evaluaties - Wat is er allemaal gebeurd met het oog op het ondersteunen en uitvoeren van peer evaluaties:

- Organisaties van peer evaluatie in Benin (zonder ondersteuning) najaar 2019;
- Uitwisselen van ervaringen met consultant in functie van het bijsturen van het proces. Hieruit bleek dat het moeilijk was om focus en evaluatievragen te bepalen;
- Februari 2020 training voor het formuleren van goede referentietermen voor stedenband coördinatoren in het Noorden: accent op hoe bepalen van focus en stellen van goede vragen, met behulp van outcome mapping en outcome harvesting approach;
- Maart 2020: handleiding voor de peer evaluatoren: opgebouwd volgens product/rapport, proces/relaties en houding en procedure/methoden en technieken), vertaald naar het Spaans. Deze handleiding gaf een stapsgewijze presentatie van alle nodige acties met aandachtspunten en tips. In juni 2020 bijgestuurd omwille van COVID en organisatie van digitale evaluatie;
- Mei 2020: VVSG planning voor de organisatie van de peer evaluatie in Ecuador en in Marokko;
- Juni 2020: beslissing na overleg VVSG en stedenbandcoördinator om de evaluatie in Marokko niet te laten doorgaan (wordt uitgevoerd in de loop van 2021 met een lokale evaluator);
- Juni 2020: feedback van ACE Europe op finale formulering van evaluatievragen door peerevaluatoren en advies over referentiekaders die bevraging en analyse kunnen ondersteunen.

Ondersteunend materiaal (handleiding, referentietermen, ...) is op eenvoudige vraag bij de VVSG beschikbaar;

Waardering door de peerevaluatoren – De peerevaluatoren hebben hun ervaring met de evaluatie beoordeeld op papier. ACE Europe heeft nadien nog bijkomende vragen gesteld over de ervaring met de

handleiding en formats voor rapportage. Hierop is weinig reactie gekomen (1 antwoord van peer evaluator van VVSG)). De handleiding bleek behulpzaam bij de voorbereiding van de evaluatie, was ondersteunend in het organiseren van de communicatie en in de voorbereiding van de interviews.

Het is duidelijk dat de peerevaluatie een grote investering was, zowel vanwege de peerevaluatoren (die geen professionele evaluatoren zijn maar wel enige ervaring hebben met projectmanagement en evaluatie) als vanwege de VVSG die het proces initieerde, ondersteunde en omkaderde. Het vinden van mensen die tijd en zin hebben om de uitdaging aan te nemen, ervaring hebben met lokaal bestuur en de taal spreken van de partnergemeenten, bleek een eerste hindernis. COVID-19 vergde een aanpassing van de aanpak wat de werklast, die in het algemeen werd onderschat, verhoogde.

De peer evaluatoren gaven aan dat het globaal een leerrijke (eerste) ervaring was met peerevaluatie. Als deel van een team, konden ze kennis maken met diverse percepties van Internationale samenwerking en waren ze betrokken in relevante reflecties over strategische issues (waaronder draagvlakverbreding). Het was ook interessant om kennis te maken met de (andere manier van) vraagstelling bij de peers. De ervaring zorgde voor inspiratie die ze kunnen meenemen naar de eigen praktijk (maar de rapporten geven geen expliciete voorbeelden van inspiratie).

De peerevaluatoren zagen zich geconfronteerd met heel concrete uitdagingen, waaronder de volgende het meest voorkomend waren:

- Team management: de evaluaties gebeurden met minimaal 3 evaluatoren, in Benin was er zelfs een team van 6 evaluatoren. Dit vroeg veel aandacht voor het maken van afspraken over verwachtingen en maakte het samen voorbereiden niet eenvoudig (wie stuurt aan, wie levert wat wanneer?). Het leidde ook tot gefragmenteerde dataverzameling. In de teams bleek ook dat evaluatoren andere houdingen aannamen ten aanzien van respondenten (heel concrete adviezen geven vs zich beperken tot het stellen van vragen);
- Verwachtingsmanagement respondenten: diverse respondenten waren vragende partij voor concrete aanbevelingen, maar de focus van de evaluatie (zeker in Ecuador) was redelijk strategisch.
- Informatie op tijd krijgen (zodat de missie en het programma goed voorbereid kunnen worden)
- Specifieke technische competenties van de evaluator: bijv. beheersen van interviewtechnieken, aanpassen van vraagstelling aan diverse soorten respondenten, positionering als 'peer' (in kader van evaluatie gericht op accountability: hoe onafhankelijk moet je zijn, hoe omgaan met gevoelige issues?), stap zetten van interviews en deskstudie naar rapportage (hoe aanpakken en hoe een goed rapport leveren op beperkte tijd?).

- COVID-19 was een uitdaging op zich: onderstaande tabel verduidelijkt de voor en nadelen van digitale online evaluatie met een fysieke evaluatie op het terrein.

	Digitale evaluatie	Evaluatie op het terrein
+	Minder stress voor planning Geen verplaatsing Planning naast andere werk makkelijker te organiseren	Ruimte voor collegiale uitwisseling Ervaren van realiteit (niet-verbale communicatie, observatie)
-	Beperktere win voor peer evaluatoren (minder uitwisseling, reflectie eigen praktijk) Langere doorlooptijd Niet opdagen van respondenten Kwaliteit verbinding Minder kansen om tussentijds af te toetsen Geen bevraging van eindbegunstigden	Managen van diverse houdingen tussen evaluatoren Veel doen op weinig tijd Weinig tijd voor reflectie en voorbereiding conclusies en aanbevelingen

Vanuit de peerevaluatoren werden de volgende aanbevelingen gedaan:

- zij zijn geen een vragende partij voor online evaluaties in de toekomst
- Het is belangrijk aandacht te besteden aan heldere afspraken: goed verwachtingen doorspreken ten aanzien van voorbereiding, taakverdeling tussen evaluatoren, verwerking van interviews en rapportage
- Realistische tijdsinschatting voor peers maken, de inspanningen werden nu zwaar onderschat.
- Een handleiding zou ook tijdsindicaties kunnen geven en een meer gedetailleerde uitwerking van het proces nog wat gedetailleerder uit te tekenen en anderzijds te helpen met de inschatting van de tijd.

4. CONCLUSIE EN AANBEVELINGEN

Bestuurskrachtversterking staat centraal in het federaal programma en is een belangrijke doelstelling van stedenbanden. De evaluatierapporten maken duidelijk dat de respondenten dit herkennen maar het moeilijk concreet kunnen maken. De projectgedreven manier van samenwerking maakt het niet eenvoudig om

processen van bestuurskrachtversterking centraal te zetten. Door de (begrijpelijke) wens om brede steun te verwerven bij de burgers, zowel in het Noorden als in het Zuiden ligt het accent op thema's die aantrekkelijker en concreter zijn. Toch blijkt het belangrijk om bestuurskrachtversterking meer expliciet op de agenda te zetten: het is duidelijk dat kleine succeservaringen op zich de manier van werken binnen een gemeente niet zomaar veranderen en dat er meer nodig is. Het is niet vanzelfsprekend om via een stedenband (of een bilaterale relatie tussen gemeenten) te raken aan onderliggende mechanismen en aan dynamieken (tussen ambtenaren, politici en middenveld) die mee de kwaliteit van dienstverlening in een gemeente bepalen. Hoewel er belangrijke limieten zijn, lijken de condities voor het werken aan bestuurskrachtversterking binnen een stedenband ruim vervuld: er is aandacht en zorg voor het creëren van eigenaarschap, het werken aan gelijkwaardigheid en een communicatie die de relatie versterkt. Het is echter ook belangrijk dat werken aan bestuurskrachtversterking en onderliggende mechanismen en dynamieken een endogeen proces is en dat helder is dat dit om meer gaat dan kleinere proefprojecten. De bereidheid om van elkaar te leren en de eigen modellen een stuk los te laten kan sterker, met name in het Noorden. Misschien is dit de missing link om van stedenbanden instrumenten te maken die naast projecten, uitwisseling en financiële transfers ook bestuurskracht op de agenda kunnen zetten. ACE Europe ondersteunt de idee dat het integreren van stedenbanden in internationale kaders en agenda's hiertoe kan bijdragen.

De organisatie en uitvoering van peerevaluaties bleek een zwaar parcours, onder meer door COVID en de onderschatting van de werklast. De peer evaluatoren blijven het concept zeer genegen en het is duidelijk dat er veel geleerd kan worden over peer evaluatie in de toekomst.

Dit rapport formuleert aanbevelingen ten aanzien van de eindevaluatie, de betrokken partijen en peerevaluaties.

Ten aanzien van de eindevaluatie - Deze aanbevelingen zijn vooral gebaseerd op de discussie tijdens de restitutievergadering. De stedenbandcoördinatoren willen dat de eindevaluatie zich buigt over de volgende vragen:

- Effectiviteit: wat is op het vlak van bestuurskracht veranderd/verbeterd (en wat is doorgesijpeld vanuit projecten naar de organisatie van het lokaal bestuur) en wat zijn de effecten op de verschillende actoren/doelgroepen?
- Wat is de invloed geweest van het federaal programma op de inhoud en werking van de stedenband?
- Wat is de rol geweest van de verenigingen van lokale besturen in de verschillende landen (inzake management en ondersteuning van stedenbanden en inzake het kapitaliseren en dupliceren van goede praktijken)?

- Wat valt er op te merken op het vlak van wederkerigheid en wat zijn kansen om die wederkerigheid te versterken: bijv. wat kan het Noorden leren van andere vormen van participatie, aanpak van de SDG's, opzetten van een voedselstrategie, ...?

Ten aanzien van de stakeholders

1. Het lijkt ACE Europe nuttig om de bestaande literatuur en handleidingen van Multi-stakeholder partnerships door te nemen.² In de rapporten staan veel vaststellingen, conclusies en aanbevelingen die raken aan het beheer van relaties in een complexe omgeving. Een multi-stakeholder approach kan helpen om het beheer van de stedenband in een ander licht te bekijken en te onderzoeken hoe het beheer van de samenwerking ondersteund/versterkt kan worden.
2. Het burger instelling model voor steun aan bestuurskrachtversterking³, lijkt meer geschikt dan het model van de driehoek om te werken aan bestuurskrachtversterking, om diverse redenen:
 - a. het stedenband model met de drie pijlers is eigenlijk een plan van aanpak, een strategie eerder dan een model dat aangeeft hoe processen van bestuurskracht verlopen (theory of action vs theory of change);
 - b. het model spreekt niet over de burger maar enkel over het middenveld, terwijl het idee van goede dienstverlening aan de burger centraal staat (en de burger daar ook direct en concreet belang bij heeft);
- het middenveld (de meerwaarde ervan en de positie inzake beleidsontwikkeling en uitvoering) is onvoldoende gedefinieerd in het model van de drie pijlers. Het zou kunnen helpen om een onderscheid te maken tussen 'middenveld of civiele maatschappij' enerzijds en 'sociale beweging' anderzijds. Middenveld is dan een analytisch begrip dat duidelijk maakt dat er tussen de burger en de staat/lokale overheid geen leegte is en dat er een ruimte is waar relaties tussen mensen niet zijn gebaseerd op wetten van de markt (private sector) of wettelijke normen van de overheid, maar waar mensen zich op vrije basis kunnen associëren en waarbij die associaties een rol kunnen spelen in het mee bepalen en uitvoeren van beleid. Sociale bewegingen zijn gericht op verandering in de samenleving, ze hebben een veranderingsproject. Het 'middenveld' op zich is geen sociale beweging met een veranderingsproject en sociale beweging en middenveld dekken niet dezelfde lading, al is er wel een verband: een bloeiende civiele maatschappij kan een voedingsbodem zijn voor sociale bewegingen.⁴ De vraag is: als stedenband coördinatoren/actoren in het Noorden/Zuiden het hebben over het

² Een zeer goede en laagdrempelige gids is de MSP guide van de universiteit van Wageningen, terug te vinden op: mspguide.org.

³ Otto, J.M. (1999) *Lokaal bestuur in ontwikkelingslanden. Een leidraad voor lagere overheden in de ontwikkelingssamenwerking*.

⁴ Barrez, D. (2001) *De antwoorden van het antiglobalisme. Van Seattle to Porto Alegre*, 195-197.

middenveld, in welke mate speelt het concept van sociale bewegingen (en de associaties die daarmee gepaard gaan) een rol? Als die het geval is, moet dit in de partnerrelatie expliciet gemaakt worden. Zeker in stedenbanden die overwegen om te werken met een comité (of een comité willen oprichten) is dit een belangrijk discussiepunt. Het is dus belangrijk dat partners (gemeenten in het Noorden) verduidelijken wat middenveld voor hen betekent. Dit om te vermijden dat ze organisaties steunen die een veranderingsagenda hebben en dus niet zonder meer middenveld zijn. Dit kan zorgen voor spanningen of gebrek aan ownership bij politici in het Zuiden. Het is belangrijk om dit uit te klaren, ook in functie van het opzetten van een stedenbandcomité: wie moet daar dan in zitten en waarom?

Ten aanzien van peerevaluaties - ACE Europe zou hier, vanuit haar ondersteunende rol de volgende aanbevelingen doen:

- de ploeg van evaluatoren klein houden (maximaal 2 personen, met altijd een 'lokale evaluator');
- goed definiëren wat een 'peer' is: een peer evaluator is geen evaluator en hoeft dat ook niet te zijn. Klassieke evaluatiepraktijken moeten niet gekopieerd worden (bijv. gebruiken van peer pressure zoals in het kader van de OECD peer evaluaties) en 'doing things differently' is toegestaan. Bedoeling is een combinatie te maken: enerzijds opstellen van een set van vragen en een aanpak die systematische datacollectie mogelijk maakt en anderzijds het inbrengen van de ervaring van de peerevaluator zodat samen geleerd kan worden over hoe beter worden in wat al gebeurt en hoe de manier van werken bij te sturen zodat effecten sterker worden. Dit helpt om de machtsrelatie te managen zodat vertrouwen kan ontstaan en toewijding van verschillende betrokkenen aan het proces van samen leren (rond globale uitdagingen).
- focussen van de evaluatie op het inzicht krijgen in en analyseren van concrete projecten (met aandacht voor resultaten en kwaliteit van uitvoering), eerder dan strategische vragen (omdat die vaak 'politiek' zijn). Strategische issues kunnen in een feedback moment aan bod komen, door gezamenlijke analyse en reflectie van de conclusies van de evaluatie. Een dergelijk feedback moment vraagt extra voorbereiding en tijd (een meeting van 2 uur waarbij enkel conclusies worden gedeeld is hiervoor te beperkt).
- Het leeraspect verder versterken: de peerevaluatie kan opgebouwd worden in combinatie met een zelfevaluatie in aanwezigheid van en met de peer, waarbij de peer vanuit eigen ervaring en praktijk vragen stelt om dingen scherper te krijgen en ook zelf 'tacit knowledge' binnenbrengt. Opzet is dat ook de evaluator inzichten kan meenemen die toepasbaar zijn in de eigen praktijk (en uitgenodigd en gestimuleerd wordt om die inzichten expliciet te verwoorden en te gebruiken).
- Voor de toekomst: (i) uitnodigen van peers uit het Zuiden voor het analyseren van projecten in het Noorden, (ii) verder investeren in peer evaluatie en leren, maar niet aansturen op peerevaluaties in

functie van accountability, (iii) budget voorzien voor stedenbandpartners die willen inzetten op peer evaluatie.

5. BIJLAGEN

5.1. Overzicht peer evaluaties

VVSG (België) – ANCB (Benin)

Nr	Nom de l'évaluateur-pair	Organisation	Periode van uitvoering
1	Karliën Gorissen	VVSG vzw	
2	Hanne Albers	VVSG vzw	
3	Anouk Lodder	VNG InternatiOñal	
4	Wahir Justin Somé	ALGA Ouagadougou	
5	Boudewijn Vandenbossche	Commune de Heist-op-den-Berg	
6	Elke De Sagher	Commune de Bornem	

Zoersel (België) - Bohicon (Benin)

Nr	Nom de l'évaluateur-pair	Organisation	Periode van uitvoering
1	Karliën Gorissen	VVSG vzw	
2	Hanne Albers	VVSG vzw	
3	Anouk Lodder	VNG InternatiOñal	
4	Wahir Justin Somé	ALGA Ouagadougou	
5	Boudewijn Vandenbossche	Commune de Heist-op-den-Berg	
6	Elke De Sagher	Commune de Bornem	

Evergem (België) – Guaranda (Ecuador)

Peer evaluatoren	Betrokken organisaties	Periode van uitvoering
Karliën Gorissen	VVSG	Sept-dec '20
Oneida C. Féliz Medina,	Asociación de Municipalidades de la Región Enriquillo (ASOMURE), Dominicaans Republiek	Aug-dec '21
Jules De Winter	VVSG	Aug-dec '21

Bierbeek (België) – Oña (Ecuador)

Peer evaluatoren	Betrokken organisaties	Periode van uitvoering
Karliën Gorissen	VVSG	Sept-dec '20
Marc Navarro Vicente	ACCD, Direcció General de Cooperació al Desenvolupament	Sept-dec '21
Leen Broekaert	VVSG	Sept-dec '21

5.2. Samenvattingen peer evaluaties

Samenwerking	ANCB - VVSG
beschrijving	Partnerschap ANCB-VVSG is gestart in 2017 met focus op een werking rond gender. Via peer-to-peer uitwisselingen wordt ingezet op versterking van beide organisaties rond gender, maar ook breder op versterking van de organisaties an sich.
Focus van de evaluatie:	<p>In november 2019 heeft een groep peer reviewers, gevormd door de VVSG, een tussentijdse evaluatie uitgevoerd van het genderprogramma VVSG-ANCB, gefinancierd door de Belgische regering (DGD) voor de periode 2017-2021, en dat bestaat uit 2 uitkomsten:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. De gemeenten voeren de gender-gerelateerde activiteiten uit die in hun planningsdocumenten zijn voorzien; 2. Het ANCB verzamelt en verspreidt goede praktijken inzake goed bestuur op gemeentelijk niveau (kapitalisatie). <p>De begroting voor het VVSG-ANCB-programma in het federale programma bedraagt 200.269 euro voor 5 jaar, of 40.000 per jaar. Naast de evaluatie van het genderprogramma hebben de peer reviewers ook het beheer van het partnerschap VVSG-ANCB onder de loep genomen.</p>
Vaststellingen beheer/partnerschap	<p>In de evaluatie wordt gewezen op de positieve waardering van het VVSG-ANCB-programma. Ondanks het bescheiden budget en de bescheiden ambities van dit programma zijn er halverwege de looptijd al tastbare resultaten, zowel op het niveau van het partnerschap als op het niveau van het genderprogramma. Het partnerschap wordt door de VVSG en het ANCB op prijs gesteld. Er is wederzijds vertrouwen, soepele communicatie en flexibiliteit bij de uitvoering van het programma. Het ANCB is verantwoordelijk voor het beheer van de uitvoering van het programma, kan de geplande acties aanpassen en deelt deze aanpassingen mee aan de VVSG.</p> <p>Het partnerschap biedt een aanknopingspunt om over gender te praten. De sterke punten zijn vooral de installatie van "gender focal points" in de 12 proefgemeenten en de synergie met het Belgische onderzoeksinstituut HIVA, die resulteerde in de gids voor gendermonitoring voor de proefgemeenten. Gender wordt beter geïntegreerd in de planning van de activiteiten in de proefgemeenten, hetgeen leidt tot een betere inachtneming van de achtergestelde lagen en een betere deelneming en/of een beter evenwicht van de actoren die aan de ontwikkeling deelnemen. Voorts heeft het VVSG-ANCB-programma bijgedragen tot de revitalisering van het RéFEC en steun verleend aan de commissie voor gender, sociale zaken en burgerparticipatie.</p>
Aanbevelingen	Er zijn nog uitdagingen en gebieden die voor verbetering vatbaar zijn. Op het niveau van de twee verenigingen stellen wij vast dat het potentieel van een "peer-to-peer" niet ten volle wordt benut, dat er nog steeds een gebrek aan deskundigheid inzake

	<p>gender is (bij de VVSG en het ANCB), dat er een bescheiden budget is en dat het ANCB nog geen algemene strategie inzake gender heeft.</p> <p>Bij de proefgemeenten is er een gebrek aan "ownership" van het genderspect door de gekozen gemeenteambtenaren, een wens voor meer uitwisselingen tussen de proefgemeenten (fysiek en virtueel) en in een meer formele setting, en een behoefte aan permanente capaciteitsopbouw, aanvullende instrumenten en regelmatige monitoring.</p> <p>Tenslotte lag in de eerste drie jaar van het programma de nadruk op resultaat 1. Er zijn nog steeds geen duidelijke initiatieven voor het kapitaliseren en delen van goede praktijken (resultaat 2).</p> <p>Voor de duurzaamheid van de resultaten van het programma is het van belang dat het VVSG-ANCB-partnerschap inzake gender wordt voortgezet (tenminste wanneer er geen aanvullende financiering is), en dat een flexibele aanpak wordt gehandhaafd. Daarnaast hebben de peer reviewers vijf aanbevelingen gedaan:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Zoeken naar mogelijkheden om partnerschappen met collega-verenigingen beter te benutten; 2. Zoeken naar mogelijkheden voor synergetische acties, ter aanvulling van de maatregelen van het programma; 3. Versterking van de gendercontactpunten en de proefgemeenten; 4. Meer aandacht besteden aan resultaat 2 van het programma, de kapitalisatie en uitwisseling van goede praktijken inzake gender; 5. Voortzetting van de inspanningen van het ANCB om het genderthema binnen de vereniging toe te passen.
--	---

Stedenband	Bohicon - Zoersel
beschrijving	Start stedenband: oktober 2011
	<p>Naast administratie en politici is er binnen de stedenband een samenwerking tussen instellingen en middenveldorganisaties.</p> <p>Zo werken PC Bethanië en Huize Monnikenheide, beide onderdeel van Emaüs-groep, samen met de psychiatrische instelling St Camille in Bohicon, waar een observatiecentrum is, ambulante hulp wordt verleend en 176 residentieel verblijven. Zij werken zowel financieel als inhoudelijk samen, door bv stages, medicatieschema's, behandelingsmogelijkheden, activeringsateliers oprichten / uitwisselen, enz.</p> <p>Daarnaast hebben we 6 Zoerselse 4de pijlers die zich richten op Bohiconese projecten.</p> <p>Deze samenwerkingen zijn zowel op financieel vlak als op ervaringsuitwisseling en inhoudelijke samenwerking. De projecten zijn: een internaat voor dove kinderen,</p>

	<p>een tuinbouw coöperatieve met fysiek gehandicapte tuinmannen, larven / kippenkwekerij, 2 lagere scholen, Alfabetisering voor volwassen vrouwen in FON (lokale taal).</p>
<p>Focus en aanpak van de evaluatie</p>	<p>De tussenkomst van VVSG in Benin draagt bij tot goed lokaal bestuur. Enerzijds vindt de interventie plaats via 4 internationale stedenbanden. De capaciteiten van de Beninese partnergemeenten worden versterkt met betrekking tot alles wat te maken heeft met de lokale economie, en meer in het bijzonder met de afzet van producten op markten. Het programma is gericht op verbetering van de hygiëne en de sanitaire omstandigheden op de plaatselijke markten, goed beheer en veiligheid op de markten, betere toegang en aantrekkelijkheid van de markten voor de verkopers en betere inning en beheer van de inkomsten, waardoor de doorzichtigheid en de financiële middelen van de gemeenten worden verbeterd. De volgende samenwerkingsverbanden tussen Vlaamse en Beninese gemeenten nemen aan het programma deel: Roeselare - Dogbo; Hoogstraten - Za-Kpota; Zoersel - Bohicon; Merelbeke - Toucountouna.</p> <p>De peerevaluatie Bohicon-Zoersel heeft twee doelen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. mogelijke aanpassingen van het huidige programma in kaart brengen om de doelstellingen en resultaten beter te verwezenlijken 2. versterking van de capaciteit op lange termijn van beide partners en peer reviewers door collectief leren en wederzijdse uitwisseling, met inbegrip van een betere beheersing van evaluatiemethoden <p>Daarom worden in deze samenvatting de resultaten van de evaluatie van het partnerschap en het programma Zoersel-Bohicon beschreven, evenals de lessen die zijn getrokken uit de evaluatie van peer-to-peer.</p> <p>De evaluatie van het partnerschap Zoersel-Bohicon is uitgevoerd door "peer evaluators", d.w.z. personen die geen professionele deskundigheid op het gebied van de evaluatie van programma's hebben verworven, maar werkzaam zijn op het gebied van de internationale gemeentelijke samenwerking. Als gevolg daarvan zijn zij beter bekend met de context van het partnerschap en wordt er meer geleerd over evaluatie, zowel voor het geëvalueerde partnerschap als voor de collegiale beoordelaars zelf.</p>
<p>Respondenten in de evaluatie</p>	<p>Bohicon</p> <ul style="list-style-type: none"> - Luc ATROKPO, burgemeester Bohicon - Hugues Tchaou, hoofd van de dienst gedecentraliseerde samenwerking en coördinator van het gemeentelijk internationaal partnerschap met Zoersel - Technische dienst en dienst Hygiëne en sanitaire voorzieningen - Economische dienst: Reine, hoofd van de afdeling Economische zaken en Jean Luc, assistent - Secretaris-generaal van Bohicon

	<p>- Op de markt in Bohicon: verschillende gebruikers van de markt in Bohicon (kopers, verkopers, vervoerders, motortaxi's), Hygiëne Brigade (9 leden), 8 collectoren waarvan 2 vrouwelijk, de 2 marktmanagers: Kapo Marie Emilienne (ganhi - gari markt) & Pamega Attanase (Sehi - Seri markt) en 4 leden van de raad van gebruikers van de markt</p> <p>Zoersel</p> <p>- Erik Fuhlbrügge, coördinator van het gemeentelijk internationaal partnerschap</p> <p>- Koen Paredaens, schepen voor gemeentelijke internationale samenwerking</p>
--	---

stedenband	Guaranda - Evergem
beschrijving	Start stedenband: 2003
	Binnen de stedenband worden zowel actoren van het politieke, ambtelijke niveau betrokken als actoren van de civiele maatschappij. Afhankelijk van de thema's en doelstellingen waar rond gewerkt wordt kan het evenwicht binnen deze 3 pijlers anders liggen. Ook tijdens deze evaluatie zijn actoren vanuit de 3 pijlers aan bod gekomen zoals beschreven bij de focus van de evaluatie.
Focus van de evaluatie	De evaluatie focuste op de interpretatie van het concept 'goed lokaal bestuur' en de mate waarin het beheer van de stedenband daar aan bijdraagt. Belangrijke elementen hierin die aan bod kwamen in de evaluatie waren ownership, communicatie, gelijkwaardigheid en de wisselwerking tussen de stedenbandpartners, meer specifiek tussen de drie actoren van goed lokaal bestuur (politiek, administratie, middenveld).
respondenten in de evaluatie	<ul style="list-style-type: none"> • Koen De Baets, coördinator van de stedenband in Evergem • Kathleen Depoorter, bevoegde schepen Evergem • Romain Hulpia, voorzitter van het stedenband comité (middenveld) in Evergem • Juan Manuel Galarza, bevoegde schepen en vicealcalde in Guaranda • Isaac Gómez, coördinator van de stedenband in Guaranda • Alvaro Alban, coördinator Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP, sociedad civil) • Paulina Garcia Sevilla, ambtenaar Guaranda (biblioteca) • Luis Naranjo, director cultura Guaranda • Danny Chela, director de gestión ambiental Guaranda
Aanpak van de evaluatie	Het doel van de peerevaluatie is de mogelijkheden voor wederzijds leren maximaliseren. Wegens de covid-19 crisis was het onmogelijk het veldwerk in Ecuador uit te voeren en zijn de mogelijkheden om de nodige informatie te verkrijgen beperkt gebleven tot virtuele vergaderingen en interviews. Om dezelfde reden kon de evaluatie niet worden uitgevoerd in maart 2020, zoals gepland, en moest zij worden uitgesteld tot het najaar van 2020, en wel als volgt: voorbereiding en selectie van de geïnterviewden, september 2020; uitvoering van de 9 interviews, augustus-oktober 2020; restitutievergadering met de 2

	<p>personeelsleden, eind oktober; workshop voor de presentatie van de evaluatie en de participatieve uitwerking van de aanbevelingen, november 2020.</p>
<p>Belangrijkste conclusies en aanbevelingen</p>	<p>De vijf elementen die uit de discussies over de versterking van goed lokaal bestuur naar voren zijn gekomen, zijn: 1) politiek engagement voor een duurzame toekomst, 2) participatie, 3) dienstverlening, 4) transparantie en 5) continuïteit/duurzaamheid. Als we deze elementen gebruiken om tot een definitie te komen, klinkt die als volgt:</p> <p><i>"Versterking van goed lokaal bestuur vergroot de competenties van lokale overheden om op participatieve, transparante en efficiënte wijze continu diensten van hoge kwaliteit te verlenen. Goed lokaal bestuur vereist een politiek engagement op korte en lange termijn voor een duurzame toekomst."</i></p> <p>1. Twinning versterkt het politieke engagement voor een duurzame toekomst en houdt een spiegel voor door de uitwisseling van goede praktijken, kennis en visies op de toekomst. Veranderingen in de regering kunnen een politiek engagement op lange termijn in de weg staan.</p> <p><u>Aanbeveling:</u> De SDG's, het "donut model" en de filosofie van buen vivir/Sumak Kawsay worden genoemd als kaders voor politiek engagement op lange termijn dat wetgevende en politieke partijen overstijgt. Zowel Guaranda als Evergem hebben ervaring met de SDG's. Uitwisseling over de SDG's kan het politieke engagement voor een duurzame toekomst in beide gemeenten versterken. Het SDG-bruidstaartmodel wordt genoemd als een goed model, omdat het duidelijk maakt dat economische en sociale ontwikkeling binnen de grenzen van de planeet moet plaatsvinden. Dit model combineert de inzichten van de SDG's met die van Sumak Kawsay.</p> <p>2. Guaranda hecht veel belang aan participatie en streeft ernaar die te bevorderen. Dit komt ook tot uiting binnen het partnerschap: de projecten zijn participatief en voorzien in geïnstitutionaliseerde participatiemechanismen waarbij bijzondere aandacht wordt besteed aan de participatie van inheemse gemeenschappen en vrouwen. Taal, cultuur en identiteit zijn belangrijke thema's voor empowerment en participatie. In Evergem is men zich minder bewust van participatie en gelijkheid van mannen en vrouwen.</p>

Aanbevelingen:

- De huidige aanpak van de participatie van inheemse gemeenschappen en vrouwen is positief, maar moet worden verruimd en versterkt. Er zijn empowerment-strategieën voor vrouwen nodig om hun actieve deelname aan alle processen, programma's en projecten te vergroten. Hun vertegenwoordiging in advies- en besluitvormingsorganen is een eerste stap, maar zij moeten ook op voet van gelijkheid aan de besluitvorming kunnen deelnemen. Het UMSA-project is een goed voorbeeld voor andere projecten en diensten op het gebied van gendermainstreaming.

- Het jumelagecomité van Evergem moet verjongd en vervrouwelijkt worden.

3. Guaranda beschikt over goed opgeleid en gemotiveerd technisch personeel, wat de **dienstverlening** ten goede komt. Momenteel worden de jaarlijkse operationele plannen echter niet voldoende gebruikt als praktische leidraad. Langdurige bureaucratische procedures en interne communicatie- en managementproblemen in Guaranda belemmeren een efficiënte externe dienstverlening en bemoeilijken het beheer van het partnerschap. De optimalisering van de interne processen wordt als een prioriteit voor de toekomst beschouwd, aangezien zij een voorwaarde zijn voor een continue en kwalitatief hoogstaande externe dienstverlening. Voor het maatschappelijk draagvlak is het van belang dat het partnerschap werkt rond thema's die zowel de burgers van Guaranda als die van Evergem aanspreken. Optimalisering van interne processen is echter minder aantrekkelijk dan specifieke kwesties zoals water, afval of onderwijs.

Aanbevelingen:

- Focus op het verbeteren van interne processen (bv. organisatiebeheer, digitalisering, one-stop-shop, human resources, interne communicatie) via concrete projecten die de openbare dienstverlening verbeteren rond thema's die beantwoorden aan de prioriteiten van de bevolking van Guaranda, maar die ook de burgers van Evergem aanspreken.

- Het één-loketsysteem is een belangrijke praktische oplossing voor veel van de problemen in verband met goed bestuur. Het is een systeem voor externe dienstverlening, maar het houdt ook verband met het "nul-papier"-systeem voor intern beheer. In het kader van het partnerschap zou men kunnen definiëren wat één loket enerzijds en "nul-papier" anderzijds inhoudt, en de goede praktijken die

in Ecuador en België bestaan, kunnen onderzoeken. Voor de invoering van een één-loketsysteem is de tussenkomst van de burgemeester vereist.

- Het zou de dienstverlening ten goede komen indien het uitvoerend niveau meer verantwoordelijkheid en beslissingsbevoegdheid zou geven aan het technisch niveau.

4. Het is positief dat de regering van Guaranda dicht bij haar burgers staat en op ruime en **transparante** schaal communiceert over haar beleid en prestaties. In Evergem is dit minder het geval dan in Guaranda. De persoonlijke behandeling van individuele verzoeken door het politieke niveau in Guaranda biedt de burgers gemakkelijk toegang, maar wordt, vooral door Evergem, als ondoeltreffend en niet-transparant beschouwd.

Aanbeveling: Goede praktijken van Guaranda (bv. verantwoordingsplicht, communicatie over verwezenlijkingen) en Evergem (bv. one-stop-shop) kunnen in het kader van de stedenband worden uitgewisseld en beide partners inspireren.

5. Bestuurswisselingen in Guaranda en de daaruit voortvloeiende vervanging van personeel zijn nadelig voor de **continuïteit**. Er is ook een gebrek aan een duidelijke procedure voor de selectie van nieuwe thema's en projecten. De noodzaak om het stedenbandcomité van Evergem te verjongen en de taalbarrière zijn ook uitdagingen voor de continuïteit van de stedenband. Wat het toezicht betreft, is er een gebrek aan follow-up-instrumenten om de doelstellingen en indicatoren permanent te controleren. De pandemie toont aan dat beter gebruik kan worden gemaakt van digitale hulpmiddelen.

Aanbevelingen:

- Het systeem zelf kan niet worden veranderd, maar het is mogelijk te analyseren hoe de overdracht soepeler kan verlopen na een regeringswisseling:

- In Evergem, bijvoorbeeld, loopt het meerjarenplan tot het eerste jaar van de volgende legislatuur.
- In het kader van de stedenband kan van gedachten worden gewisseld over de rol en de verantwoordelijkheden van ambtenaren en het politieke niveau, en over de wisselwerking tussen beide. In Guaranda moet een meer prominente rol met meer verantwoordelijkheid en

	<p>beslissingsbevoegdheid worden toegekend aan de resterende technische ambtenaren. Zij moeten zich inzetten om de geplande activiteiten te ontwikkelen en uit te voeren.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Guaranda moet een efficiënt personeelsbeleid bevorderen, met inbegrip van aanwervingsprocedures en een vlotte overdracht van documenten en kennis na personeelwisselingen. De stedenbandcomités van beide partners kunnen enkele maanden voor de verkiezingen samen bespreken welke kennis en documenten aan het nieuwe bestuur moeten worden overgedragen. ○ De institutiOñalising van stedenbandprogramma's en -processen bevordert de continuïteit. Zo is bijvoorbeeld de formalisering van de waterenheid noodzakelijk om personeelwisselingen te kunnen opvangen. Dit geldt ook voor de andere beleidsterreinen en onderwerpen die niet onder de stedenband vallen. <p>- Digitalisering is niet alleen belangrijk voor een efficiënte dienstverlening (zie punt 3), maar ook voor de continuïteit van het bestuur.</p> <p>- De oprichting van een stedenbandcomité met een overeengekomen kader van criteria voor de selectie van nieuwe projecten of nieuwe perspectieven voor lopende projecten zou de continuïteit bevorderen.</p> <p>- Evergem moet actief werken aan de verjonging van het jumelagecomité.</p> <p>- Met betrekking tot toezicht en follow-up:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Een meer permanent toezicht op de programma's maakt een snellere aanpassing en interventie mogelijk. ○ Selecteer samen de sleutelindicatoren waarvoor monitoring wordt ingevuld. Neem dit op in de maandelijkse verslagen. ○ Het verzamelen van informatie over sleutelindicatoren kan worden gebruikt om een regelmatige deelname van de doelgroep aan te moedigen en problemen te identificeren (b.v. in het kader van het waterproject). ○ Digitale communicatiemiddelen gebruiken voor raadplegingen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ tussen de betrokken thematische deskundigen van beide gemeenten (bijv. op ad hoc of regelmatige basis). ▪ tussen de comités van beide gemeenten (b.v. op kwartaalbasis). ▪ op verzoek van de stedenbandcoördinator (b.v. tussen de verschillende diensten van beide gemeenten).
--	--

6. Het huidige beheer van de stedenband draagt bij tot de versterking van het bestuur. Het beheer van de stedenband wordt gekenmerkt door een hoge mate van betrokkenheid en gelijkwaardigheid en door warme contacten tussen de twee partners. De belangrijkste aandachtspunten zijn wederkerigheid, continuïteit en interne processen in Guaranda.
7. De stedenband wordt gekenmerkt door een hoge mate van **eigenaarschap**. De programma's zijn in hoge mate participatief, weerspiegelen de prioriteiten van Guaranda en dragen bij tot de eigen doelstellingen en plannen.
8. Zowel **gelijkwaardigheid** als **wederkerigheid** worden gezien als kernwaarden van de stedenband. Personeelsleden van beide partners die bij de stedenband betrokken zijn, zien elkaar als gelijken en leren van elkaar. Er zijn echter latente ideeën in Evergem die deze gelijkheid beïnvloeden. Deze ideeën komen bijvoorbeeld tot uiting in de beperkte bereidheid van bepaalde ambtenaren om van Guaranda te leren. De afgelopen jaren is de wederkerigheid te beperkt geweest.
9. De contacten tussen de twee partners zijn hartelijk, zowel op politiek niveau als tussen ambtenaren en organisaties van de civiele samenleving. De moeilijke interne communicatie tussen de overheidsadministratie en het politieke niveau in Guaranda verhindert echter een duidelijke communicatie met Evergem en daardoor een efficiënt beheer van de jumelage (zie ook punt 3. Dienstverlening). Het stedenbandcomité en de stedenbandcoördinator in Evergem enerzijds en de verantwoordelijke ambtenaren in Guaranda anderzijds spelen een cruciale rol bij het beheer van de stedenband en het vergemakkelijken van de communicatie tussen de twee gemeenten. Het ontbreken van een stedenbandcomité in Guaranda wordt echter als een tekortkoming beschouwd.

Aanbeveling: de oprichting van een stedenbandcomité en/of de benoeming van een stedenbandcoördinator in Guaranda zou een belangrijke stap voorwaarts zijn. Belangrijk voor dit comité:

- Samengesteld uit politieke vertegenwoordigers, ambtenaren en het maatschappelijk middenveld. De deelneming van de directeur en van de betrokken ambtenaar, wordt noodzakelijk geacht om een goede informatiestroom te waarborgen.

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Het wordt erkend door de burgemeester en heeft het mandaat om met één stem te spreken namens Guaranda. Hij/zij is het aanspreekpunt voor Evergem. ○ Het comité wordt belast met de follow-up van het stedenbandprogramma op de lange termijn. Het gaat hierbij niet om de dagelijkse follow-up van projecten, maar om het formuleren van nieuwe projectvoorstellen, het organiseren van evaluaties en verslagen, enz. ○ Het comité kan een strategische dialoog aangaan met het stedenband comité van Evergem, bijvoorbeeld over de visie op de versterking van het bestuur, over criteria voor de vaststelling van toekomstige projecten en thema's, over de verbetering van de wederkerigheid, enz.
--	---

stedenband	Oña - Bierbeek
beschrijving	Start stedenband:1998
	Binnen de stedenband worden zowel actoren van het politieke, ambtelijke niveau betrokken als actoren van de civiele maatschappij. Afhankelijk van de thema's en doelstellingen waar rond gewerkt wordt kan het evenwicht binnen deze 3 pijlers anders liggen. Ook tijdens deze evaluatie zijn actoren vanuit de 3 pijlers aan bod gekomen zoals beschreven bij de focus van de evaluatie.
Focus van de evaluatie	goed lokaal bestuur: betekenis en rol/bijdrage van de stedenband daaraan, ownership van de stedenband en de verschillende projecten daarbinnen, communicatie (tussen de stedenbandpartners, en tussen de 3 partijen binnen een lokaal bestuur, nl. middenveld, politiek niveau en ambtelijk niveau), het model van de stedenband (onderlinge verbondenheid van de 2 besturen met elk hun 3 partijen)
respondenten in de evaluatie	Bierbeek: 1 lid van het comité van de stedenband in Bierbeek die tegelijkertijd lid is van de GRIS, , schepen, , ambtenaar. In Oña: 2 ambtenaren, 3 leden van de frentes (middenveld), 2 vertegenwoordigers van de watteraad (huidig en voormalig), 2 politiek vertegenwoordigers (huidig en voormalig)
Aanpak van de evaluatie	Het doel van de peerevaluatie is de mogelijkheden voor wederzijds leren maximaliseren. Wegens de covid-19 crisis was het onmogelijk het veldwerk in Ecuador uit te voeren en zijn de mogelijkheden om de nodige informatie te verkrijgen beperkt gebleven tot virtuele vergaderingen en interviews. Om dezelfde reden kon de evaluatie niet worden uitgevoerd in maart 2020, zoals gepland, en moest zij worden uitgesteld tot het najaar van 2020, en wel als volgt: voorbereiding en selectie van de geïnterviewden, september 2020; uitvoering van de 12 interviews, oktober 2020; restitutievergadering met de 2 personeelsleden, eind

	oktober; workshop voor de presentatie van de evaluatie en de participatieve uitwerking van de aanbevelingen, november 2020.
Belangrijkste conclusies en aanbevelingen	<p>Ownership</p> <p>Het "ownership" van alle deelnemers is groot, hoewel niet altijd duidelijk is of dit betrekking heeft op hun rol binnen de stedenband, op hun eigen project of op de stedenband en de algemene doelstellingen ervan. In die zin is er een gebrek aan informatie om deze elementen te verduidelijken. In het kader van het irrigatieproject bijvoorbeeld wordt dit ownership geconstateerd in concrete verbintenissen, zoals in de raden of de deelname aan de mingas.</p> <p>Dit is echter geen probleem zolang er steun is van de bevolking van beide gemeenten om in de stedenband te investeren. Deze steun vormt een belangrijk element is voor de continuïteit van de stedenband.</p> <p>Aan het 'ownership' op politiek niveau moet bijzondere aandacht worden besteed, gezien het belang ervan en het risico van discontinuïteit na elke verkiezing. Het is van belang de inspanningen die hiervoor reeds zijn gedaan, te handhaven en verder op te voeren.</p>
	<p>Communicatie</p> <p>De stedenband beschikt over een aantal duidelijke communicatiekanalen, die sterk worden ondersteund door het werk van de 2 personeelsleden, die bij alle ondervraagden een groot vertrouwen genieten. Hoewel de huidige communicatie van hoge kwaliteit is, kan zij nog beter worden gesystematiseerd, teneinde haar minder gecentraliseerd (en dus minder kwetsbaar) en meer voorspelbaar te maken en de 2 ambtenaren van bepaalde taken te ontlasten. De achterliggende gedachte is dat op deze manier ook meer mogelijkheden kunnen worden gecreëerd voor besprekingen op langere termijn en meer strategische besprekingen.</p> <p>Verder bouwend op deze vaststellingen in de communicatie is er vanuit het maatschappelijk middenveld belangstelling voor een beter begrip van hun rol bij stedenbanden. Deze belangstelling kan een mooie gelegenheid worden om het maatschappelijk middenveld verder bij de stedenband te betrekken.</p>
	<p>Relaties</p> <p>Wat de gelijkwaardigheid betreft, is er een wederzijds bewustzijn en een wederzijdse zorg om te zorgen voor een relatie tussen gelijken tussen de twee gemeenten. Het is waar dat er een zekere afhankelijkheid van Oña bestaat, vooral wegens de economische middelen die Bierbeek erin investeert. Binnen de stedenband wordt echter aan verschillende zaken gewerkt, afgezien van de overdracht van economische middelen. Dit is een evenwicht dat moet worden gehandhaafd en bevorderd om het risico van een mogelijke afhankelijkheidspostie van Oña te blijven tegengaan.</p>
	<p>Output/producten en veranderingen</p> <p>Er is een visie op de stedenband en de versterking van het lokale bestuur die door de meeste ondervraagden wordt gedeeld, hoewel zij niet allemaal een globale en</p>

	<p>holistische visie hebben op stedenband en al haar projecten. Dit is een belangrijke basis om op verder te bouwen en betrokkenheid te behouden en vergroten.</p> <p>De stedenband driehoek (politiek niveau, ambtelijk niveau, middelveld, hun onderlinge verbondenheid binnen beide besturen en tussen beide besturen onderling) alom bekend en wordt hij gebruikt als een instrument voor communicatie en bezinning. Dit is een sterk punt van de stedenband dat verder kan worden uitgediept door de rollen, verwachtingen binnen het geheel van de stedenband en de projecten expliciet te maken aan alle actoren die bij de driehoek betrokken zijn. De ambitie van het nieuwe convenant om hieraan te werken, biedt goede verwachtingen over de mogelijkheden die twinning biedt voor de versterking van het lokale bestuur.</p> <p>De stedenband tussen Oña en Bierbeek versterkt het lokale bestuur van beide gemeenten. De actieve reflectie en de grote inzet van de verschillende betrokken actoren zijn grote kansen om deze mogelijkheden verder te benutten. Wederzijds vertrouwen en langdurige ervaring vormen een stabiele basis voor verdere uitwisseling en wederzijds leren.</p>
--	--