

# GLoBe 2022-2026

Werken aan gedragen en sterk lokaal beleid

Geleerde lessen 2025



## 1. Inleiding

Het VVSG-programma GLoBe werkt in de periode 2022-2026 aan goed lokaal bestuur in zeven landen: België, Benin, Ecuador, Nicaragua, Rwanda, Senegal en Zuid-Afrika. Dat gebeurt via stedenbanden, samenwerking met zusterverenigingen<sup>1</sup> en een werking in België rond de verankering van de VN duurzaamheidsagenda in gemeentelijk beleid. Het programma in Zuid-Afrika werd in overleg met de donor, de Directie-generaal Ontwikkelingssamenwerking en Humanitaire Hulp (DGD) van België, stopgezet eind 2023. Het programma in Rwanda kwam begin 2025 ten einde na diplomatieke spanningen tussen de Belgische en Rwandese overheid.

Het GLoBe programma zet in op het leerproces om te weten te komen welke elementen aan goed lokaal bestuur bijdragen. De veranderingstheorie helpt om systematischer te leren uit de praktijk door verbanden te leggen tussen acties, interne werking en resultaten. Elk jaar reflecteren GLoBe partners tijdens een zelfevaluatie na over een specifieke leervraag. In 2022 ging deze over bestuurskracht. In 2023 over financiële duurzaamheid. In 2024 over participatie. Voor 2025, luidt de leervraag als volgt:

**“Wat maakt de samenwerking tussen ambtelijke collega's en mandatarissen binnen je bestuur gemakkelijk of moeilijk bij de uitvoering van het GLoBe-programma 2022-2026?”**

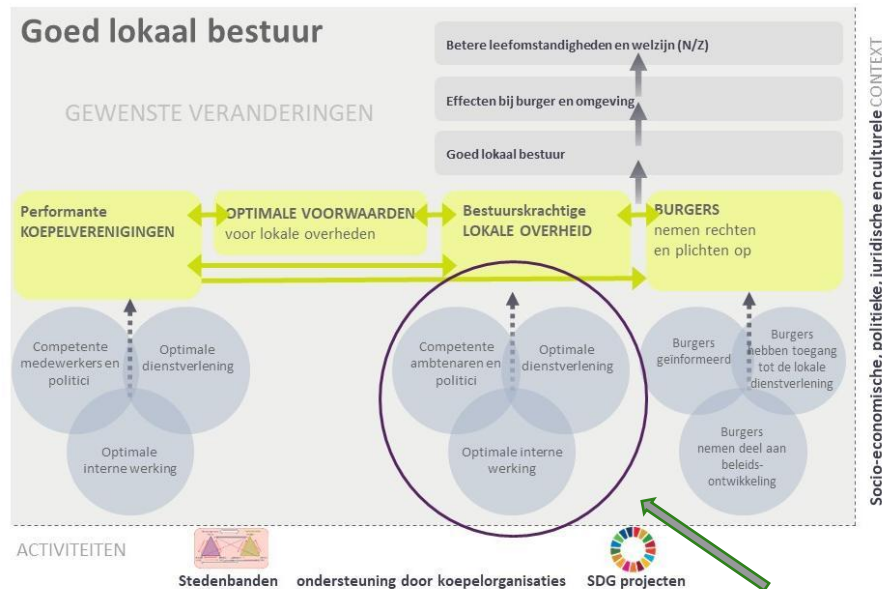
De zelfevaluaties tonen dat goede samenwerking tussen mandatarissen en medewerkers geen vanzelfsprekend gevolg is van een goed projectontwerp. Ze moet bewust worden georganiseerd. Vooral 6 elementen blijken doorslaggevend:

- 1) gedeeld eigenaarschap
- 2) duidelijke rollen
- 3) voorspelbare informatiedeling
- 4) gezamenlijk leren
- 5) samenwerking die in teams en bestaande structuren is verankerd.
- 6) continuïteit voorzien bij personeel- en bestuurswissels.

Die elementen maken een partnerschap niet alleen efficiënter tijdens de uitvoering, maar ook minder afhankelijk van individuele personen en daardoor duurzamer.



<sup>1</sup> Koepelverenigingen van lokale besturen in de partnerlanden.



Afbeelding – Algemene versie van de veranderingstheorie GLoBe 22-26.

De leervraag raakt in de veranderingstheorie rechtstreeks aan competente ambtenaren en politici en aan een optimale interne werking. De ervaringen uit 2025 tonen dat beide elkaar versterken: expertise rendeert pas volledig in een omgeving met duidelijke afspraken, overleg en gedeelde verantwoordelijkheid.

Deze leervraag raakt ook aan andere aspecten van de veranderingstheorie maar worden ook beïnvloed door zaken waar het programma maar beperkt invloed op heeft zoals de ambtelijke loyaliteit, politieke belangen/prioriteiten, partijpolitiek, ....

## 2. Geleerde lessen en aanbevelingen:

### Start met een gedeeld begrip en eigenaarschap

Samenwerking loopt moeilijk wanneer (nieuwe) ambtenaren of mandatarissen wel een rol krijgen in het programma, maar onvoldoende weten waar GLoBe of andere projecten voor staan, hoe het programma werkt en wie welke verantwoordelijkheid draagt.

Bohicon, partnergemeente van Zoersel in Benin, benadrukt dat samenwerking moeilijk wordt wanneer technische medewerkers en verkozenen een andere lezing hebben van doelstellingen, activiteiten, begunstigen of dienstverlening. Een gedeelde lezing van de doelstellingen en uitdagingen is daarom essentieel.

**Aanbeveling.** Nieuwe en bestaande actoren moeten begrijpen wat het programma wil bereiken en welke rol zij daarin hebben. Maak expliciet tijd voor toe-eigening van zowel ambtenaren als mandatarissen. De ervaring in Toucountouna, partnergemeente van Merelbeke-Melle in Benin, toont dat een echte inwerkfase nodig is: nieuwe actoren moesten eerst het programma en hun eigen rol leren kennen voordat ze verantwoordelijkheid konden opnemen.

Betrek mandatarissen en ambtenaren daarom bij de formulering van een programma. Eens de uitvoering van het nieuwe programma opgestart wordt, plan een gezamenlijke oriëntatie in voor mandatarissen en ambtenaren zodat het gemeentelijk draagvlak versterkt wordt t.a.v. datgene dat

gepland is, waarom dat zo is, welke resultaten worden nagestreefd en hoe de rolverdeling daarin is. Dit is een goede praktijk die bij de jaarlijkse planning toegepast kan worden en herhaald dient te worden bij elke nieuwe legislatuur of start van een nieuw team(lid).

---

## Maak rollen en beslissingslijnen expliciet

Goede samenwerking vraagt duidelijkheid over wie beslist, uitvoert, informeert en opvolgt. Onheldere verantwoordelijkheden zijn een terugkerende bron van frictie. Dogbo, partnergemeente van Roeselare in Benin, wijst op communicatieproblemen door onduidelijke verantwoordelijkheden. Za-Kpota, partnergemeente van Hoogstraten in Benin, geeft aan dat sinds de Beninse hervormingen in 2021 rollen op politiek en ambtelijk niveau scherper zijn afgebakend, weten verkozenen en medewerkers beter wie waarvoor aan zet is. Ook in Guaranda, partnergemeente van Evergem in Ecuador, verbeterde de interne afstemming sinds 2025 door één duidelijk aanspreekpunt voor projecten en internationale relaties.

**Aanbeveling.** Leg beslissingslijnen, taken en mandaten vast in een kort programmadocument of link dit aan bestaande structuren. Voorzie tegelijk een herkenbaar aanspreekpunt zowel politiek als ambtelijk die collega's en diensten samenbrengt.

---

## Organiseer voorspelbare en gedeelde informatiedeling

Méér overleg is niet de oplossing, wel het juiste overleg op het juiste moment en informatie die meer dan één persoon bereikt. Goede samenwerking vraagt niet dat politici en medewerkers voortdurend vergaderen. Wel is het belangrijk dat iedereen weet wanneer overleg plaatsvindt, waar beslissingen worden genomen en hoe informatie wordt gedeeld en opgevolgd. Voorspelbare communicatie voorkomt dat informatie bij enkele personen blijft hangen en maakt het makkelijker om problemen tijdig samen op te lossen. Regelmatig overleg helpt dus niet alleen om informatie uit te wisselen. Het creëert ook een plek waar politiek en administratie hun verschillende perspectieven naast elkaar kunnen leggen.

Dogbo benadrukt daarbij het belang van **vaste en transparante communicatiekanalen**. Informatie moet continu kunnen circuleren en afspraken over rollen en verantwoordelijkheden moeten voor iedereen duidelijk zijn. Transparantie betekent meer dan iedereen informeren: gemaakte afspraken moeten ook terug te vinden zijn en duidelijk moet zijn wie verantwoordelijk is voor de volgende stap.

Tegelijk moet de overlegstructuur werkbaar blijven. ANCB, de koepelvereniging van steden en gemeenten in Benin, wijst erop dat mandatarissen door hun verschillende politieke en administratieve verantwoordelijkheden niet altijd beschikbaar zijn voor een intensieve opvolging. Daarom beveelt het partnerschap aan om de **modaliteiten en het ritme van de samenwerking aan te passen aan hun beschikbaarheid** en te kiezen voor flexibele, efficiënte formats.

Voor elk type van overleg en deelnemers is een andere frequentie nodig. In **Sokone**, partnergemeente van Zemst in Senegal, zijn de voorbeelden hierover bijzonder concreet. Er zijn opvolgvergaderingen binnen het gemeentelijke stuurcomité, die volgens het verslag de besluitvorming rond afvalbeheer verbeteren. Er zijn driemaandelijks opvolgvergaderingen met alle voorzitters van de gemeentelijke commissies om activiteiten, problemen en bijsturingen te bespreken. Daarnaast is er een gemeentelijk forum om met inwoners te communiceren en aanbevelingen op te halen, én zijn er wekelijkse coördinatievergaderingen tussen de programmacoördinatoren van Sokone en Zemst.

**Aanbeveling.** Bouw voor overleg en informatiedeling zoveel mogelijk voort op bestaande structuren en versterk hun werking. Spreek daarin een beperkt maar vast ritme van overleg en rapportering af, met duidelijke verantwoordelijkheden en opvolging.

**Aanbeveling. Vermijd dat informatie bij één persoon blijft hangen.** Goede communicatie speelt zich niet alleen af tussen de Vlaamse en de partnergemeente, maar ook binnen beide organisaties. Zorg er daarom voor dat de Vlaamse programmaverantwoordelijke informatie niet uitsluitend met één contactpersoon bij de partner deelt. Betrek meerdere collega's bij belangrijke communicatie, afspraken en opvolging en zorg dat relevante documenten voor meer dan één persoon toegankelijk zijn. Hetzelfde geldt aan Vlaamse kant. Zo bouw je gedeelde kennis en verantwoordelijkheid op en verklein je het risico dat een personeelsswissel of afwezigheid de samenwerking stillegt.

---

## Laat politici en ambtenaren samen leren

Gezamenlijke vorming en reflectie verkleinen kennisverschillen en bouwen een gemeenschappelijk referentiekader op. Vorming heeft in de verslagen niet alleen een technische functie. ANCB gebruikt capaciteitsversterking rond gender, lokaal bestuur en strategische planning om kennis en engagement van mandatarissen beter op elkaar af te stemmen. Tambacounda, partnergemeente van Sint Niklaas in Senegal, verwijst naar opleiding en sensibilisering rond burgerparticipatie, transparantie en goed bestuur. Dogbo schuift opleiding in projectbeheer en conflictbemiddeling en teambuilding naar voren. Ook uitwisselingsmissies helpen actoren om samen te leren en iedereen naar een gedeeld begrip en kennisniveau te brengen.

**Aanbeveling.** Koppel vorming aan concrete samenwerking: werk met gemengde groepen van mandatarissen en medewerkers, praktijkcases, uitwisselingen en gezamenlijke reflectie in functie van het programma.

---

## Bouw op teams en bestaande structuren, niet op één sleutelfiguur

Duurzame samenwerking mag niet afhangen van één enthousiaste coördinator of een tijdelijke projectstructuur. Een vast aanspreekpunt is nuttig, maar het programma mag er niet volledig van afhangen. ANCB werkt met thematische commissies. Toucountouna versterkt het wettelijk verankerde Comité de Direction en de Commissie Economische en Financiële Zaken. Daardoor ontstaat technische én politieke betrokkenheid en blijven de structuren ook na het programma bestaan. Ook Guaranda wijst in die richting. Daar bestaat met de Mesa de Agua al een kantonaal overlegorgaan voor waterbeheer. Het probleem is niet dat er geen overlegstructuur bestaat, maar dat de betrokkenheid van sommige instanties te zwak is.

**Aanbeveling. Bouw zoveel mogelijk voort op bestaande overlegstructuren.** Ga bij de start van een programma eerst na welke politieke, administratieve of thematische overlegorganen al bestaan en welke rol zij kunnen opnemen. Investeer liever in hun werking, capaciteit en betrokkenheid dan voor elk nieuw project een afzonderlijk stuur- of overlegcomité op te richten. Zo vermijd je parallelle structuren, beperk je de vergaderlast en vergroot je de kans dat afspraken, kennis en samenwerking ook na afloop van het programma blijven bestaan. Richt alleen een nieuwe structuur op wanneer bestaande organen onvoldoende geschikt of inclusief zijn.

## Voorzie expliciet continuïteit bij personeels- en bestuurs-wissels

Onboarding en overdracht zijn geen administratieve details, maar voorwaarden om opgebouwde kennis en relaties te behouden. Dat geldt niet alleen bij personeelsswissels. Ook na verkiezingen, bestuurlijke hervormingen of wijzigingen in verantwoordelijkheden is een gezamenlijke heroriëntatie nodig. Nieuwe politici en ambtenaren moeten niet alleen informatie krijgen over activiteiten en budgetten, maar ook over de doelstellingen van het partnerschap, de gemaakte afspraken, de rolverdeling en de bredere ambitie om de lokale bestuurskracht te versterken.

**Aanbeveling.** Werk binnen de stedenband met een kort en herbruikbaar onboardingtraject voor nieuwe mandatarissen en medewerkers: een starterspakket, een gezamenlijke introductiesessie, duidelijke informatie over rollen en beslissingslijnen, toegang tot de belangrijkste documenten en waar mogelijk een overdracht met ervaren collega's. Organiseer dit niet alleen bij personeelsswissels, maar ook bij de start van een nieuwe bestuursperiode.

