

Tussentijdse evaluatie van het GLoBe-programma van de VVSG



HET PROGRAMMA

Het GLoBe-programma (Goed Lokaal Bestuur) loopt van 2022 tot 2026 en wordt gecoördineerd door de VVSG. De financiële middelen komen van Belgische overheid (DGD). Het programma bouwt voort op de traditie van stedenbanden tussen Vlaamse gemeenten en lokale besturen uit het Globale Zuiden. GLoBe wil een bijdrage leveren tot goed lokaal bestuur door in te zetten op bestuurskrachtversterking en het stimuleren van beleidsparticipatie van de civiele maatschappij. De VVSG werkt in verschillende landen samen met koepelverenigingen van lokale besturen om de omstandigheden voor steden en gemeenten te optimaliseren. Tot slot focust dit programma in Vlaanderen op de verduurzaming van het gemeentelijke beleid via de lokale vertaling van de Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen (SDG's). De directe begunstigen van het programma zijn alle lokale besturen uit Vlaanderen, maar ook 15 stedenbanden en 3 koepelverenigingen van lokale overheden uit Benin, Ecuador, Nicaragua, Senegal, Zuid-Afrika¹ en Rwanda.

Deze synthese vat de tussentijdse evaluatie van het GLoBe-programma samen. De evaluatie liep van januari 2024 tot januari 2025 en onderzocht hoe de acties van partners in zes landen en de ondersteuning aan de Vlaamse gemeenten bijdragen aan de beoogde veranderingen richting goed lokaal bestuur.

Zelfevaluatie aan de hand van Outcome Harvesting

Voor deze tussentijdse evaluatie werd gewerkt met een begeleide zelfevaluatie. Voor de externe begeleiding kon de VVSG rekenen op Voices That Count. Aan de hand van trainingen, een handleiding en een digitale tool werd de methodiek van Outcome Harvesting gebruikt. De veranderingstheorie van het GLoBe-programma werd gebruikt om te meten welke veranderingen bij lokale overheden en burgers, veroorzaakt door het programma, hebben bijgedragen aan goed lokaal bestuur. Dit proces bestond uit:

1. Identificatie van aantoonbare veranderingen (outcomes²).
2. Evaluatie van de betekenis en impact van deze veranderingen op goed lokaal bestuur.
3. Reflecteren op deze inzichten en de toekomstige activiteiten aanpassen.

¹ Het programma in Zuid-Afrika werd eind 2023 afgerond. In Zuid Afrika zijn er samenwerkingen tussen Essen en Witzenberg, Heist-op-den-Berg en Bergrivier en VVSG en SALGA. In functie van deze exit hebben deze partners ook, al dan niet in een verkorte versie, deelgenomen aan deze tussentijdse evaluatie.

² Een Outcome = een waarneembare en significante verandering in het gedrag, de praktijken, de relaties of de acties van één of meer sociale actoren, beïnvloed door een interventie of de activiteiten van het projectteam, als onderdeel van het GLoBe programma. Dit verschilt van een Outcome (vroeger specifieke doelstelling) zoals die door DGD wordt gedefinieerd en als zodanig gebruikt in het Logisch Kader van het GLoBe programma.

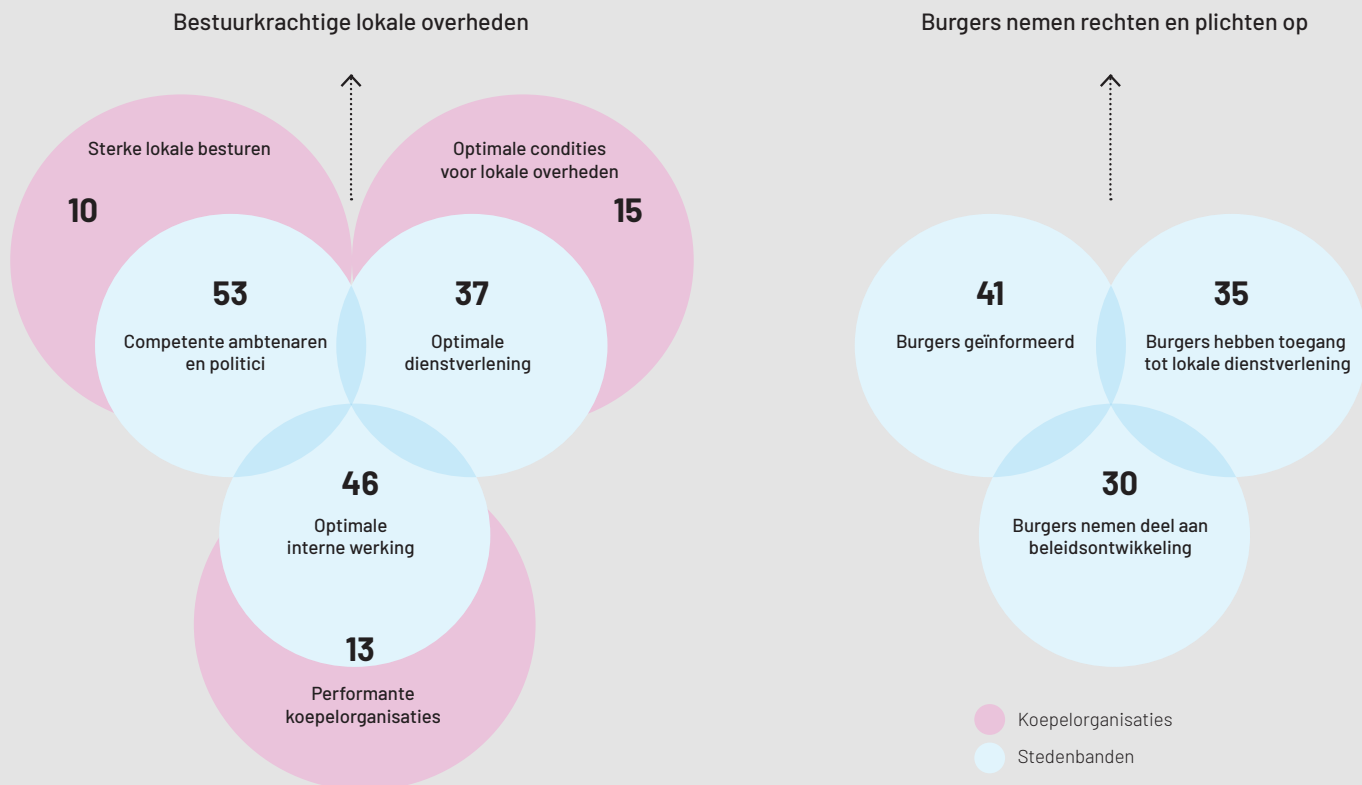
Algemene trends in goed lokaal bestuur



Uit de evaluatie van 153 vastgestelde veranderingen blijken vooral twee domeinen te verbeteren: het gedrag van ambtenaren en politici (53 cases) en de interne werking van besturen (46 cases). De analyse van 51 als "zeer significant" beschouwde veranderingen toont dat GLoBe vooral bijdraagt aan goed lokaal bestuur via betere dienstverlening, verbeterde toegang tot diensten en sterkere samenwerking tussen burgers en overheid. Transparantie, verantwoording en rechtsorde worden minder expliciet benoemd, net als inclusie van kwetsbare groepen. Inclusie komt wel tot uiting in de selectie van de doelgroepen binnen het programma.

Aantal verzamelde outcomes per veranderingsdomein tijdens de tussentijdse evaluatie.

GOED LOKAAL BESTUUR



Observaties 'bestuurskrachtige lokale overheden'



De evaluatie toont dat er veranderingen zijn in de samenwerking tussen het bestuur en de civiele maatschappij. Er is meer synergie, en besluitvorming gebeurt minder unilateraal, met grotere betrokkenheid van verschillende groepen en meer onderbouwd met studies en data.

"Sinds 2022 geven de gemeenteraadsleden van de KeMoPoDi-gemeenten informatie, zijn ze betrokken bij het goede verloop van het programma en fungeren ze als aanspreekpunt tussen de gemeenten, buurten en dorpen. Ze geven hun mening over afvalbeheer, delen informatie in hun respectieve dorpen en wijken en nemen sinds februari 2024 deel aan de vergaderingen van de afvalbeheercomités." (Uit reflecties Deinze-Lievegem-KeMoPoDi)



Ook de interne werking van besturen verandert. Veel gemeenten verankeren programma-activiteiten structureel in hun werking en nemen meer eigenaarschap op. Dat gebeurt via:

- Integratie van programmamiddelen in de begroting (bv. Guaranda)
- Cofinanciering van programmaonderdelen (bv. verwerkingseenheid in Toucountouna, verkooppunten in Santo Tomás)
- Ter beschikking stellen van gemeentelijke diensten (bv. voor verdeling van bomen en meststoffen in Ciudad Dario)
- Opnemen van coördinerende activiteiten (bv. organisatie multistakeholderoverleg water in Ecuador)
- Responsabiliseren van wijkcomités (bv. rond afvalbeheer in Bergrivier)

Een minderheid van de Outcomes beschrijft een verandering in praktijken of beslissingen van sleutelfiguren in het bestuur, zoals burgemeesters.



In Vlaanderen zijn er twee duidelijke veranderingen waarneembaar inzake bestuurskracht: beleidsplanners gebruiken zelfstandig SDG-data en -tools, en lokale trekkers van de Week van de Duurzame Gemeente leggen steeds meer verbanden met beleid en interne werking. Dit toont het potentieel om bestuurskracht te versterken, maar hoe breed dit patroon zich verspreidt, is nog onduidelijk.

Observaties 'burgers nemen rechten en plichten op'



De evaluatie toont dat burgerparticipatie een belangrijke rol speelt in de verbetering van lokaal bestuur. Dit uit zich in betere communicatie tussen bestuur en burgers, actieve beleidsfeedback en een grotere betrokkenheid bij dienstverlening.

- **Betere communicatie:** verschillende partnerschappen organiseren fora of sluiten charters af tussen bestuur en burgers. In Karongi (Rwanda) bijvoorbeeld nam de viceburgemeester deel aan een live radioprogramma om met burgers in dialoog te gaan over het districtsbeleid en samenwerkingsmogelijkheden.
- **Meer gebruik van diensten:** burgers maken steeds meer gebruik van zowel overheidsdiensten (zoals kadaster en marktinfrastructuur) als diensten van civiele organisaties (zoals drinkwatercomités in Ecuador en sanitaire brigades in Senegal). In sommige partnerschappen betalen burgers ook voor deze diensten, zoals voor afvalophaling in Senegal en maniokverwerking in Benin.
- **Versterking en verankering van structuren:** het opzetten van nieuwe en het versterken van bestaande civiele structuren zorgt voor duurzame participatie met een duidelijke positieve impact op de bevolking die verder gaat dan de programmadoelen (bv. watercomités in Ecuador). Het is minder duidelijk of dit ook bijdraagt aan de bestuurskracht van de lokale overheid, maar initiatieven zoals het Waste Forum in Zuid-Afrika tonen het potentieel.

"De relaties tussen de gemeente en de economische actoren zijn verbeterd door het faciliteren van het 'Afvalforum'. Deze regelmatige bijeenkomsten maakten de lokale recyclers (economische actoren) meer bereid om zich in te zetten voor de recyclingplannen van de gemeente tijdens forumbijeenkomsten op gemeentelijke ontmoetingspunten. Dit droeg bij aan een groei in wederzijds vertrouwen. De gesprekken vonden elk kwartaal plaats en er waren actieve discussies + interventies om hen toe uit te rusten." (Uit reflecties Essen-Witzenberg)

AANBEVELINGEN VAN DE CONSULTANTS:

1. **Aanpassen van de veranderingstheorie:** De formulering rond hoe lokale overheden ervoor moeten zorgen dat burgers hun rechten en plichten beter kunnen opnemen moet worden aangepast en verheldert zodat de link met bestuurskracht wordt verduidelijkt.
2. **Interne coherentie en versterken van uitwisselingsmomenten:** Het GLoBe-programma is een 'mozaïek-programma' met een generieke veranderingstheorie als leidraad. De thematische verschillen binnen een land of soms andere focus van de koepelvereniging bemoeilijken uitwisselingen op landen- en op programmaniveau. Harmoniseer de thema's en organiseer meer structurele uitwisselingen tussen verschillende stedenbanden op landenniveau om goede praktijken te delen en coherentie te bevorderen.
3. **Focus op Goed Lokaal Bestuur:** Om de focus op bestuurskracht te houden moeten programma-activiteiten kritischer worden bekeken. Sommige Outcomes beschrijven een duidelijke impact op het verbeteren van de levenskwaliteit van een bepaalde groep inwoners of een verandering die leidt tot sterker of beter bestuur binnen civiele organisaties, maar is het effect op het verhogen van de bestuurskracht bij de lokale overheid soms minder duidelijk. Daarvoor is het nodig om nog meer dezelfde taal te spreken m.b.t. het concept "Goed Lokaal Bestuur", en een uitwisseling over goede praktijken. Daarnaast zouden partnerschappen kunnen nagaan op welke aspecten van Goed Lokaal Bestuur ze de mogelijkheid en capaciteit heeft om invloed op uit te oefenen. Deze oefening kan leiden tot een verscherping van de programmafOCUS per land of per partnerschap.

4. **Leerproces tussentijdse evaluatie:** De partners en sleutelpersonen van de VVSG geven aan dat de oefening (te) zwaar was. Langs de andere kant heeft de evaluatie geholpen om bewuster na te denken over welke actoren ze precies willen beïnvloeden en over wat nu precies de effecten zijn van hun werk. Ze zijn zich meer bewust geworden van de noodzaak om te focussen op veranderingen/outcomes in plaats van op outputs en activiteiten.

'De algemene conclusie is dat we meer resultaatgericht moeten werken en niet simpelweg acties moeten ondernemen omwille van het handelen zelf. De meeste acties zijn ingegeven door goede intenties, maar worden niet voldoende opgevolgd om echt te kunnen evalueren wat de verandering inhoudt.'
(Uit reflectieverslag Sokone-Zemst)

Er is een leerproces en bewustwording ingezet dankzij de evaluatie, maar dit vraagt nog verdere ondersteuning en herhaling. Bij het oogsten en beschrijven van de Outcomes zag men een verschuiving waarbij mensen meer in effecten van het programma begonnen te denken.

5. **Update van M&E inspanningen:** VVSG moet opnieuw nagaan wat het doel is van monitoren & leren, en met en voor wie. En dit voor de verschillende niveaus. Vertrek van de bestaande rapporterings- en reflectiemomenten om na te gaan welke leervraag wanneer beantwoord wordt. Herbekijken van de informatienoden: wat hebben we precies nodig om op de leervragen te kunnen antwoorden?

Volledig evaluatierapport lezen? Dit is terug te vinden via deze [link](#).