

GLoBe 2022-2026

Werken aan bestuurskrachtversterking

Geleerde lessen 2022

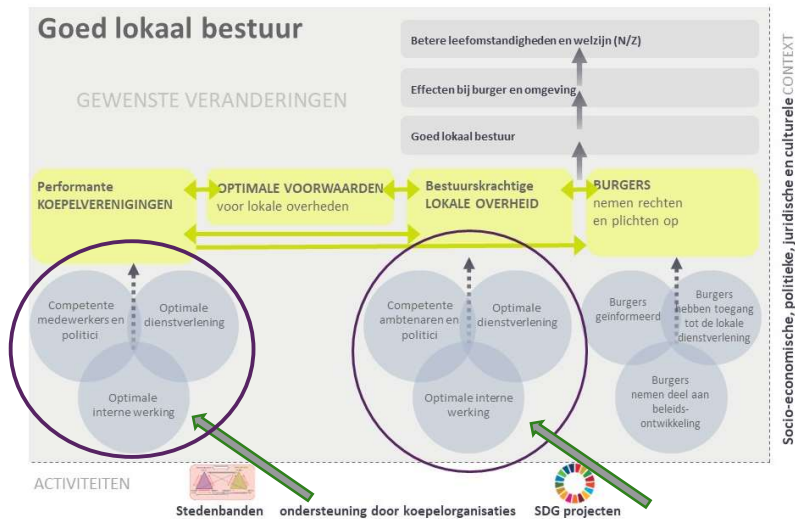




Inleiding

Het VVSG-programma GLoBe werkt in de periode 2022-2026 aan goed lokaal bestuur in 7 landen. Namelijk in België, Benin, Ecuador, Nicaragua, Rwanda, Senegal & Zuid-Afrika. Dit gebeurt op 3 verschillende manieren. Eerst en vooral met 14 stedenbanden die via thematische samenwerkingen bijdragen aan goed lokaal bestuur. Ten tweede zijn er de samenwerking met 3 zusterverenigingen waar ook op thematische basis wordt gewerkt aan de expertise-opbouw rond thema's zoals gender, participatie bij stedelijke planning en digitale applicaties voor afvalophaling. De derde insteek is de werking in België waar de VVSG werkt aan de lokale bestuurskracht door Vlaamse steden en gemeenten te ondersteunen bij het ontwikkelen van een duurzaam en coherent beleid gebaseerd op het kader van de Agenda 2030.

In de loop van het GLoBe-programma willen we bijleren over de elementen die bijdragen aan Goed Lokaal Bestuur. De VVSG heeft bij de opmaak geprobeerd om elementen waarvan we denken dat ze bepalend kunnen zijn voor goed lokaal bestuur, op te nemen in een visuele voorstelling of een veranderingstheorie. Dit is uiteraard maar een model waarvan we denken dat het kan wel helpen om relaties en verbanden te zien en om op een meer systematische manier bij te leren.



Het is interessant om regelmatig stil te staan en ons vragen te stellen bij elk van de elementen in onze veranderingstheorie. Na afloop van het eerste jaar van het GLoBe-programma, 2022, hebben we in de morele rapportage één specifieke vraag toegevoegd die voor alle stedenbanden en zusterverenigingen dezelfde was, namelijk: 'Hoe kunnen we het effect op het programma door personeelwissels verzachten?' Het gaat hier bijvoorbeeld over het verlies van kennis, ervaring en continuïteit.

Deze vraag situeert zich binnen onze veranderingstheorie in het onderdeel rond bestuurskrachtige lokale overheden en performante zusterverenigingen dat werd omcirkeld in de afbeelding hierboven. Meer bepaald gaat dit over de elementen 'competente ambtenaren/medewerkers' en hoe je kan inzetten op een 'optimale interne werking' om het verlies van een competente ambtenaar/medewerker beter op te vangen. Deze vraag heeft vooral linken met resultaatgebied 1 in elk logisch kader van het GLoBe programma waarin acties worden ontwikkeld om de interne werking van het lokaal bestuur te versterken.

1. Geleerde lessen en aanbevelingen

Iedereen is het erover eens dat de tijd die een nieuwe medewerker nodig heeft om zich de inhoud van een programma eigen te maken, een invloed heeft op de samenwerking en de normale gang van zaken vertraagt. Dit geldt uiteraard niet enkel voor een personeelsverandering op het niveau van het programma GLoBe maar geldt voor elke personeelsverandering in Vlaanderen of bij de partnergemeente.

Op basis van alle input uit de 14 stedenbanden en de 3 zusterverenigingen zijn dit de meest interessante aanbevelingen. Dit zijn geen wondermiddelen maar belangrijke aanbevelingen die een aanleiding kunnen geven om bij de uitvoering van het GLoBe-programma en in jouw actieplan onder resultaatgebied 1 (interne capaciteitsversterking), er meer aandacht aan te besteden.

- Een eerste aanbeveling gaat over het programmabeheer en kennisdeling hierover. Hierin wordt gezegd dat het belangrijk is om zowel in Vlaanderen als op het terrein bij de partner **voldoende collega's op een systematische manier te betrekken** bij het beheer van het programma. Eén stedenband geeft de aanbeveling dat op zijn minst een groep van drie collega's op regelmatige tijdstippen samenkomt over het programma, de inhoud en algemeen financieel beheer van het programma. Deze groep wordt hier benoemd als het 'technisch opvolgingsteam'. Binnen deze groep moet aandacht worden besteed aan kennisdeling maar ook verantwoordelijkheden worden gedeeld. Hierbij wordt duidelijk de stap gemaakt van een individuele coördinator naar een coördinatieteam.
- Een tweede belangrijke aanbeveling die hierbij aansluit gaat over de **samenstelling van het algemeen coördinatieteam** van het project. Dit opnieuw zowel in Vlaanderen als bij de partnergemeente. Hierbij is de aanbeveling dat bij de oprichting van dergelijk orgaan er naast gemeenteraadsleden (politici), ook leden van het maatschappelijk middenveld en technische diensten moeten worden betrokken. Deze brede betrokkenheid zorgt voor kennisdeling, draagvlak en continuïteit. Aanvullend is het belangrijk om verslagen van deze samenkomsten in de mate van het mogelijke te delen en te gebruiken in de dagelijkse opvolging.
- Een derde belangrijke aanbeveling om te komen tot een breder intern draagvlak gaat over de **bereidheid** (motivatie) van collega's (andere diensten) om bepaalde onderdelen van het programma uit te voeren (intern draagvlak). Hierbij moet naast een duidelijke communicatie door de coördinator over de doelen van het project ook worden nagedacht over de **motivatie** van andere diensten die je als coördinator nodig hebt om je doelstellingen te bereiken: 'what's in it for them'. Je moet je de vraag stellen op welke manier het programma kan bijdragen aan doelstellingen van dienst x, y en z. Dit zou bijvoorbeeld kunnen door het beschikbaar stellen van middelen aan een specifieke dienst voor het uitvoeren van bepaalde deelaspecten van het project. Hiervoor kan een budget worden toegewezen aan die dienst, maar dit komt uiteraard ook met bepaalde verantwoordelijkheden waarvoor duidelijke afspraken moeten worden gemaakt. Een andere manier om collega's te motiveren kan zijn door aan de capaciteit van de specifieke dienst te werken door middel van het aanbieden van noodzakelijke opleiding of door het beschikbaar stellen van werkingsmiddelen (vb. apparatuur, software, deelname aan conferenties, enz.) voor deze specifieke dienst. Tot slot werd ook aangegeven dat het betrekken van collega's bij werkbezoeken ook kan werken als inspiratie en motivatie om meer betrokken te raken bij het programma.
- Een vierde aanbeveling gaat over het **archiveren** van alle relevante documenten die betrekking hebben op het programma. Dit al dan niet digitaal. Hierbij wordt aangehaald dat meer dan één medewerker of ambtenaar toegang moet hebben tot projectinformatie en dat er afspraken worden gemaakt over de archivering (structuur, benoemen van documenten, enz.). Een belangrijke aanbeveling die hierbij werd gemaakt

is om binnen elk programma aandacht te hebben voor de **capaciteitsopbouw rond digitalisering** (digitaal archief, gebruik google drive, e.a).

- Een vijfde interessante aanbeveling gaat over het belang van de **integratie** van het GLoBe programma in de bestaande thematische of meerjarenplanningen van het Lokaal Bestuur of zustervereniging. Dit bevordert de continuïteit over legislaturen heen alsook de politieke opvolging door meerderheid en oppositie. Een goed voorbeeld dat werd aangehaald is de integratie van het GLoBe-programma in het PDC 4: plan de développement communal. Dit zijn de gemeentelijke meerjarenplannen in Benin die op dit moment worden ontwikkeld.
- Een zesde aanbeveling vertrekt vanuit de vaststelling dat **nieuwe politici en medewerkers** minder vertrouwd zijn met de vruchten van het samenwerkingsprogramma of het partnerschap, die soms onzichtbaar zijn. Er wordt voorgesteld dat een soort starterspakket of integratieworkshop wordt ontwikkeld om nieuwe politici en medewerkers op hetzelfde informatieniveau te brengen.
- Een zevende aanbeveling is om, van zodra bekend is dat personeel zal vertrekken, actief te werken aan de **overdracht van taken**. Dit door verspreiding van kennis en taken binnen bestaand team of door het voorzien van een periode van kennisoverdracht tussen het vertrekkend personeelslid en het nieuwe personeelslid.

