

# SDG PILOOTPROJECT VVSG 2017-2019: AANPAK EN GELEERDE LESSEN



VVSG is de Vereniging van Vlaamse Steden en gemeenten. De organisatie ondersteunt Vlaamse lokale besturen in de lokale vertaling van Agenda 2030 met de 17 duurzame ontwikkelingsdoelstellingen (SDG's). De focus lag de voorbije jaren op het pilootproject. Hierin experimenteerden 20 lokale besturen grond met lokale SDG-integratie, van 2017 tot 2019. De VVSG kreeg financieel steun van de Vlaamse overheid – Departement Buitenlandse Zaken – en de federale overheid – Directie-Generaal Ontwikkelingssamenwerking en Humanitaire Hulp.

Dit document geeft een overzicht van de aanpak, methodologie en geleerde lessen van het piloottraject. Daarnaast geven we ook een aantal succesfactoren en uitdagingen op lokaal niveau mee wat betreft de lokale vertaling van de SDG's.

Gelieve deze bron te citeren bij gebruik van inzichten en boodschappen: Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten (2020). *SDG pilootproject VVSG 2017-2019: aanpak en geleerde lessen*. België, VVSG.

## Inhoudsopgave

1 Lokale integratie van Agenda 2030 via een piloottraject .....	3
1.1 Piloottraject als onderdeel SDG-werking .....	4
1.2 Resultaten piloottraject .....	5
2 Selectie pilootgroep .....	7
3 Werkwijze piloottraject .....	8
3.1 Bijeenkomsten en bezoeken.....	8
3.2 Externe expertise .....	9
3.3 Klankbordgroep .....	9
3.4 Evaluatie piloottraject .....	10
4 Geleerde lessen piloottraject .....	12
4.1 Format piloottraject.....	12
4.2 Tijd en middelen .....	13
4.3 Expertise .....	13
4.4 Draagvlak .....	14
4.5 Coherent duurzaam beleid .....	15
5 Lokaal niveau: succesfactoren en uitdagingen .....	15
5.1 Meerwaarde lokale SDG-integratie .....	15
5.2 Lokale succesfactoren.....	16
5.3 Lokale uitdagingen .....	18

## 1 Lokale integratie van Agenda 2030 via een piloottraject

De VVSG ondersteunt gemeenten in de lokale vertaling van Europese en internationale agenda's. In september 2015 werd de Agenda 2030 voor Duurzame Ontwikkeling ondertekend door 193 lidstaten van de Verenigde Naties. Deze Agenda omvat 17 duurzame ontwikkelingsdoelstellingen (Sustainable Development Goals of SDG's) die rekening houden met sociale, ecologische en economische duurzaamheid wereldwijd. Gezien de opname van SDG 11 rond duurzame steden en gemeenschappen en de vele raakvlakken met de bevoegdheden van lokale besturen, hecht de VVSG veel belang aan de verbinding tussen deze Agenda en de Vlaamse steden en gemeenten.

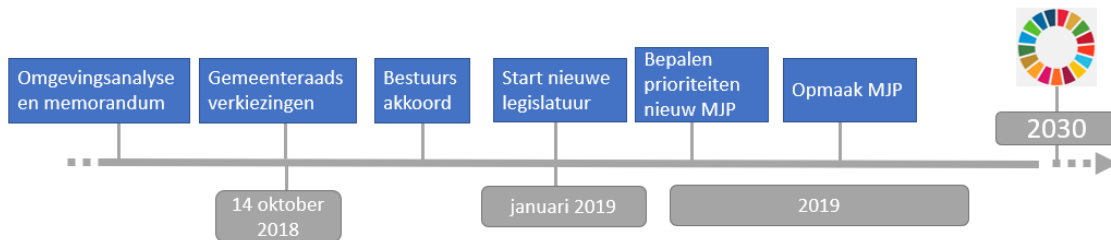
Het team van VVSG Internationaal, dat sinds 2017 onder de algemene directie van de VVSG geplaatst is, trekt de lokale vertaling van de SDG's, zowel binnen de organisatie als naar de Vlaamse gemeenten toe. Aangezien er weinig richtlijnen en praktijkvoorbeelden bestonden hoe Agenda 2030 lokaal te vertalen, besloot de VVSG om met een vaste groep van 20 Vlaamse gemeenten te experimenteren en uit te testen hoe je de SDG's in je gemeente kan integreren. Dit is het SDG-piloottraject dat startte in mei 2017 en afliep in december 2019. **Het doel was om tijdig materiaal en aanbevelingen te ontwikkelen voor alle Vlaamse steden en gemeenten met betrekking tot sensibilisering, draagvlakversterking en beleidsplanning- en implementatie.**

De timing van het piloottraject was belangrijk. In oktober 2018 waren er lokale verkiezingen in Vlaanderen, gevolgd door de opmaak van de nieuwe gemeentelijke beleidsplannen voor 2020-2025 (onderdeel van de lokale beleids- en beheerscyclus). Om tot een daadwerkelijke lokale integratie van de SDG's te komen die leidt tot duurzamere beleidskeuzes op lange termijn en tot meer transversaal werken, moeten de SDG's structureel onderdeel uitmaken van het beleidsplanningsproces. In de verschillende stappen van het piloottraject liepen we dan ook voor op dat proces. De pilootgemeenten experimenteerden met scenario's om de SDG's te integreren in de gemeentelijke omgevingsanalyse (OA)<sup>1</sup>, vooraleer het gros van de gemeenten aan deze analyse begon. Hetzelfde geldt voor de gemeentelijke meerjarenplanning (MJP). Op basis van het experiment en de ervaringen van deze pilootgemeenten, hebben we methodieken en inspiratiegidsen ontwikkeld voor alle 300 Vlaamse gemeenten. Zo hadden zij het nodige materiaal in handen wanneer zij startten met de verschillende stappen van hun beleidsplanning.

---

<sup>1</sup> De omgevingsanalyse is een decretale verplichting in het kader van de beleids- en beheerscyclus (BBC) van gemeenten. De omgevingsanalyse heeft als doel een zo uitgebreid, breed en objectief mogelijk beeld te geven van de actuele situatie van de gemeente of stad in alle beleidsdomeinen. Ze bestaat uit intern en extern beschikbaar of gemeten cijfermateriaal, bij voorkeur aangevuld met kwalitatieve data. Deze data wordt geanalyseerd en relevante indicaties, trends of evoluties worden toegelicht.

Figuur 1. Gemeentelijk beleidsplanningsproces



Er is ook bewust gekozen om langdurig met een vaste pilotgroep te werken, in plaats van ad hoc met verschillende gemeenten samen te werken. Je hebt een vaste groep geëngageerde gemeenten die zich kandidaat hebben getoond om langdurig en intensief te experimenteren met de SDG-integratie. Bovendien zorgt uitwisseling tussen een vaste groep gemeenten dat de contactpersonen elkaar beter leren kennen. Hierdoor vergroot het onderling contact en de kruisbestuiving.

Figuur 2 verbeeldt de tijdslijn van het piloottraject met een weergave van de belangrijkste mijlpalen.

## 1.1 Piloottraject als onderdeel SDG-werking

Het VVSG piloottraject, waarin intensief gewerkt werd met een kerngroep van 20 pilotgemeenten, kadert binnen de bredere SDG-werking van de VVSG. De VVSG biedt namelijk dienstverlening aan alle Vlaamse steden en gemeenten en houdt ook rekening met Agenda 2030 binnen de eigen organisatie. Een aantal voorbeelden:

- [SDG-engagementsverklaring](#) die gemeentebesturen kunnen ondertekenen
- Individuele toelichtingen en workshops op vraag van gemeenten
- Organisatie van de [Week van de Duurzame Gemeente](#), een campagneformat waarbij gemeenten lokale helden voor duurzame ontwikkeling aanduiden
- Toeleiding naar materiaal om (visueel) te sensibiliseren over de SDG's, zoals SDG-pins, zitkubussen, banners, [filmpje Vlaamse burgemeesters voor de SDG's](#) en methodieken als de [SDG-cirkeloefening](#)
- Ondersteuning van gemeenten wat betreft de [integratie van de SDG's in internationale samenwerking](#), via vormingssessies en publicaties
- Integratie van de SDG's op verschillende evenementen en studiedagen, zoals de Trefdag en Inspiratiedag Kinderopvang
- Gebruik van de SDG's als rode draad voor het [VVSG memorandum](#) naar aanleiding van de Vlaamse, federale en Europese verkiezingen (mei 2019)
- Samenwerking en afstemming met onder meer de federale en Vlaamse overheid, met provincies, civiele maatschappij en academia
- Profileren van Vlaamse praktijken op internationale fora, alsook het leren van buitenlandse lokale besturen

Alle informatie is terug te vinden op [www.vvsg.be/sdgs](http://www.vvsg.be/sdgs). Heel wat materiaal is eveneens [vertaald naar het Engels, Frans en/of Spaans](#).

## 1.2 Resultaten piloottraject

De SDG-werking van de VVSG en meer bepaald het piloottraject heeft sterke effecten gehad, zowel bij de pilootgemeenten, bij andere Vlaamse lokale besturen als bij de VVSG.

Deelname aan het piloottraject heeft bij de pilootgemeenten een **dynamiek** op gang gebracht die anders veel minder of zelfs niet mogelijk was geweest. De pilootgemeenten zijn erin geslaagd om binnen hun gemeente en organisatie een groter draagvlak te creëren voor Agenda 2030 en om de SDG's op structureel niveau mee te nemen (door bijvoorbeeld de beleidscel en/of managementteam). Duurzaamheid is meer genormaliseerd en wordt niet meer gezien als enkel de taak van de duurzaamheidsambtenaar. In veel pilootgemeenten wordt er ook meer dienstoverschrijdend gewerkt aan duurzaamheid. Daarnaast hebben verschillende pilootgemeenten de SDG's gehanteerd als kompas om hun beleidsplanning op te enten. Vanuit de Agenda 2030 is nagedacht over doelstellingen en acties in het toekomstig beleid, waarbij planningsdocumenten zoals de omgevingsanalyse en het meerjarenplan ook geënt zijn op de 5 pijlers van duurzame ontwikkeling of de 17 SDG's. De pilootgemeenten hebben eveneens de SDG-boodschap uitgedragen naar naburige en andere Vlaamse gemeenten, onder meer via VVSG vormingssessies en studiedagen en via regionale overlegstructuren.

Het traject biedt de pilootgemeenten een sterke basis om op verder te bouwen. Zo is stad Harelbeke in 2020 verkozen tot één van de Belgische SDG-voices door het Federaal Instituut voor Duurzame Ontwikkeling. Meerdere pilootgemeenten blijven betrokken in SDG-werkgroepen voor gevorderde gemeenten, bijvoorbeeld in het kader van monitoring en rapportering.

Daarnaast hebben de ervaringen en geleerde lessen uit het traject geleid tot verschillende **tools en aanbevelingen** voor alle Vlaamse gemeenten. Het gaat om materiaal als:

- [De SDG-basistool voor gemeenten](#)
- [Inspiratiegids SDG's in de omgevingsanalyse](#)
- [Inspiratiegids SDG's in lokale partijprogramma's](#)
- [Tips om de SDG's op te nemen in het bestuursakkoord](#)
- [Inspiratiegids SDG's in de Beleids- en Beheerscyclus: meerjarenplanning](#)
- Publicatie [Lokale schouders voor mondiale uitdagingen](#) met inspiratie voor lokale acties per SDG, alsook [fiches die lokale beleidsthema's linken aan de SDG's](#)
- [Lokale SDG-indicatorenset](#) met bijhorende [handleiding](#)

- [Catalogus met 50 sensibiliserende praktijkvoorbeelden](#)
- Uitwerking van het campagneformat Week van de Duurzame Gemeente

Belangrijk is dat het ontwikkeld materiaal steeds rekening houdt met de verschillende realiteiten, startposities en engagementsniveaus van de Vlaamse gemeenten. Er is **geen onze-size-fits-all aanpak**. Er bestaat geen vaste blauwdruk die gelijk toepasbaar is door alle gemeenten. Het ontwikkeld materiaal reikt dan ook verschillende scenario's en pistes aan om de SDG's te integreren in het gemeentelijk beleid.

Gesteund door het ontwikkelde materiaal en de inspanningen van de pilootgemeenten en de VVSG, **werkt de meerderheid van de Vlaamse gemeenten aan de lokale vertaling van de SDG's:**

- Bijna 1 op 3 Vlaamse gemeenten ondertekende de SDG-engagementsverklaring.
- Bijna 1 op 5 Vlaamse gemeenten namen de SDG's op in hun bestuursakkoord (na de lokale verkiezingen van oktober 2018).
- 60% (178 op 300) van de Vlaamse gemeenten integreert de SDG's in de beleids- en beheerscyclus 2020-2025. Dit gebeurt op verschillende manieren, zoals de integratie van de SDG's in het lokaal mondiaal beleid; een aftoetsing van doelstellingen en acties aan de SDG's; het gebruik van SDG-indicatoren en/of SDG-rapporteringscodes; het aanwenden van Agenda 2030 als leidraad voor het eigen beleid; het ontwikkelen van specifieke SDG-acties; en de verweving van de SDG's in burgerparticipatie.
- 40% van de Vlaamse gemeenten nam deel aan de Week van de Duurzame Gemeente 2018 en/of 2019.
- Lokale besturen sensibiliseren binnen hun organisatie en gemeente over Agenda 2030 (zie bv. [SDG's in je gemeente: 50 sensibiliserende praktijkvoorbeelden](#)).

Tot slot heeft het piloottraject ook effect op de VVSG zelf. In 2018 is de VVSG verkozen tot SDG-voice, waardoor ze voor het eerst de Week van de Duurzame Gemeente heeft kunnen organiseren. Daarnaast zijn de VVSG en de Vlaamse lokale besturen **nationaal en internationaal een referentie** wat betreft SDG-integratie. Zo zijn er steeds meer organisaties (privé, academia, middenveld) die zich richten op de lokale vertaling van de SDG's, met ook lokale besturen als doelgroep. Daarnaast dienen de Vlaamse praktijken als goed voorbeeld in het buitenland. De VVSG maakte bijvoorbeeld deel uit van de Belgische delegatie op het High Level Political Forum in New York en werkt samen met de Vlaamse Overheid voor de OESO-studie 'A territorial approach to the SDGs'.

## 2 Selectie pilootgroep

In februari 2017 stuurde de VVSG een oproep uit naar alle Vlaamse gemeenten, gericht aan het college van burgemeester en schepenen, om deel te nemen aan het SDG-piloottraject. De besturen kregen tot eind maart de tijd om zich kandidaat te stellen. Hiervoor waren een aantal voorwaarden:

- De politieke ondertekening van de [VVSG engagementsverklaring](#) voor de duurzame ontwikkelingsdoelstellingen
- Het aanstellen van een contactpersoon voor het piloottraject
- Het engagement om deel te nemen aan de collectieve bijeenkomsten (voorzien op gemiddeld 4x per jaar) en aan een jaarlijkse inhoudelijke sessie voor lokale politici
- Een duidelijke motivatiebrief

50 gemeenten stelden zich kandidaat voor het piloottraject. Aangezien er slechts plaats was voor 20 gemeenten in de kerngroep, maakte VVSG Internationaal samen met een multidisciplinaire klankbordgroep (zie verder) een selectie op basis van de volgende criteria. Deze selectie gebeurde tijdens een fysieke bijeenkomst in april.

- Motivatie
- Geografische spreiding (verschillende provincies)
- Diversiteit (stedelijk-platteland/ groot-klein/ centrum-perifeer/ verschillende politieke coalities)
- Aanwezigheid van een lokaal mondiaal beleid van de geïnteresseerde gemeenten

De eindselectie is gevalideerd door de directie van de VVSG.

Vanuit het SDG-principe 'leave no one behind' namen wij alle kandidaat-gemeenten mee in het traject via een gedifferentieerd aanbod. Met de 20 gemeenten in de kerngroep is intensief samengewerkt en geëxperimenteerd.<sup>2</sup> De overige 30 gemeenten werden minder intensief begeleid, maar werden op de hoogte gehouden, onder meer via een jaarlijkse SDG-bijeenkomst en telefonisch contact.

De gemeenten uit de kerngroep zijn: Roeselare, Oostende, Harelbeke, Oostkamp, Diksmuide, Gent, Evergem, Herzele, Nazareth, Herent, Halle, Tienen, Berlaar, Edegem, Balen, Hoogstraten, Genk, Leopoldsburg, Hamont-Achel en Sint-Truiden.

De gemeenten in groep twee zijn: Kortrijk, Brugge, Tielt, Izegem, De Pinte, Maldegem, Merelbeke, Nevele, Aalst, Bornem, Zoersel, Westerlo, Herentals, Brecht, Mol, Brasschaat, Geel, Heist-op-den-Berg, Turnhout, Mechelen, Lille, Boom, Diest, Beersel, Leuven, Brussel, Dilsen-Stokkem, Lommel, Hasselt en Herk-de-Stad.

---

<sup>2</sup> 19 gemeenten hebben het einde van het traject gehaald.

### 3 Werkwijze piloottraject

We onderscheiden drie inhoudelijke pijlers in het piloottraject: sensibilisering, politiek en beleidsplanning. Je moet op aan alle drie de pijlers werken om een stevig SDG-verhaal uit te bouwen in je gemeente. Ze zijn wel onderling verbonden. Een goed voorbeeld zijn SDG-workshops in kader van de beleidsplanning. Je verzamelt beleidsinput, maar verhoogt ook het bewustzijn over de SDG's bij de deelnemers (personeel, lokale politici en/of externe stakeholders).

#### 3.1 Bijeenkomsten en bezoeken

Het piloottraject was erop gericht om zowel collectief als individueel te leren en te experimenteren. We hebben gewerkt met gemeenschappelijke bijeenkomsten van de kerngroep en met individuele bezoeken van VVSG Internationaal aan de 20 pilootgemeenten.

De **gemeenschappelijke bijeenkomsten** vonden telkens plaats in Brussel. Oorspronkelijk waren er 3 à 4 bijeenkomsten per jaar voorzien. Uiteindelijk vonden er 7 vergaderingen plaats (2 in 2017, 3 in 2018 en 2 in 2019). Een aantal van de geplande bijeenkomsten zijn vervangen door kleinere werkgroepen, bijvoorbeeld rond de 5 scenario's van de omgevingsanalyse en rond specifieke deelaspecten van de SDG-integratie in het beleid (SDG-monitoring, SDG-toets, SDG's als transversaal programma en SDG's in burgerparticipatie).

Tijdens de bijeenkomsten is er gefocust op ervaringsuitwisseling, de uitwerking van verschillende pistes om de SDG's te integreren in het beleid en op ideeën voor draagvlakversterking. Bij de bijeenkomsten waren normaliter 1 of 2 personen per gemeente aanwezig. Over het algemeen waren dit steeds dezelfde contactpersonen, zijnde de mondiaal ambtenaar, duurzaamheidsambtenaar en/of beleidsmedewerker.

Aangezien elke lokale realiteit anders is, zijn we altijd uitgegaan van meerdere invalshoeken en scenario's om de SDG's lokaal te vertalen, bijvoorbeeld in kader van de omgevingsanalyse en van het meerjarenplan.

In de laatste bijeenkomst, beloofde de groep 4 pilootgemeenten met de titel 'strafste pilootgemeente'.

Eén keer per jaar, in de zomer, gingen de medewerkers van VVSG Internationaal op **individueel bezoek** bij alle pilootgemeenten afzonderlijk. Dit had tot doel om dieper in te gaan op de individuele trajecten van de gemeenten, om bij elke gemeente de temperatuur te voelen rond een aantal ideeën ikv het piloottraject en om betere begeleiding op maat te kunnen bieden. De SDG-contactpersoon binnen de gemeente bracht een aantal mensen samen voor een overleg van een halve dag. Vanuit de VVSG was de vraag om idealiter de contactpersoon (vaak de mondiale ambtenaar), een



beleidsmedewerker en een schepen te engageren voor het overleg. Verder stond het de gemeente vrij om andere medewerkers en politici uit te nodigen.

De mogelijkheid bestond eveneens om op de dag van het individueel bezoek een informatiesessie of workshop over de SDG's te organiseren, begeleid door de VVSG. Zeker in 2017 is hiervan gebruik gemaakt door verschillende pilootgemeenten, met als doelgroep hoofdzakelijk personeelsleden en het college van burgemeester en schepenen.

In 2017 vond er een **politieke bijeenkomst** plaats, waarbij politici van de meerderheid van de pilootgemeenten input gaven op de draftnota voor de integratie van de SDG's in verkiezingsprogramma's en waarbij input werd gegeven hoe de VVSG lokale politici nog meer kon bereiken wat betreft Agenda 2030. In 2018 en 2019 is dergelijke afzonderlijke bijeenkomst niet meer georganiseerd, maar vervangen door andere initiatieven. In 2018 heeft VVSG Internationaal een korte introductie gegeven op de SDG's op de VVSG vormingssessies voor nieuwe raadsleden (na de verkiezingen van oktober). Deze sessies vonden plaats op 20 locaties en bereikten meer dan 2000 lokale mandatarissen. In 2019 is een politiek overleg georganiseerd in de schoot van de studiedag 'Lokaal = Mondiaal: Op weg naar 2030'.

Er is ook een facebookgroep opgezet voor de 20 pilootgemeenten, waarop de gemeenten vragen en praktijken konden posten om zo de ervaringsuitwisseling en het leren van elkaar te bevorderen. Deze is echter weinig gebruikt en het zwaartepunt van de ervaringsuitwisseling lag bij de collectieve bijeenkomsten.

### 3.2 Externe expertise

Voor het piloottraject is (betalende) externe expertise ingeschakeld om te werken aan de scenario's voor SDG-integratie in de omgevingsanalyse en om de set van lokale SDG-indicatoren te ontwikkelen.

Daarnaast zijn ook externe sprekers uitgenodigd tijdens verschillende pilootbijeenkomsten, zoals Nederlandse en andere Vlaamse gemeenten, de Europese koepelvereniging en de privésector.

### 3.3 Klankbordgroep

In maart 2017 werd een eerste denkdag met externen georganiseerd. Hieraan namen partners uit onder meer de federale en Vlaamse overheid, de provincies, de civiele maatschappij, onderzoeksinstituten en twee centrumsteden deel.

Het doel van deze denkdag was drieledig:

- Partners op de hoogte brengen van de toekomstplannen van VVSG Internationaal m.b.t. het SDG-piloottraject

- Input verzamelen van partners om de inhoudelijke invulling van het piloottraject verder vorm te geven, op vlak van sensibilisering, beleidsplanning en relaties tussen lokale besturen en stakeholders
- Inzicht krijgen in de mogelijke bijdrage van verschillende partners aan het piloottraject

Verschillende van de partners die aanwezig waren op de denkdag maakten ook deel uit van de multidisciplinaire klankbordgroep. Deze deed de selectie van de pilootgroep, gaf doorheen de drie jaar mee sturing aan het piloottraject en ondersteunde bij specifieke vragen en uitdagingen.

De klankbordgroep bestond uit VVSG Internationaal, VVSG medewerkers van verschillende diensten en externe partners:

- Overheidssector: stad Sint-Niklaas, Provincie Antwerpen, Directie-Generaal voor Ontwikkelingssamenwerking, Departement Buitenlandse Zaken van de Vlaamse Overheid, Departement Kanselarij en Bestuur van de Vlaamse overheid, VNG International (Noot: De Vlaamse en federale overheid verlenen ook subsidies aan VVSG Internationaal voor de lokale vertaling van de SDG's.)
- Onderzoeksinstituten: Instituut voor de Overheid, CIFAL Flanders
- Civiele maatschappij: 11.11.11, Join for Water, Rikolto
- Privésector: Voka

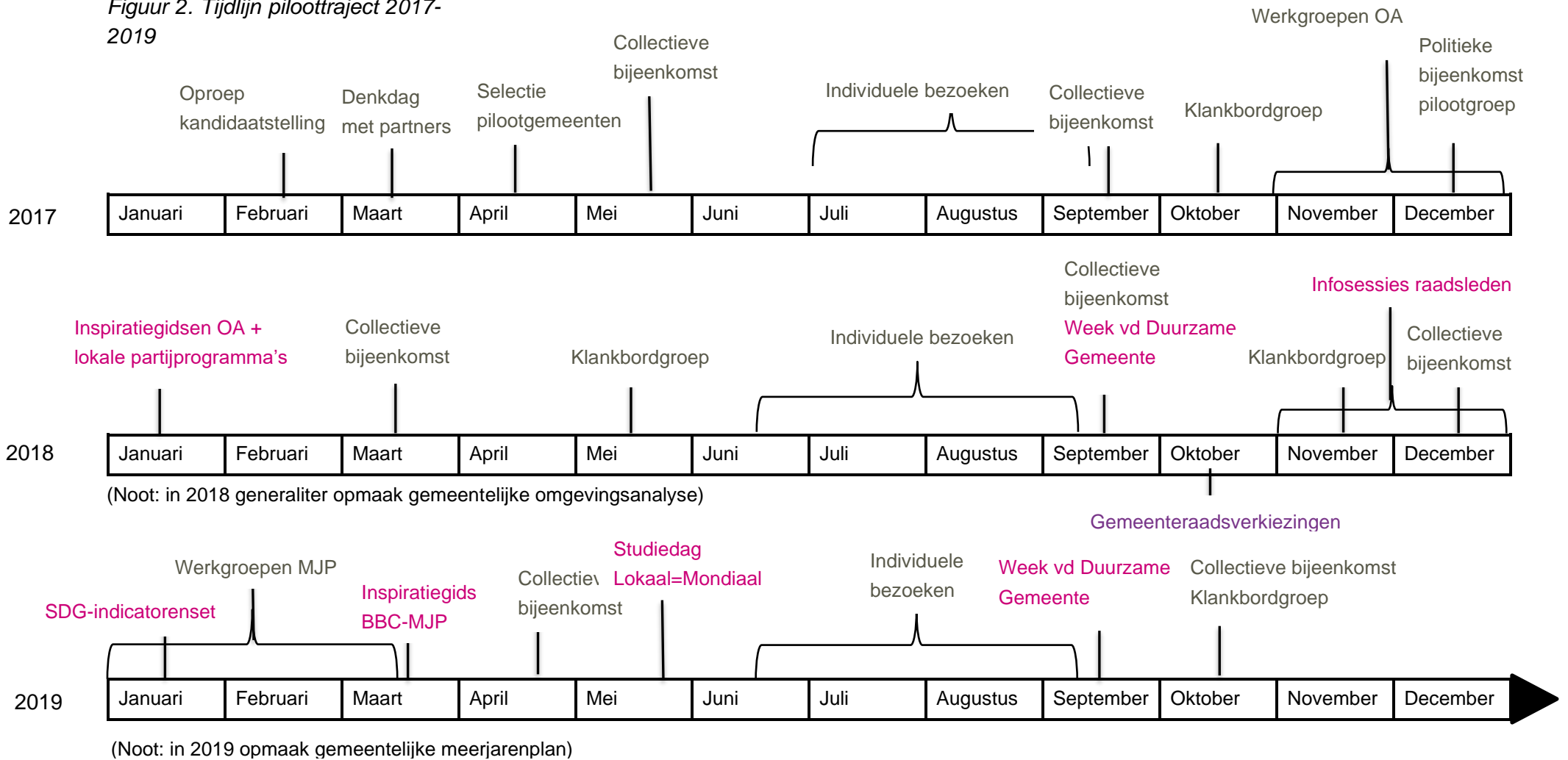
### 3.4 Evaluatie piloottraject

Het piloottraject is zowel doorheen het traject als op het einde op verschillende manieren geëvalueerd. Tijdens de individuele bezoeken is gevraagd naar verwachtingen ten opzichte van en verbeterpunten voor de VVSG en het piloottraject. Tijdens het laatste bezoek (2019) focusten we ook op een evaluatie van de belangrijkste veranderingen voor de gemeente sinds deelname aan het piloottraject. Verder liet de klankbordgroep haar licht schijnen over het traject en benoemde ze aandachtspunten. We deden ook een evaluatie van de klankbordgroep zelf, waarbij we de leden vroegen naar de meerwaarde van de klankbordgroep en wat ze goed en minder goed vonden.

We konden wel meer aandacht hebben besteed aan evaluatie tijdens en van de collectieve bijeenkomsten.

Daarnaast namen externe evaluatoren in 2018 het SDG-piloottraject onder de loep. Dit gebeurde in kader van de [evaluatie van het Vlaams subsidieprogramma van VVSG Internationaal](#). Deze evaluatie benadrukte het belang van het piloottraject voor de kerngroep en bij uitbreiding alle Vlaamse gemeenten, maar formuleerde ook een aantal leerpunten. Deze staan beschreven bij punt 4, geleerde lessen piloottraject.

Figuur 2. Tijdslijn piloottraject 2017-2019



## 4 Geleerde lessen piloottraject

### 4.1 Format piloottraject

1. Lid zijn van de kerngroep was voor de pilootgemeenten een stok achter de deur om versneld werk te maken van de lokale SDG-integratie. Het label van pilootgemeente bracht een verhoogd **verantwoordelijkheidsgevoel** met zich mee.  
Met het aflopen van het piloottraject bestaat bijgevolg ook een risico dat de dynamiek en het tempo afzwakt. Het is belangrijk om voormalige pilootgemeenten te blijven betrekken in de SDG-werking van VVSG en hen in te schakelen als goed praktijkvoorbeeld.
2. Het langdurige traject met een vaste groep gemeenten heeft de banden tussen de pilootgemeenten versterkt. Dit zorgt voor meer **onderling contact en kruisbestuiving**.
3. De **variatie** in pilootgemeenten (stedelijk-platteland/ groot-klein/ timing beleidsplanning/ ...) is zowel een meerwaarde als een moeilijkheid. Enerzijds zorgt deze variatie ervoor dat de aanbevelingen en tools die voortkomen uit het piloottraject toepasbaar zijn voor alle Vlaamse gemeenten. Anderzijds brengt het ook een aantal uitdagingen met zich mee. Zo kwamen de stappen in het piloottraject voor sommige gemeenten te vroeg en voor anderen te laat (bv. sommige gemeenten hadden de eerste denkfase voor de omgevingsanalyse al gemaakt alvorens deze in detail uitgewerkt werd in het piloottraject). Daarnaast vinden kleinere gemeenten zich niet altijd in de ervaringen en voorbeelden van grotere gemeenten en omgekeerd. Om aan de heterogeniteit en de wensen van de groep tegemoet te komen, is **flexibiliteit** dan ook belangrijk. We hebben tijdens het piloottraject dan ook meermaals in kleinere groepen gewerkt gebaseerd op onder meer de individuele keuzes van elke gemeente (bv. werkgroepen rond de 5 scenario's in de omgevingsanalyse) en op grootte van de gemeente. Ook een goed evenwicht tussen de inbreng van de VVSG en de inbreng van de deelnemers tijdens de groepsbijeenkomsten is belangrijk.
4. Er is meer aandacht nodig voor **tussentijdse communicatie en opvolging**, o.a. door de stappen te delen die de VVSG zet en door goede praktijken van de pilootgemeenten te delen.
5. De combinatie van collectieve processen en individuele ondersteuning was positief. Het traject miste echter een uitgebouwde **trajectmethodiek**, zowel binnen het format van het traject als bij de pilootgemeenten zelf. De einddoelen en tussenstappen waren onvoldoende gedefinieerd; wat willen we als groep bereiken en wat wil elke gemeente individueel bereiken, wanneer kunnen we het piloottraject

geslaagd noemen. Dit bemoeilijkte tussentijdse evaluatie (zijn we op weg om onze einddoelen te bereiken). Het ontbreken van een trajectmethodiek heeft er ook toe geleid dat er onvoldoende focus was op het leren van elkaar (bovenop de ervaringsuitwisseling) en dat de veranderingsprocessen onvoldoende gedocumenteerd zijn. Vooral de resultaten waren zichtbaar, eerder dan de weg er naartoe in de pilootgemeenten. Een mogelijke oplossing is om aan de start van het traject een format aan te reiken waarin de pilootgemeenten op geregelde tijdstippen de stand van zaken met betrekking tot de SDG's in hun gemeente invullen.

6. Voor elke stap van het lokale beleidsplanningsproces werden tools ontwikkeld en aanbevelingen geformuleerd. Idealiter zijn deze klaar en beschikbaar nog voor de gemeenten aan elke stap beginnen. Dat bleek soms echter moeilijk doordat er zich een mismatch qua timing voordeed. De ervaringen en bevindingen van de experimenterende pilootgemeenten werden immers pas na elke stap duidelijk. De lokale vertaling van de SDG's was dan ook onbekend terrein. Voor de volgende beleidscyclus zullen de tools en aanbevelingen van het piloottraject uiteraard wel ruim op tijd komen.

## 4.2 Tijd en middelen

7. Het piloottraject was erg **tijdsintensief**, zowel bij VVSG Internationaal als bij de pilootgemeenten. Het is dan ook belangrijk om vanaf het begin duidelijk te communiceren over de opzet en verwachtingen richting de pilootgemeenten. Nu was het onvoldoende duidelijk dat een groot deel van het werk bij de pilootgemeenten zelf zou vallen (experimenteren en mee uitwerken van de pistes, i.p.v. louter uitvoering) en hoeveel tijd dit zou vragen. Daarnaast is het ook essentieel om als organiserende instantie (VVSG) voldoende personeelsinzet vrij te maken. Van 2017 tot 2019 zijn ongeveer 2 voltijdse equivalenten (VTE) ingezet voor de begeleiding en opvolging van het piloottraject en aanverwante SDG-activiteiten. Ook na 2019 blijven deze twee VTE actief om de resultaten van het piloottraject te consolideren en om hierop verder te bouwen.
8. Het is belangrijk om voldoende **financiële middelen** te voorzien. Deelname aan het piloottraject was gratis. VVSG Internationaal kreeg zowel federale als Vlaamse subsidies om het SDG-piloottraject uit te voeren. Hieronder vallen niet alleen de organisatie van de bijeenkomsten, maar eveneens het ontwikkelen, drukken en vertalen van publicaties en tools, en het inschakelen van externe expertise.

## 4.3 Expertise

9. De **klankbordgroep** was een goede manier om (interne en externe) partners te informeren over en te betrekken bij het piloottraject. Doordat de donoren van het

piloottraject (de federale en Vlaamse overheid) deel uitmaakten van de klankbordgroep, kreeg het traject ook meer zichtbaarheid en gewicht bij hen.

Daarentegen hadden we flexibeler moeten omgaan met de samenstelling van de klankbordgroep. De leden zijn in 2017 gekozen op basis van de toenmalige verwachtingen van VVSG Internationaal van de inhoudelijk focus van het traject. In realiteit bleek echter dat de pilootgemeenten heel sterk wilden inzetten op de beleidsplanning (omgevingsanalyse, meerjarenplan). In de klankbordgroep waren echter weinig mensen en organisaties betrokken met expertise over lokale beleidsplanning. Hierdoor kon de klankbordgroep vaak onvoldoende input geven bij belangrijke knelpunten en vraagstukken in het piloottraject.

10. Aangezien de lokale vertaling van de SDG's verschillende thema's en invalshoeken omvat, heb je uiteenlopende expertise nodig. Als trekkend team (VVSG Internationaal) beschik je niet over alle nodige expertise en is samenwerking belangrijk, ook binnen de organisatie. Lever voldoende inspanning om de nodige **collega's** actief te betrekken, niet alleen als klankbord maar ook om vanaf het begin mee na te denken over tools en activiteiten. Bekijk hoe deze een deel van hun tijd kunnen vrijmaken voor het piloottraject.

#### 4.4 Draagvlak

11. **Inspelen op bestaande lokale processen** is essentieel voor het slagen van het piloottraject. Het piloottraject focuste op het creëren van draagvlak en tools in aanloop naar en tijdens de lokale verkiezingen van oktober 2018 en de opmaak van het nieuwe gemeentelijke meerjarenplan (2020-2025). Dit maakte de lokale SDG-integratie relevant en zorgde ervoor dat deze veel minder beschouwd werd als iets nieuw en als extra werk. Agenda 2030 bood een kader om bestaande processen te herdenken en/of te versterken, bijvoorbeeld door cross-sectoraal werken te stimuleren. Niettegenstaande beschouwden sommige groepen binnen een aantal pilootgemeenten de SDG's wel als extra werk in een context met veel gelijktijdige veranderingsprocessen, zoals de integratie OCMW-gemeente, een nieuwe bestuursploeg na de verkiezingen en de opmaak van een nieuw meerjarenplan.
12. Ondanks de versnelde SDG-dynamiek in de pilootgemeenten, blijft het een **uitdaging om binnen het gemeentebestuur een grondig draagvlak te creëren** voor de SDG's. Als de trekker van het piloottraject bijvoorbeeld niet in staat was om naar de collectieve bijeenkomsten te komen, was er vaak geen vervanging vanuit de gemeente. Het is dan ook belangrijk om binnen het piloottraject in te zetten op activiteiten gericht tot verschillende doelgroepen in de gemeente. We deden dit door SDG-infosessies in de pilootgemeenten, de individuele bezoeken en twee sectorale overleggen (vrije tijd en sociale zaken en publieke zorg) i.s.m. de VVSG-collega's. In de toekomst zetten we bijkomend in op de integratie van de SDG's in bestaande

VVSG-netwerken. We hadden echter beter vanaf het begin een strategie uitgewerkt om het draagvlak binnen de pilotogemeenten te versterken (als onderdeel van de trajectmethodiek, zie geleerde les 5).

13. We hielden slechts 1 **politieke bijeenkomst** met de pilotogemeenten, in 2017. Politiek draagvlak is echter cruciaal voor de lokale SDG-integratie. Waarschijnlijk was het toch een betere keuze geweest om ook in 2018 en 2019 een politieke bijeenkomst te organiseren, zodat het verloop van het traject en de ontwikkelde tools sterker afgestemd waren op de politieke realiteit, naast de administratieve.

#### 4.5 Coherent duurzaam beleid

14. Het piloottraject is slechts een aanzet tot een meer coherent duurzaam beleid. Hoe ga je verder dan een aftoetsing van bestaand beleid aan de SDG's? Hoe zorg je ervoor dat de Agenda 2030 echt leidt tot meer geïntegreerd werken en tot **duurzame transitie** op lange termijn waarbij positieve en negatieve effecten van beleidskeuzes worden bekeken? Wanneer is er bovendien sprake van een ambitieus duurzaam beleid en in welke mate is dat toe te schrijven aan Agenda 2030? Een vervolgentraject is dan ook noodzakelijk om hierop verder te werken.
15. Het werken met de internationale Agenda 2030 leidt niet noodzakelijk tot meer aandacht voor **internationale rechtvaardigheid**. De ontwikkeling van een mondiale reflex doorheen de gemeente is en blijft een werkpunt, zowel voor de gemeente als voor de VVSG.

### 5 Lokaal niveau: succesfactoren en uitdagingen

De langdurige ervaring van de VVSG en gemeenten wat betreft de lokale vertaling van de SDG's biedt inzicht in de meerwaarde, succesfactoren en uitdagingen.

#### 5.1 Meerwaarde lokale SDG-integratie

1. De SDG's sluiten aan bij de algemene maatschappelijke tendens om meer rekening te houden met duurzaamheid. De SDG's bieden hierbij een **overkoepeld kader** om bestaande processen (zoals de opmaak van het meerjarenplan, integratie OCMW-gemeente of interne reorganisatie) te herdenken en in te vullen, en om de verschillende projecten en activiteiten in de gemeente te verbinden; we werken richting hetzelfde doel. De brede insteek van Agenda 2030 is aantrekkelijk. Het is een toekomstgerichte, maatschappelijk relevant agenda waar iedereen wel linken met zijn werk in ziet. Ze biedt de kans om vanuit een bredere blik te kijken naar lokale uitdagingen (outside-in benadering).

2. De SDG's bieden een stimulans voor dienstoverschrijdend, **geïntegreerd werken**. Zo hebben verschillende gemeenten in cross-sectorale werkgroepen aan de omgevingsanalyse en het meerjarenplan gewerkt – bijvoorbeeld per pijler van duurzame ontwikkeling – in plaats van per dienst afzonderlijk. Bij de opstart van nieuwe projecten, worden verschillende diensten betrokken. Er zijn transversale SDG-werkgroepen opgericht.
3. De SDG's zijn een referentiepunt om **meer gerichte, lange termijn beslissingen** te maken. “De SDG's zijn een soort wandelstok die voor meer comfort en structuur zorgen en op hobbelige wegen de focus bewaren” (quote Jan de Keyser, burgemeester Oostkamp). De SDG's zijn wel een middel en geen doel op zich.
4. De SDG's bieden een **gemeenschappelijk taal** voor samenwerking met externe stakeholders. Agenda 2030 is een internationaal kader dat niet ontwikkeld is door het gemeentebestuur. Het is dan ook een neutrale agenda om verbinding te zoeken en wordt niet aanschouwd als een kader dat wordt opgelegd door het bestuur. Ook in programma's van internationale samenwerking biedt Agenda 2030 een gemeenschappelijk kader om aan bij te dragen.
5. De SDG's zijn een handige, begrijpbare en visueel aantrekkelijke **kapstok om over je beleid te communiceren**.
6. Agenda 2030 biedt een impuls om de **mondiale reflex** in de gemeente te versterken. Zo hebben in sommige gemeenten die diensten mondiaal beleid een meer centrale rol gekregen in de gemeente dankzij de SDG's. Het is echter niet evident om internationale rechtvaardigheid op de agenda te brengen en te houden. Dit blijft een werkpunt.

## 5.2 Lokale succesfactoren

1. **Bouw verder op wat bestaat**. Start met een aantal enthousiastelingen die openstaan voor duurzaamheid en de SDG's en hierover willen uitwisselen en implementeren in hun werk. Toon aan dat de gemeente reeds bijdraagt aan de SDG's via haar projecten en activiteiten. Speel in op bestaande processen; maak bijvoorbeeld de link met verkiezingsprogramma's of het bestuursakkoord, en met trajecten zoals kindvriendelijke gemeente of het burgemeestersconvenant.
2. **Zoek trekkers** voor je lokaal SDG-verhaal. Je hebt mensen nodig die de Agenda 2030 goed kennen, collega's en partners hierover aanspreken en initiatief nemen. Deze trekkers kunnen bij aanvang individuen zijn, maar probeer dit uit te breiden



naar een SDG-werkgroep. Verschillende gemeenten geven aan dat dergelijke werkgroep helpt om het draagvlak te versterken en om gericht sturing te geven aan het SDG-verhaal van de gemeente. Deze werkgroep kan starten met een aantal enthousiastelingen en later uitbreiden om meer diensten te betrekken. Ook bij de inwoners en partners is het belangrijk een aantal trekkers te hebben die hun netwerk kunnen beïnvloeden. Je SDG-verhaal kan klein starten, maar uiteindelijk heb je wel **leiderschap** nodig, zowel politiek als ambtelijk. Er moet een mandaat zijn om de SDG's uit te rollen en te implementeren.

3. **Pak de SDG's strategisch aan.** Om echt vooruitgang te boeken in je SDG-verhaal en te werken aan een coherent duurzaam beleid, moet de strategische cel of beleidscel en het managementteam mee aan de kar trekken. In de praktijk werkt dit goed in tandem met bijvoorbeeld een ambtenaar en/of schepen mondiaal beleid en/of duurzaamheid.
4. **Maak een SDG-impactanalyse.** De SDG's zijn een internationaal goedgekeurd kader, dat niet ontwikkeld is specifiek voor lokale besturen. Gemeenten moeten dan ook een **lokale vertaalslag** maken: wat betekenen de SDG's op lokaal niveau en welke impact kan je hebben als gemeente? Hoe vertaal je de globale doelstellingen naar lokale doelen? Hierbij kan een impactanalyse helpen. Hierbij breng je in kaart op welke SDG-doelstellingen en subdoelstellingen je als lokaal bestuur het meeste impact kan hebben, waar je al op inzet en waar er nog groeipotentieel is. Zo kan je ook een aantal prioritaire SDG-actieterreinen definiëren.
5. **Communiceer** over de SDG's, zowel intern als naar de burgers toe. Verwerk de SDG's in je communicatie over acties en projecten. De communicatiedienst is dan ook een belangrijke partner.
6. **Maak de SDG's concreet.** Toon aan wat de SDG's betekenen in de praktijk en over welke tendensen, initiatieven en acties het dan gaat; zo blijven de SDG's niet te abstract. Je kan bijvoorbeeld de [SDG-cirkeleofening](#) doen met het personeel of met adviesraden. Je kan werken met lokale duurzame helden die in hun dagelijkse werk of leven bijdragen aan de doelstellingen van Agenda 2030 (zie format [Week van de Duurzame Gemeente](#)). Plaats voorbeelden in je gemeente- en personeelsmagazine.
7. **Herhaal, herhaal, herhaal.** Blijf de SDG-boodschap herhalen, ook al ben je ze soms zelf moe gehoord. Zoek naar uiteenlopende manieren om die boodschap te brengen.

### 5.3 Lokale uitdagingen

1. Er is **geen uniforme aanpak** mogelijk die geldt voor alle gemeenten. Elke lokale realiteit is anders, waardoor andere stappen gezet zullen worden. Ervaringen en voorbeelden van andere gemeenten kunnen dan ook als inspiratie dienen, maar het is moeilijk om hun traject blindelings over te nemen en toe te passen in je eigen gemeente.
2. Hoe kunnen we de balans behouden tussen de lokale en **internationale dimensie** van Agenda 2030. Al te vaak wordt er enkel gefocust op hoe je aan de SDG's kan werken in de eigen gemeente, en wordt internationale rechtvaardigheid niet mee in rekening genomen.
3. Het risico bestaat dat de SDG's gebruikt worden als een loutere **linkoefening**, waarbij bestaande initiatieven een SDG-label krijgen om aan te tonen dat de gemeente bijdraagt aan Agenda 2030. Deze oefening is een belangrijke (eerste) stap, maar ze mag daar niet eindigen. Aan deze oefening moet ook een analyse gekoppeld worden waar de prioriteiten liggen, waar je ook een negatieve impact hebt op de SDG's, welke bestaande initiatieven verduurzaamd kunnen worden, waar de gemeente een tandje kan bijsteken en hoe ze dit zal doen. We moeten dus streven naar coherent duurzaam beleid, naar een **transitie** voor duurzame ontwikkeling.
4. Hoe kunnen we ervoor zorgen dat de **dynamiek** rond de SDG's levendig blijft? De SDG's maken namelijk onderdeel uit van een langetermijnagenda tot 2030. Het is niet evident om een breed draagvlak voor de SDG's te creëren en dit te onderhouden over de jaren heen.
5. **17 SDG's, dat is veel**. De SDG's zijn één en ondeelbaar, wat betekent dat een actie of project doorgaans een impact heeft op verschillende SDG's. Deze onderlinge verbondenheid en brede insteek van Agenda 2030 zorgt ervoor dat iedereen zich wel kan terugvinden in de agenda en stimuleert een multisectoriële aanpak. Het maakt het echter ook moeilijk om bij elke actie en initiatief van de gemeente telkens terug te grijpen naar die 17 doelstellingen en om te bepalen aan welke SDG's een actie of project bijdraagt. Kan je een algemene SDG-toets ontwikkelen voor activiteiten en projecten? Maak je best een keuze in een aantal sleuteldossiers waar je de SDG's consequent meeneemt?
6. **SDG-monitoring** blijft een uitdaging. Hoe kan je op gemeentelijk niveau je bijdrage aan de SDG's opvolgen? Waar doen we het goed en minder goed, waar boeken we vooruitgang of achteruitgang?

7. De SDG's zijn dan wel een gemeenschappelijke taal, het blijft een uitdaging om **concrete samenwerkingen** aan te gaan met externe partners rond deze agenda, om over te gaan van gesprekken naar concrete gezamenlijke initiatieven om invulling te geven aan het SDG-engagement.