

Tussentijdse Evaluatie van outcome 3
“Fit for the Future”
gezamenlijk programma van Fiabel, ACODEV en
Ngo-federatie

Finale versie

2022-2026

Mei 2025

INHOUDSTAFEL

INHOUDSTAFEL.....	II
DANKWOORD	III
AFKORTINGEN	V
SAMENVATTING	VI
1 INTRODUCTIE	1
1.1 CONTEXT	1
1.2 DOEL VAN DE EVALUATIE	2
1.3 GEBRUIKERS VAN DE EVALUATIERESULTATEN	2
1.4 METHODOLOGIE	3
1.5 EVALUATIEPROCES	4
1.6 BEPERKINGEN EN UITDAGINGEN TIJDENS DE EVALUATIE	5
2 VOORNAAMSTE BEVINDINGEN EN ANALYSE	7
2.1 RELEVANTIE	7
2.1.1 BETEKENIS VAN “FIT FOR THE FUTURE”	7
2.1.2 AANPAK OM (MEER) FIT FOR THE FUTURE TE WORDEN/BLIJVEN	11
2.1.3 BETEKENIS EN AANPAK “FIT FOR THE FUTURE” – NAAR DE TOEKOMST TOE	14
2.2 EFFECTIVITEIT	25
2.2.1 VOORTGANG VERSTERKING PROFESSIONALISERING EN STRATEGISCH DENKEN	25
2.2.2 HEFBOMEN DIE HET LEREN BEVORDEREN TIJDENS EN NA DE UITVOERING VAN LEERINITIATIEVEN ...	36
2.2.3 UITDAGINGEN BIJ CAPACITEITSVERSTERKING VAN LEDEN	37
2.2.4 BESLUITEN - EFFECTIVITEIT VAN LEERINITIATIEVEN	42
2.3 EFFICIËNTIE	44
3 CONCLUSIES	47
4 AANBEVELINGEN	56
BIJLAGEN	68
BIJLAGE 1- INCEPTIENOTA	70
BIJLAGE 2- VOORBEELDEN CAPACITEITSVERSTERKING	71
BIJLAGE 3- HEBBOMEN, LEER- EN WERKVORMEN DIE HET LEREN BEVORDEREN	76
BIJLAGE 4 -TOEKOMSTBEELD VAN CSO’S/IA OP VLAK VAN FIT FOR THE FUTURE	84
BIJLAGE 5 - RUIMERE BETEKENIS VAN “FIT FOR THE FUTURE” NAAR DE TOEKOMST TOE	92
BIJLAGE 6 - OVERZICHT VOORSTEL VAN TOEKOMSTIGE (LEER)INHOUD, LEER-EN WERKVORMEN, WIE TE BETREKKEN IN DE TOEKOMST BIJ UITWISSELIJNGEN/LEREN	96
BIJLAGE 7 - OVERZICHT GECONSULTEERDE DOCUMENTEN	100
BULAGE 8 - OVERZICHT GEÏNTERVIEWDE PERSONEN	104

DANKWOORD

Ik wil graag de drie federaties Ngo-federatie, ACODEV en Fiabel bedanken om deze tussentijdse evaluatie uit te mogen voeren, samen met collega-consultants Régine Chabotier (Perform & Sense) en Griet Bouwen (Zinspeling). Ik wil mijn specifieke dank uitspreken voor de stuurgroep van deze evaluatie, met name de federatiemedewerkers Iseult Kestelyn (Ngo-federatie), Hélène Flaam (Fiabel) en Samantha Hobro (ACODEV) en hun directies, alsook de leden Fanny Polet (VIVA Salud) en Eric Remacle (ARES), om het evaluatieproces mee in goede banen te leiden. Hun input en feedback was essentieel om te kunnen komen tot een aanpak die door de drie federaties werd gedragen. Tot slot ook veel dank aan de federatiemedewerkers die tijdens het leerevent op 20/2 geholpen hebben om dit event logistiek in goede banen te leiden, ook op vlak van verslaggeving.

Het werk dat wordt uitgevoerd door de federaties is niet eenvoudig. Elke federatie heeft daarin een unieke kijk op de zaken. Dat maakte de evaluatie soms uitdagend, maar ook boeiend en leerrijk. Daarenboven werd ze uitgevoerd tijdens een periode van grote (geo)politieke onrust. Daarom werd de te evalueren specifieke doelstelling “fit for the future”, die binnen het programma van de federaties uitgevoerd wordt vanuit een leerperspectief, ook tegen het licht van deze veranderde context gehouden. We hopen dat de resultaten van deze evaluatie zullen bijdragen om het leren binnen de CMO en IA sector te versterken, alsook ook aan het debat over de toekomst van de sector internationale solidariteit, vanuit een lerend perspectief.

Nancy Jaspers
Teamlead evaluatie

AFKORTINGEN

AI	Appreciative Inquiry
CMO	Civiele Maatschappij Organisatie
CNCD-11.11.11	Centre National de Coopération au Développement
DBE	Dienst Bijzondere Evaluatie
DEI	Diversity, Equity and Inclusion
DGD	Directie Generaal Ontwikkelingssamenwerking en Humanitaire Hulp
DTF	Het technisch en financieel dossier (het programmadocument)
GSK	Gemeenschappelijk Strategisch Kader
HR	Human Resources
IA	Institutionele Actoren
IATI	International Aid Transparency Initiative
KB	Koninklijk Besluit
M&E	Monitoring en Evaluatie
MEAL	Monitoring, Evaluation, Accountability & Learning
NGO	Niet-Gouvernementele Organisatie
PME	Planning, Monitoring, Evaluatie
P2P	Peer-to-peer
RBM	Result Based Management
RGB	Resultaatgericht Beheer (RBM in het Engels)
RT	Referentietermen
SDG	Sustainable Development Goals
TOC	Theory of Change
WBE	Wereldburgerschapseducatie
WG	Werkgroep

SAMENVATTING

Context

Binnen de context van het gezamenlijke programma van de drie federaties is de ultieme verandering die nagestreefd wordt dat “Belgische middenveldorganisaties (CMO) en Institutionele Actoren (IA) erkende, wendbare en essentiële (onmisbare) actoren zijn van verandering in internationale solidariteit, die bijdragen aan de opbouw van een rechtvaardige, gelijkwaardige en duurzame wereld. Dit betekent o.a. het kunnen aankaarten van maatschappelijke problemen, het aanreiken van alternatieven en het ondernemen van actie, onder andere via bewustmaking, mobilisatie en beleidsbeïnvloeding”. Als actor (makelaar) van verandering moeten CMO en IA flexibel kunnen inspelen op maatschappelijke evoluties. Ze dienen erkend te worden als legitieme partners binnen de Internationale solidariteit. Internationale solidariteit houdt ook in dat CMO en IA het vermogen hebben om bruggen te slaan met hun partners in de partnerlanden en andere organisaties die actief zijn in de sector – met respect voor elkaar, op gelijke voet en in een geest van solidariteit. Dit alles sluit aan bij de Duurzame Ontwikkelingsdoelen, in het bijzonder SDG 17 over partnerschappen.

De ultieme verandering (Ultimate Change Statement – UCS) die de federaties nastreven vertrekt vanuit een individuele visie op OSC’s en AI’s. De doelstelling van de federaties is om hun leden te versterken en het ecosysteem van de CMO/IA sector te doen floreren. Om dit te kunnen bereiken, zijn er in het gemeenschappelijke programma drie gebieden van verandering geïdentificeerd. Deze zijn vertaald in drie specifieke doelstellingen of outcomes, die direct gekoppeld zijn aan het werk met en voor lidorganisaties. Deze drie veranderingsgebieden zijn

- Outcome 1: De beleidsomgeving ondersteunt CMO en IA en vergemakkelijkt hun toegang tot verschillende financieringsbronnen die hun werk en activiteiten ondersteunen.
- Outcome 2: De maatschappelijke basis van de sector en de partnerschappen van CMO en IA worden versterkt.
- Outcome 3: CMO en IA zijn actoren die “fit for the future” zijn, of m.a.w. die “klaar of voorbereid zijn voor de toekomst”.

De drie outcomes staan niet los van elkaar, maar zijn met elkaar verbonden, zoals uitgelegd wordt in het programma. Ze dragen bij aan elkaar en versterken elkaar wederzijds. Het gemeenschappelijk programma gaat hier verder op in en legt uit wat de onderliggende hypothesen zijn waarop de link tussen de drie outcomes en hun interconnectie gebaseerd zijn.

Methodologie

De tussentijdse evaluatie voor de federaties ACODEV, ngo-federatie en Fiabel was gericht op één van de drie outcomes van het gemeenschappelijk programma ’22-’26, namelijk outcome 3: **CMO en IA zijn actoren die “fit for the future” zijn**. De evaluatie diende om na te gaan in hoeverre de gebruikte methodes en het aanreiken van werkinstrumenten, gehanteerd door de federaties tijdens leerinitiatieven, geschikt zijn om de vooraf bepaalde resultaten binnen Outcome 3 in 2026 te bereiken? Een bijkomende vraag was of de huidige benaderingen en methodologieën in de toekomst gehandhaafd kunnen worden, of moeten ze aangepast worden om in de toekomst de verwachte resultaten te kunnen bereiken? Aan deze vraag werd ook de relevantie van thema’s gekoppeld alsook de betekenis en de realisatie van de outcome ‘fit for the future’ binnen de veranderde context anno 2025. De evaluatievraag diende afgetoetst te worden aan de criteria relevantie, coherentie, en effectiviteit. Coherentie werd gekoppeld aan relevantie. Een bijkomende evaluatievraag ging over de mate waarin

de samenwerking tussen de federaties de realisatie van de outcome bevordert dan wel verhindert (efficiëntie).

De evaluatie was hoofdzakelijk kwalitatief, formatief en participatief van insteek. Data werd verzameld via een deskstudie, individuele interviews, en een collectief leermoment met leden van de federaties. Onderliggend werd het triple loop leermodel gebruikt om de evaluatievragen te beantwoorden. Een stuurgroep, bestaande uit medewerkers van de drie federaties en enkele leden, volgde de evaluatie op. Een sensemaking sessie werd gehouden met de stuurgroep om de aanbevelingen te kunnen verfijnen en verdiepen. Tijdens de evaluatie dienden bepaalde uitdagingen zich aan, waar samen met de stuurgroep zo goed mogelijk aan tegemoet werd gekomen. Door het evaluatieproces op die manier in te richten werd afgeweken van de conventionele manier van evalueren, wat niet altijd eenvoudig was en soms stevige discussies opleverde. Dit resulteerde wel in een door alle betrokkenen gesteund evaluatieproces.

Conclusies

Leerinitiatieven georganiseerd door federaties dragen vandaag effectief bij aan capaciteitsversterking. Een aantal leer- en werkvormen en methodes worden volgens leden en federaties veel gebruikt en zijn effectief. Leren op zich is echter geen garantie voor verandering, noch op individueel noch op organisatievlak. Het inzetten (al dan niet bewust) van hefboomen, door federaties en ledenorganisaties, tijdens en na het leren verhoogt de kans op een succesvol leerinitiatief, leerresultaten en leereffect.

Voor een grote meerderheid van de leden is het aanbod rond capaciteitsversterking en de strategische denkrajecten – tot nu toe - relevant gebleken om 1) het hoofd te bieden aan de uitdagingen voor de toekomst en 2) te kunnen professionaliseren binnen het kader van de huidige regelgeving. Niettegenstaande de outcome – fit for the future nog steeds in grote mate als relevant wordt beschouwd, in het licht van een veranderde context is de invulling ervan vandaag niet meer toereikend. De veranderde context zet de externe voorwaarden om te kunnen leren – als individu en organisatie- zwaar onder druk. Het belang van de andere outcomes van het programma (belangenbehartiging en maatschappelijk draagvlak) om deze voorwaarden mee te helpen creëren komt daarbij sterker op de voorgrond. De huidige kracht en potentieel van de huidige leerinitiatieven ligt in het kunnen verbinden in diversiteit en het versterken van die verbinding, op diverse vlakken. Dit is waar leren in relatie tot systeemdenken en -verandering over gaat. Dit is tegelijk ook een uitdaging (systeemverandering is complex).

Om het leren ook in de toekomst mee te kunnen vormgeven en ondersteunen, verwachten leden van de drie federaties dat deze een faciliterende en verbindende rol spelen alsook een rol als pleitbezorger richting het beleid. Leden van de drie federaties verwachten ook dat federaties met elkaar (blijven) samenwerken en deze samenwerking versterken, in het belang van de leden en de sector.

De drie federaties hebben alle drie hun eigen visie op leren die zich vertaalt in een bepaalde aanpak rond leren, op basis van de noden van hun leden en verder ook vanuit evoluties die zich voordoen in de context. Elke federatie heeft daarin haar eigen specificiteit. Idealiter zijn ze daarin complementair en versterken ze elkaar daarin. Een aantal uitdagingen maken dit niet zo eenvoudig, zelfs al is de wil tot samenwerking wel algemeen aanwezig.

Aanbevelingen

De aanbevelingen werden gegroepeerd in 4 clusters. De eerste groep richt zich op aanbevelingen die de effectiviteit van outcome 3 – fit for the future kunnen helpen optimaliseren, onafhankelijk van de huidige uitdagingen in de context. Of de context verandert of niet, deze aanbevelingen zijn altijd nuttig. Afhankelijk van prioriteiten of/en beschikbare middelen kunnen federaties beslissen hier al dan niet iets mee te doen. Een tweede groep aanbevelingen houden op korte termijn rekening met de huidige veranderde (geo)politieke context en zijn bedoeld om de relevantie van de outcome – fit for the future te versterken. Deze aanbevelingen zijn relevant om op te nemen op korte termijn (bij akkoord), en in de aanloop naar het volgende programma toe. Een derde groep aanbevelingen heeft betrekking op hoe federaties hun samenwerking onderling kunnen verbeteren in relatie tot leren/de outcome fit for the future, alsook hoe ze zelf ook meer “fit for the future” kunnen worden. Deze groep aanbevelingen is relevant, onafhankelijk van de context. Ze zijn echter nog relevanter in een context die volatiel en onzeker is en de toekomst van de sector onder druk zet. De laatste groep aanbevelingen is meer praktisch van aard en gericht om de efficiëntie van leren te versterken.

Hieronder geven we het overzicht van de aanbevelingen weer. In het rapport worden deze verder toegelicht.

A – Aanbevelingen, onafhankelijk van de externe context

- Federaties faciliteren het leren tijdens leerinitiatieven op verschillende manieren, elk vanuit hun visie en eigenheid. Om leerresultaten nog te helpen verhogen – ongeacht de manier waarop deze tot stand kwamen - kunnen federaties hun leden, die hier nood aan hebben, (nog meer) versterken bij de integratie ervan in organisaties.
- Federaties kunnen nog creatiever zoeken naar leervormen die tijdbesparend zijn, en tegelijk toch voldoende verdiepend en op maat van de leden zijn.
- Hoewel leren in diversiteit verrijkend kan zijn, raden we aan - met name voor vormingen of uitwisseling rond specifieke thema's – om het profiel van deelnemers strikter af te bakenen en geen te grote niveauverschillen toe te laten. Dit laat toe de vorming meer op maat van deelnemers te organiseren (basis of voldoende verdiepend).
- Hybride leren dient best zo selectief mogelijk toegepast te worden: de afwisseling live – online bijeenkomsten kan zeker, maar wanneer men dit tegelijkertijd toepast, bemoeilijkt dit bijeenkomsten rond specifieke thema's waar men van en met elkaar wil leren en uitwisselen. Het is meer effectief om deelnemers allemaal aanwezig te laten zijn, of de uitwisseling volledig online te laten doorgaan.
- We suggereren om het onderscheid operationeel (professionalisering)-strategisch voor de geëvalueerde thema's in de praktijk minder of niet te maken, en beide te stimuleren wanneer dit helpt om het leren te versterken en/of leerresultaten sterker te integreren in de ondersteunde organisaties.
- Het is nuttig te onderzoeken hoe en onder welke voorwaarden het perspectief van dekolonisatie, ontkokering en gelijkwaardige partnerschappen ook verder kan doorgetrokken worden naar andere thema's/werkgroepen en leerinitiatieven (voor zover dit nog niet gebeurt).
- Een gezamenlijk leerinitiatief tussen de federaties en/of werkgroepen dekolonisatie van Ngo-federatie en gelijkwaardige partnerschappen van ACODEV kan interessant zijn om inzichten en kennis van leden van de verschillende werkgroepen verder te versterken.
- Het is aanbevolen om – nu en zolang het nog mogelijk is – de sector meer zichtbaar te maken en op de kaart te zetten in België, door o.a. te investeren als sector in gezamenlijke “producten”, in co-

creatie met leden, en deze te gebruiken om meer zichtbaar te maken wat men doet als sector. (naar het brede publiek toe, de overheid, andere sectoren). Dit helpt om de meerwaarde van de sector aan te tonen, alsook om te laten zien dat men als sector iets in te brengen heeft wat ook relevant en leerrijk kan zijn voor een ander publiek.

B – Aanbevelingen om (meer) ‘fit for the future’ te worden/blijven in een veranderde context

- Vanuit de eigenheid en identiteit van elke federatie is het o.i. belangrijk om op korte termijn een gezamenlijk toekomstbeeld of narratief te ontwikkelen voor de sector CMO en IA. Het gaat hier op de eerste plaats om een toekomstbeeld van de sector dat duidelijk maakt waar de groep CMO en IA voor staat, wat haar bindt en wat haar meerwaarde is. De aanbeveling gaat niet zozeer om een socio-politiek narratief, noch gaat het om een narratief dat één bepaalde inhoud of thema naar voor schuift, wat onmogelijk is gezien de diversiteit onder de leden.
- We suggereren om op basis van de aanbevelingen rond toekomstige thema's in dit rapport te onderzoeken welke het meest relevant en belangrijk zijn en die het individuele en organisatie-leren overstijgen om hier sectorbreed over te leren. Vooral binnen een veranderde context en vanuit het perspectief van een sectornarratief lijkt dit ons essentieel.
- Om sectorbreed te kunnen leren is het aanbevolen om systematisch (binnen de grenzen van het haalbare) de bredere sector te betrekken (niet enkel directies), en initiatieven te ontwikkelen die niet beperkt blijven tot 1 federatie, maar waar medewerkers van leden van de drie federaties en met verschillende profielen op uitgenodigd worden om met elkaar in dialoog te gaan en uit te wisselen rond verschillende thema's.
- Uit de evaluatie is gebleken dat alle vijf de geselecteerde thema's voor deze evaluatie ook vandaag nog relevant zijn binnen de huidige context. We suggereren om binnen de geselecteerde thema's gerichte keuzes te maken in functie van de huidige, veranderde context.
- Aansluitend op vorige aanbeveling en rekening houdend met de veranderde context raden we aan om te onderzoeken welke nieuwe thema's prioritair op te nemen zijn in de nabije toekomst (huidige en toekomstige programma) om leden te ondersteunen bij het (nog meer) “fit for the future” te worden of blijven. Dit kunnen ook thema's zijn die buiten de prioriteiten van de overheid vallen.
- Leren rond het thema WBE zou best niet enkel plaats vinden om organisaties die rond dit thema samenwerken en leren te versterken op operationeel - organisationeel – strategisch vlak. Het is een belangrijk en relevant thema dat kan bijdragen (i) tot een systemische en transformatieve visie in relatie tot het huidige paradigma. Dit thema kan ook helpen (ii) helpen om op niveau van de leden en de sector meer zichtbaarheid te geven aan het verschil dat CMO en IA maken in België en andere landen rond een aantal thema's/op een aantal vlakken.
- Naast een herziening van thema's (bestaande en eventueel nieuwe) dringt zich een reflectie op van de bestaande (i) leervormen, werkvormen, instrumenten... en (ii) leermethodes en hefboomen binnen het licht van een veranderde context.

C – Aanbevelingen ter bevordering van de samenwerking tussen federaties en de eigen toekomstgerichtheid

- Federaties dienen zich ook aan te kunnen passen wanneer organisaties onder grote druk staan vanwege externe uitdagingen. In die zin is het raadzaam om te bekijken of de visie op leren, die elke federatie anders hanteert, de meest effectieve manier van leren garandeert voor de leden, zonder te veel druk op de draagkracht van de federatie te leggen.

- Elke federatie heeft een eigen visie op leren en vertaalt dit op haar eigen manier in leerinitiatieven. Elke visie heeft haar eigen waarde. Federaties kunnen vanuit deze eigenheid, specificiteit en meerwaarde meer moeite doen om elkaars visie waardierend te onderzoeken, te respecteren en te begrijpen wat achter de verschillen in visie ligt, om van daaruit met respect te zoeken naar wat hen bindt, eerder dan wat hen scheidt.
- De outcome “fit for the future” geldt in principe evengoed voor de federaties. In de aanloop naar het volgende programma, is het o.i. raadzaam om per federatie of met de drie federaties samen – directies en medewerkers, een oefening te realiseren op basis van scenarioplanning (wat als...).
- Het is aanbevolen om de toekomstverhalen (bijlage 4) die leden van elke federatie ontwikkeld hebben tijdens het leerevent verder te exploreren.

D – Aanbevelingen om de efficiëntie van leren te versterken

- In de aanloop naar het volgende programma, is het aan te raden het resultatenkader van de outcome “fit for the future” op sommige punten te herzien.
- De outcome – fit for the future kan nog meer geharmoniseerd worden met de andere outcomes van het programma. Voor zover prioriteiten dit toelaten, zou dit nog kunnen plaatsvinden binnen het huidige programma.
- Het is aanbevolen om het digitale leren sterker te ondersteunen.
- Individuele begeleiding is relevant maar mag de draagkracht binnen de federatie niet overstijgen. Het is aanbevolen om bij de uitvoering van individuele leerinitiatieven telkens opnieuw te bekijken hoe dit geoptimaliseerd kan worden.

1 INTRODUCTIE

1.1 HET PROGRAMMA '22-'26¹

Binnen de context van het gezamenlijke programma van de drie federaties is de ultieme verandering die nagestreefd wordt dat “Belgische middenveldorganisaties (CMO) en Institutionele Actoren (IA) erkende, wendbare en essentiële (onmisbare) actoren zijn van verandering in internationale solidariteit, die bijdragen aan de opbouw van een rechtvaardige, gelijkwaardige en duurzame wereld. Dit betekent onder andere het kunnen aankaarten van maatschappelijke problemen, het aanreiken van alternatieven en het ondernemen van actie, onder andere via bewustmaking, mobilisatie en beleidsbeïnvloeding”.

Als actor (makelaar) van verandering moeten CMO en IA flexibel kunnen inspelen op maatschappelijke evoluties. Ze dienen erkend te worden als legitieme partners van Internationale solidariteit. Internationale solidariteit houdt ook in dat CMO en IA het vermogen hebben om bruggen te slaan met hun partners in de partnerlanden en andere organisaties die actief zijn in de sector – met respect voor elkaar, op gelijke voet en in een geest van solidariteit. Dit alles sluit aan bij de Duurzame Ontwikkelingsdoelen, in het bijzonder SDG 17 over partnerschappen.

De ultieme verandering (Ultimate Change Statement – UCS) die de federaties nastreven vertrekt vanuit een individuele visie op CMO's en IA's. De doelstelling van de federaties is om hun leden te ondersteunen en versterken en zodoende de CMO/IA sector te doen floreren.

Om dit te kunnen bereiken, zijn er in het gemeenschappelijke programma drie domeinen van verandering geïdentificeerd. Deze zijn vertaald in drie specifieke doelstellingen of outcomes, die gelinkt zijn aan het werk met en voor lidorganisaties.

Deze drie veranderingsgebieden zijn

- Outcome 1: De beleidsomgeving ondersteunt CMO en IA en vergemakkelijkt hun toegang tot verschillende financieringsbronnen die hun werk en activiteiten ondersteunen.
- Outcome 2: De maatschappelijke basis van de sector en de partnerschappen van CMO en IA worden versterkt.
- Outcome 3: CMO en IA zijn actoren die “fit for the future” zijn, of m.a.w. die “klaar of voorbereid zijn voor de toekomst”.

De drie outcomes staan niet los van elkaar, maar zijn met elkaar verbonden, zoals uitgelegd wordt in het programma. Ze dragen bij aan elkaar en versterken elkaar wederzijds. Het gemeenschappelijk programma gaat hier verder op in en legt uit wat de onderliggende hypothesen zijn waarop de link tussen de drie outcomes en hun interconnectie gebaseerd zijn.

¹ Deze sectie is gebaseerd op het programmadocument 2022-2026 van de federaties, met cofinanciering voor DGD

1.2 DOEL VAN DE EVALUATIE

De tussentijdse evaluatie heeft betrekking op één van de drie outcomes van het gemeenschappelijk programma van de drie federaties ACODEV, Ngo-federatie en Fiabel, dat meegefinancierd wordt door DGD, namelijk outcome 3: **CMO en IA zijn actoren die “fit for the future” zijn.**

De centrale vraag van de evaluatie werd als volgt geformuleerd:²

“In hoeverre zijn de gebruikte methodes (werkgroepen, training, coaching, intercollegiale uitwisseling, etc.) en het aanreiken van werkinstrumenten (handleidingen, etc.) geschikt om de vooraf bepaalde resultaten binnen outcome 3 in 2026 te bereiken en moeten we deze aanpassen?”

Kunnen we onze huidige benaderingen en methodologieën in de toekomst handhaven of moeten we ze aanpassen als we in de toekomst de verwachte resultaten willen bereiken?”

De evaluatie diende ook om het veranderpad en de aannames van de Verandertheorie van de federaties voor outcome 3 te testen, met name in termen van **coherentie**, **relevantie** en **effectiviteit**. Volgende thema's werden daarbij naar voren geschoven door de drie federaties om te dienen als uitgangspunt voor deze evaluatie: MEAL, integriteit, consortia en fusies, dekolonisatie, en financiën.

De evaluatie was **formatief** en **kwalitatief** van karakter, aangezien deze plaatsvond halverwege het programma '22-'26 en gericht op leren was.

1.3 GEBRUIKERS VAN DE EVALUATIERESULTATEN

De gebruikers van de evaluatieresultaten zijn, zoals vermeld in de referentietermen:

- Medewerkers en het bestuur van de drie federaties, die de resultaten van de evaluatie zullen gebruiken om de kwaliteit van het programma en toekomstige programma's te verbeteren
- Leden van de 3 federaties
- DGD en het kabinet

Enkele bemerkingen:

- In het rapport wordt af en toe gesproken over “de sector”. Vraag is: wat is de “sector”? De drie federaties treden op voor hun leden CMO en IA, en vertegenwoordigen zeker niet alle organisaties die zich inzetten voor internationale solidariteit. Dan komen we eerder terecht bij de koepels 11.be/CNCD-11.11.11. Voor deze evaluatie beperken we de sector dan ook tot de groep CMO en IA die behoren tot de sector internationale samenwerking/solidariteit.
- Wanneer we spreken over de leden van de federaties, dan bedoelen we in het verlengde hiervan ook de partners van leden mee (in België en daarbuiten). Niet dat partners bij alles wat aan bod komt in het rapport actief betrokken dienen of kunnen worden, maar wel in de zin dat alles wat de leden aanbelangt in dit rapport, op een of andere manier ook de partners aanbelangt.

² Zie ook de referentietermen voor deze opdracht: TdR Evaluation mi-parcours des 3 fédérations d'CMO et d'AI.

1.4 METHODOLOGIE

De evaluatie werd opgevolgd en ondersteund door een stuurgroep, bestaande uit secretariaatsmedewerkers van de drie federaties alsook enkele leden van de federaties. Een centraal aanspreekpunt vanuit Ngo-federatie werd voorzien om de continuïteit van opvolging en communicatie te verzekeren tijdens de uitvoering van de evaluatie.

Aangezien de evaluatie kwalitatief en formatief is, werd de methodologie om gegevens te verzamelen tijdens de evaluatie gebaseerd op participatieve methoden zoals individuele **interviews** en een **collectief leermoment** met leden van de drie federaties samen (bijlage 8), evenals een **deskstudie** van documenten die door de drie federaties ter beschikking waren gesteld alsook van enkele andere documenten (bijlage 7). Hoewel de deskstudie belangrijk is om te begrijpen welke achterliggende leerprocessen bijgedragen hebben aan het tot stand komen van het programma, diende deze evaluatie niet om deze leerprocessen in vraag te stellen en deze te onderzoeken. De evaluatie keek voornamelijk naar hoe de outcome – fit for the future – tot vandaag anno 2025 is gerealiseerd en of de invulling van de outcome vandaag nog steeds relevant is. Dit om te komen tot bruikbare aanbevelingen die ook rekening houden met een (geo)politieke context die vandaag anders is dan 3 jaar geleden.

De verzamelde informatie werd getrianguleerd door de output, afkomstig uit de verschillende informatiebronnen, met elkaar te vergelijken. Het **leerevent** op 20/2 telde een 70- tal deelnemers, die tijdens de dag reflecteerden over “fit for the future” in 9 deelgroepen in de voormiddag (per taalgroep), en 3 deelgroepen (per federatie) in de namiddag. De output van deze dag werd getrianguleerd met de documentstudie en enkele bijkomende externe interviews.

Deze evaluatie richtte zich op de outcome “fit for the future” die voornamelijk focust op het versterken en ondersteunen van leden van de federaties via het opzetten van diverse leerinitiatieven. Om die reden werd de evaluatie zelf ook zoveel mogelijk op een lerende en kwalitatieve manier gerealiseerd. De stuurgroep van de evaluatie werd nauw betrokken bij de opzet van het collectieve leerevent en fungeerde als dusdanig enkele maanden als ontwerpgroep. Om dezelfde reden werd ook gekozen voor een collectief leermoment met leden van de drie federaties samen, en niet voor meer ‘traditionele’ evaluatiemethoden zoals een online bevraging. De methode van Appreciative Inquiry (zie inceptienota, bijlage 1) was daarin leidend. Onderliggend werd het triple loop leermodel³ gebruikt om de evaluatievragen te beantwoorden (zie inceptienota bijlage 1).

Alvorens het rapport te finaliseren, werd een **sensemaking sessie** gehouden met de stuurgroep om de **aanbevelingen te kunnen verfijnen en verdiepen**.

Omdat een van de evaluatievragen in de referentietermen gericht was op de relevantie van de thema's in het gezamenlijke programma, maar dit niet in de centrale evaluatievraag opgenomen was, werd deze

³ Ref. Triple Loop learning,, oorspronkelijk gedefinieerd door Argyris & Schön (2002).

laatste licht aangepast. De recente grote veranderingen in de geopolitieke context⁴ werden ook meegenomen in de centrale evaluatievraag (tekst in kleur hieronder).

“In welke mate zijn de gebruikte **thema's**, methodes (werkgroepen, vorming, coaching, peer to peer uitwisseling etc.) en het beschikbaar stellen van werkinstrumenten (handleidingen etc.) de juiste om de vooropgestelde resultaten binnen outcome 3 – fit for the future - te behalen in 2026?

Is de betekenis van 'fit for the future' binnen de huidige veranderde context (anno 2025) nog relevant, en wat betekent dit concreet voor de realisatie ervan?”

Kunnen de huidige aanpak en methodologieën behouden blijven naar de toekomst toe of dienen deze aangepast te worden om de vooropgestelde resultaten te kunnen realiseren?

1.5 EVALUATIEPROCES

Het evaluatieproces dat werd gevolgd tussen september '24 en mei '25 omvatte de volgende fasen :

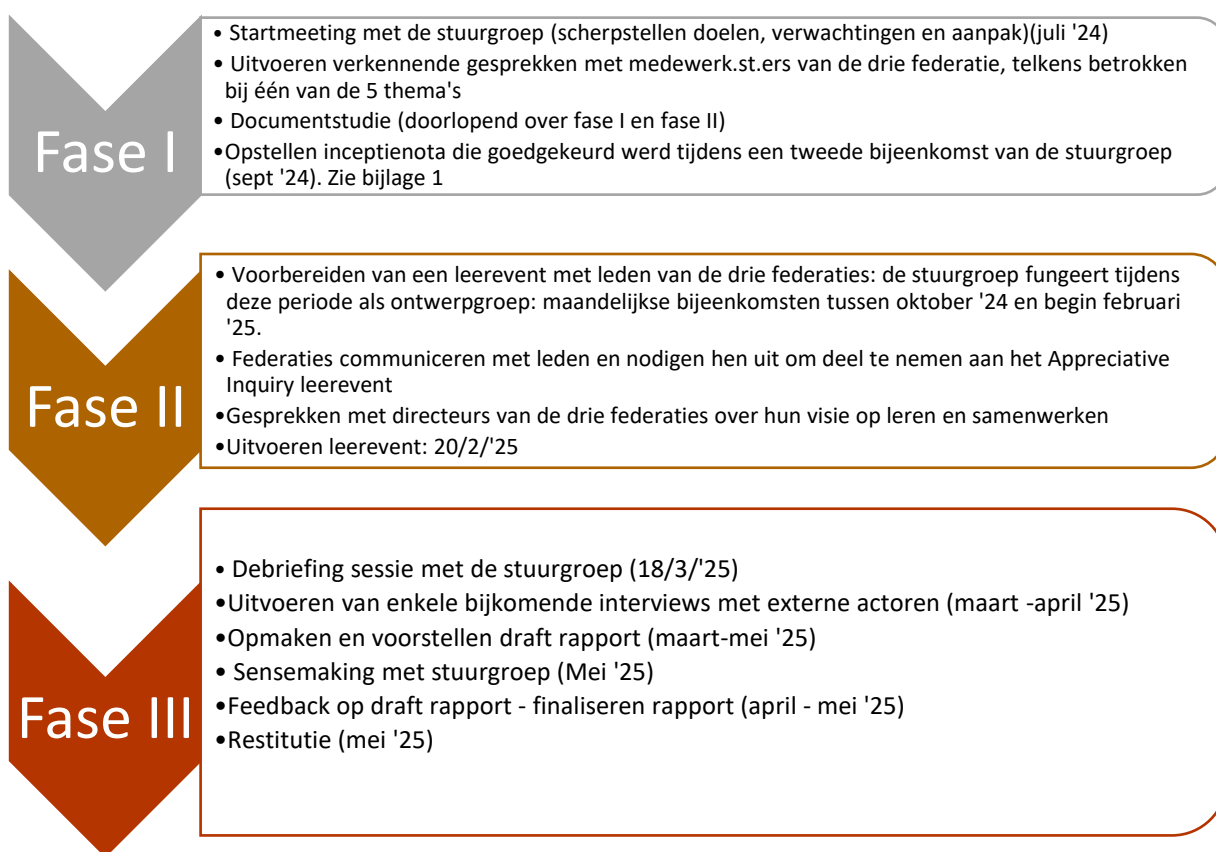


Fig. 1 Samenvatting evaluatieproces van de tussentijdse evaluatie van outcome 3, onderdeel van het gezamenlijke programma van de drie federaties ACODEV, Ngo-federatie en Fiabel.

⁴ Het aantreden van de regering De Wever in januari die budgetcuts van 25% aankondigt binnen ontwikkelingssamenwerking; het aantreden van de regering Trump in januari die ontwikkelingssamenwerking niet genegen is en bijvoorbeeld het agentschap USAID opdoekte. Deze regering staat ook negatief tegenover DEI (diversity, equity en inclusion) en voert dit door in het beleid. Dit zal (en heeft nu al) wereldwijd een teruggang betekenen in DEI -programma's en houding van een deel van de publieke opinie ten aanzien van DEI.

1.6 BEPERKINGEN EN UITDAGINGEN TIJDENS DE EVALUATIE

Methodologie: Een uitdaging in de evaluatie was het feit dat bij aanvang van de evaluatie sommige federaties hun twijfels uitten bij de in de offerte aangegeven evaluatiemethodologie. In de offerte was geargumenteed om Appreciative Inquiry (AI) als basismethodologie te gebruiken. Deze participatieve benadering vertrekt van wat er sterk is vandaag, en bouwt daarop voort met het oog op de toekomst. Sommige betrokkenen uitten een bezorgdheid dat deze methodiek mogelijk te weinig rekening zou houden met verschillen tussen federaties en leerprocessen die de federaties samen met hun leden doorlopen hebben en voor een deel het huidige programma voorafgegaan zijn (zoals de identificatie van de toekomsttrajecten). Door Appreciative Inquiry te combineren met een deskstudie en interviews werd hier wel rekening mee gehouden.

Ook waren er verschillen op vlak van accenten die de federaties wilden leggen tijdens de evaluatie (accent op thema's dan wel op werkvormen en methodologieën). Door de centrale evaluatievraag aan te passen (zie hierboven) werd aan beide (thema's en werkvormen) tegemoet te komen.

De relevantie van keuzes op vlak van thema's en werkvormen bij aanvang van het programma werd voornamelijk geverifieerd via de ledenbevragingen bij de leden alsook op basis van de bestaande documentatie, maar zonder deze relevantie zwaar in vraag te stellen. Het programmadocument, de voorafgaandelijke leerprocessen bij ACODEV en Ngo-federatie en de ledenbevragingen argumenteren deze keuzes immers al voldoende. Waar de evaluatie wel op ingaat, is of de geselecteerde thema's voor deze evaluatie vandaag de dag nog steeds relevant zijn. Een beperking hiervan is dat deze vraag niet beantwoord kon worden voor alle thema's die vandaag ondersteund worden door de federaties. Dit was wel voorgesteld, om de diversiteit van het aanbod voldoende aan bod te laten komen, maar niet weerhouden door de federaties bij het begin van de evaluatie. Dit was jammer voor ACODEV omdat zij ook graag WBE en het HR-thema – welzijn op het werk hadden meegenomen in deze evaluatie, omdat zij hier sterk op werken. De evaluatie is wel zodanig uitgevoerd dat aanbevelingen ook bruikbaar zijn voor andere thema's en leerinitiatieven. Dat maakt de evaluatie breder toepasbaar.

Participatief evaluatieproces: Het was een bewuste keuze om de federaties inclusief haar leden te betrekken bij het evaluatieproces, niet enkel tijdens de dataverzameling, maar ook tijdens het vormgeven van dit proces. De stuurgroep was nauw betrokken tijdens het evaluatieproces, door enkele maanden te fungeren als **ontwerpgroep** om het leerevent mee vorm te geven en feedback te geven op de inzet van de Appreciative Inquiry-methode. Door het evaluatieproces op die manier in te richten werd afgeweken van de conventionele manier van evalueren, wat niet altijd eenvoudig was en soms geanimeerde discussies opleverde. Dit resulteerde wel in een door alle betrokkenen gesteund evaluatieproces.

Aanbevelingen per federatie: Het leerevent was een centraal moment tijdens de evaluatie. De doelgroep waren de leden van de drie federaties. Tijdens het event wisselden leden uit dezelfde taalgroep met elkaar uit (voormiddag); in de namiddag werd de uitwisseling georganiseerd per federatie. De federaties wilden namelijk graag aanbevelingen per federatie zien in dit rapport. Ook al overleggen federaties regelmatig over hun leerinitiatieven, toch verschilt de leeraanpak onderling op sommige vlakken en realiseren ze niet alle leerinitiatieven samen. Door tijdens het leerevent de leden in gemengde groepen te laten uitwisselen, zou dit de aanbevelingen per federatie bemoeilijken. Een aantal leden vond de

uitwisselingen op het niveau van elke federatie positief, omdat men zich zo kon concentreren op de ervaringen met de eigen federatie en de uitwisselingen vlotter verliepen. Deze aanpak beperkte wel de uitwisseling tussen leden van verschillende federaties tijdens het leerevent, wat door sommige leden gezien werd als een gemiste kans. Verschillende leden hebben uitgesproken dat ze - in deze tijden van verandering - meer dan ooit belang hechten aan een brede samenwerking in de sector en events als deze kunnen bijdragen aan onderlinge netwerken.

Uiteindelijk blijken de meeste aanbevelingen toepasbaar voor minstens twee of alle drie de federaties. Aangezien bijlagen 4 en 6 wel per federatie uitgewerkt zijn, kan elke federatie hier onmiddellijk mee aan de slag.

Taal: Een andere beperking van het leerevent was de taal. Er werd, in samenspraak met de stuurgroep, niet voor één gemeenschappelijke spreektaal gekozen (Engels), omdat men er de voorkeur aan gaf dat leden hun eigen moedertaal moesten kunnen spreken. Dat had inderdaad als voordeel dat leden zich gemakkelijker konden uitspreken naar elkaar toe tijdens het event. Plenair gaf dit wel de beperking dat niet alle leden even goed begrepen wat er door de twee begeleiders gezegd werd (die afwisselend in het Frans en Nederlands spraken maar niet simultaan vertaalden) of door leden tijdens plenaire terugkoppelmomenten. Het eerste werd opgevangen door een presentatie in het Frans en in het Nederlands te tonen doorheen de dag. De taal werd algemeen toch als een uitdaging ervaren door sommige leden om optimaal van en met elkaar te kunnen uitwisselen.

Momentum van het leerevent: het momentum van het event bleek bijzonder relevant om samen met leden te reflecteren over wat het betekent om “fit for the future” te zijn binnen een veranderde context, en hoe men zich hier zo goed mogelijk op kan voorbereiden via (leer)ondersteuning door de federaties.

Het event bleef evenwel beperkt tot ‘leren’ als strategie om “fit for the future” te zijn, en had niet tot doel te kijken hoe “fit for the future” in de toekomst meer algemeen en beter kan worden ingevuld, met leren als één van de strategieën. Dit omdat de evaluatie focuste op outcome 3, leren om “fit for the future” te zijn. Een aantal van de deelnemers sters verruimden tijdens de uitwisselingen toch hun reflecties, wat bijdroeg aan enkele aanbevelingen in dit rapport die outcome 3 overstijgen. Een aantal deelnemers haakten af tijdens het event omdat het zich tot leren beperkte, op een moment dat de (geo)politieke context een kanteling in de context veroorzaakte, met potentieel grote gevolgen voor de sector. Zij hadden verwacht dat het event meer algemeen over “fit for the future” zou gaan. De meerderheid van de deelnemers vond het event echter wel relevant en – zelfs hadden sommigen er een ander idee over bij aanvang – apprecieerden het feit dat leden van de drie federaties uitgenodigd waren om samen uit te wisselen over “fit for the future” en te leren van en met elkaar. Dit heeft positief bijgedragen aan dit rapport en de aanbevelingen voor de federaties en haar leden.

2 VOORNAAMSTE BEVINDINGEN EN ANALYSE

De bevindingen uit de evaluatie werden geanalyseerd aan de hand van de evaluatievragen, afgeleid uit de centrale evaluatievraag (zie ook het evaluatiekader in de inceptienota, bijlage 1).

2.1 RELEVANTIE

Hoe relevant zijn de gekozen thema's en aanpak (werkvormen, methodes,...) in relatie tot de Outcome 'fit for the future'? Sluiten ze aan bij de leernoden en behoeften die de leden ervaren (tot nu toe en in de toekomst)?⁵

De evaluatievragen op vlak van relevantie zijn opgesplitst in drie delen:

1. BETEKENIS VAN FIT FOR THE FUTURE

Wat betekent "fit for the future"? Hoe is dit in het programma gedefinieerd? Om "fit for the future" te kunnen blijven/worden, welke capaciteiten zijn volgens het programma essentieel? Zijn deze capaciteiten relevant gebleken om "fit for the future" te kunnen zijn (tot nu toe)?

2. AANPAK OM (MEER) FIT FOR THE FUTURE TE WORDEN/BLIJVEN

Om deze capaciteiten te versterken, welke keuzes hebben de federaties gemaakt op vlak van aanpak (keuze thema's, werkvormen, activiteiten)? Is deze keuze relevant in relatie tot de te versterken capaciteiten tot nu toe?

3. BETEKENIS FIT FOR THE FUTURE EN AANPAK – NAAR DE TOEKOMST TOE

Zelfs als de outcome – fit for the future en bijhorende aanpak tot nu toe relevant was, is ze dit dan nog in de toekomst, in het licht van de veranderde geopolitieke context? Welke rol hebben de federaties dan te spelen?

2.1.1 BETEKENIS VAN "FIT FOR THE FUTURE"

Beschrijving van de outcome "fit for the future" in het programma '22-'26

Het gezamenlijke programma van de drie federaties is opgemaakt in 2021, voor de periode 2022-2026. Het programmadossier is – zoals vermeld in dit document – **het resultaat van een strategisch traject van de drie federaties**, bestaande uit een aantal participatieve workshops met de medewerk.st.ers van de secretariaten, de raadpleging van hun leden via de bevraging van de directeurs.trices in maart 2021, de Raden van Bestuur (RvB) en Algemene Vergadering (AV)⁶ van de federaties, werkgroepen en andere platformen actief op dat moment. De leden van de drie federaties hadden dus inspraak in de ontwikkeling van dit programma.

⁵ Dit gaat ook over coherentie.

⁶ Voor Fiabel is dit respectievelijk Stuurgroep en Ledenoverleg

Het huidige programma bouwt tevens voort op **strategische leerprocessen** binnen de federaties (voornamelijk ACODEV en Ngo-federatie, gerelateerd aan respectievelijk de Toekomstwerven en Vision 2030)⁷ die al enige jaren lopende zijn en het huidige programma voorafgaan (zie voor meer details verder in het document, onder de sectie 'effectiviteit'). Deze processen hebben ook bijgedragen aan de identificatie van de thema's in het huidige programma. Deze thema's zijn enerzijds de strategische denktrajecten- om maatschappelijke evoluties het hoofd te bieden -, en de professionaliseringsthema's.

Het programma '22-'26 sluit ook aan op de resultaten van het vorig gemeenschappelijk programma (en bijhorende mid- en eindevaluatie en bijhorende managementrespons van de federaties).

In het gezamenlijke programma van de federaties is de vermelding "fit for the future" enkel gelinkt aan outcome 3: "fit for the future" is een niveau van verandering in de verandertheorie van het programma, op niveau van de leden van de federaties, nodig om *erkend te kunnen worden als wendbare actoren van internationale solidariteit, die onmisbaar zijn om tot een rechtvaardige en duurzame wereld te komen*.⁸

"Fit for the future" betekent dat leden **makelaars in verandering zijn, die een belangrijke kunnen rol spelen bij de collectieve reflectie over maatschappelijke uitdagingen, het formuleren van antwoorden en het verspreiden van innovatie en sociale vooruitgang.**

Om "fit for the future" te zijn, dienen CMO en IA een aantal dingen te doen, te zijn of te worden. Dit zijn de volgende – volgens het programmadocument:

- CMO en IA dienen genoeg **voeling te hebben met de samenleving** om in te kunnen inspelen op veranderende gebeurtenissen. Hierbij is het opsporen, identificeren en aanwijzen van maatschappelijke uitdagingen een zeer belangrijk aspect (link met outcome 2). De missie van elke CMO en IA vertrekt vanuit een gedefinieerde behoefte of visie op de samenleving en heeft altijd een bepaalde verandering voor ogen. Het is belangrijk dat deze behoeften en visies gegrond, reëel, relevant en nuttig zijn en blijven."
- CMO en IA dienen de **reflectie aan te gaan over hun rol en impact op maatschappelijke uitdagingen**, en hun **werking te vernieuwen** indien nodig (nieuwe ideeën en inzichten implementeren, inspelen op bepaalde omwentelingen, aanpassen van programma's aan nieuwe tendensen).⁹

Twee voorwaarden dienen hierbij vervuld te zijn:

- o Intern: een **open en legerichte organisatiehouding en -cultuur**
- o Extern: **samenwerkingen met het bredere middenveld en andere sectoren**
- CMO en IA dienen **wendbaar** te zijn. Dit betekent dat ze hun werking dienen te herbekijken indien nodig en hun programma's snel en doeltreffend aanpassen aan bepaalde nieuwe kaders of ideeën geënt op maatschappelijke veranderingen.

⁷ Wat niet wil zeggen dat er binnen Fiabel en met haar leden geen strategische processen plaatsvinden

⁸ De schuin gedrukte tekst is de ultieme verandering in de veranderthetorie waar de drie outcomes van het gezamenlijke programma van de federaties aan bijdragen.

⁹ Hoe kunnen organisaties nieuwe ideeën en perspectieven intern implementeren in hun activiteiten? Hoe kunnen zij reageren op bepaalde veranderingen in de buitenwereld? En hoe kunnen zij hun programma's aanpassen aan nieuwe trends? CMO en IA en hun partners moeten in staat zijn om hun werkwijzen op een praktische en pragmatische manier te evalueren en te herzien wanneer dat nodig is. In dit verband zijn een open en legerichte interne houding en organisatiecultuur van essentieel belang. Extern is samenwerking met het bredere maatschappelijk middenveld en andere sectoren van cruciaal belang. Om een dergelijk ecosysteem te creëren, is het essentieel dat organisaties over de nodige ruimte beschikken op regelgevend en financieel vlak (koppeling met outcome 1).

- CMO en IA dienen **lerende organisaties** te worden (zie ook al hierboven als voorwaarde voor vernieuwing), die verworven kennis benutten en toepassen en lessen kunnen trekken uit hun ervaring.
- CMO en IA dienen **doeltreffend (effectief) te werken** om de gewenste veranderingen tot stand te brengen.

De zaken in het grijs zijn meer strategisch gericht, terwijl de zaken in het geel meer operationeel georiënteerd zijn.

Hoewel dit in het programmadocument niet als dusdanig benoemd is, kunnen al deze zaken in feite beschouwd worden als competenties of geclusterde competenties (vb. om een lerende organisatie te worden zijn meerdere competenties nodig), nodig om fit for the future te worden/blijven.

In het programmadocument worden **twee soorten capaciteiten** beschreven, waarvan de versterking ondersteund wordt door de federaties:

- **Capaciteiten nodig om de kerntaken te vervullen** = die taken om als organisatie zo professioneel mogelijk te kunnen functioneren. Dit zijn vooral functionele en operationele capaciteiten op vlak van financieel beheer, organisatiebeheer, monitoring en evaluatie... *(= de dingen goed doen)*
- **Capaciteiten nodig om als organisatie te kunnen evolueren in de toekomst en strategisch relevant te blijven.** We zien in het programmadocument dat deze capaciteiten tweeledig zijn:
 - o Enerzijds worden ze gelinkt aan een **aantal thema's die het denken over de toekomst dienen te bevorderen**, en die via een Toekomsttraject 2030 bij Ngo-federatie en via een traject Vision 2030 bij ACODEV naar boven zijn gekomen. Fiabel heeft een dergelijke oefening niet gedaan, maar leden van Fiabel kunnen aansluiten bij de andere twee federaties om te leren over deze thema's. Het programmadocument geeft aan dat deze thema's niet per sé vastliggen voor de 5 jaar, zelfs al waren er bij aanvang van het programma al een aantal geïdentificeerd om rond te werken.¹⁰ *(= de goede dingen doen)*
 - o Anderzijds worden ze gelinkt aan het kunnen uitvoeren van **strategische reflectie**, herijking in relatie tot deze thema's *(= de dingen goed doen)*

De meer operationele capaciteiten zijn samengenomen in één resultaat van het programma (3.1), terwijl de strategische en toekomstgerichte capaciteiten terug te vinden zijn onder het tweede programmaresultaat (3.2). Het tweede resultaat is evenwel niet geformuleerd als een versterking van capaciteiten, maar eerder als een activiteit van de federaties:

Resultaat 3.1 - De CMO en IA zijn versterkt in hun capaciteiten om wendbaar en professioneel te zijn

Resultaat 3.2 - De CMO en IA worden ondersteund bij strategische denktrajecten afhankelijk van en in verband met de huidige en toekomstige uitdagingen

¹⁰ Vanuit deze twee toekomsttrajecten van Ngo-federatie en ACODEV zijn nog voor de start van het programma in 2022 een aantal thema's naar boven gekomen met als doel deze met de leden verder uit te diepen om organisaties te inspireren om bepaalde zaken anders te doen of om aan agendasetting te doen voor de hele sector. Bij Ngo-federatie waren er voor aanvang van het nieuwe programma 8 werkgroepen gevormd rond evenveel thema's: Dekolonisering, ontkokering, evenwaardige partnerschappen, politieke rol van ngo's, financiële duurzaamheid, digitalisering, wendbaarheid en multi-actorpartnerschappen. ACODEV sloot zich aan bij de thema's dekolonisering, ontkokering, partnerschappen en digitalisering en startte zelf ook de reflectie op rond de rol en identiteit van ngo's.

BESLUIT RELEVANTIE VAN DE OUTCOME - ‘FIT FOR THE FUTURE’ – BIJ AANVANG PROGRAMMA EN TOT NU TOE

Op basis van de manier waarop het programma, en dus ook de outcome – fit for the future – tot stand is gekomen, kunnen we besluiten dat het programma zoals geformuleerd bij aanvang, relevant was voor de leden op dat moment, en aansloot bij waar leden nood aan hadden om bijkomend ondersteuning voor te krijgen via de federaties.

Dat wil niet zeggen dat het programma voor alle aangesloten leden in dezelfde mate relevant was, en nog steeds is. Het ledenprofiel van de drie federaties wordt gekenmerkt door een **grote diversiteit**, op vlak van grootte (zowel in aantal medewerk.st.ers en programmavolume), in identiteit en in manier van werken. Bovendien maken niet alle leden (in dezelfde mate) gebruik van het aanbod van de federaties in het kader van outcome 3. Dat maakt dat – zelfs wanneer de nodige kennis en capaciteiten om “fit for the future” te zijn/worden niet wezenlijk zouden verschillen tussen leden – de nood aan ondersteuning door de federaties heel divers kan zijn.

Voor de volledigheid vermelden we enkele eigenschappen die niet expliciet in het programma vermeld zijn als voorwaarde om “fit for the future” te kunnen worden/blijven, maar die o.i. ook als belangrijke eigenschap van een “fit for the future” organisatie kunnen beschouwd worden¹¹:

- Sterk leiderschap dat verbindt
- Mensgerichtheid en inclusie (focus op welzijn, duurzame ontwikkeling en diversiteit van medewerkers van ledenorganisaties en betrokken actoren)
- Organisaties die ecologisch, financieel, technisch en institutioneel duurzaam zijn

Binnen de uitvoering van het programma wordt er wel gewerkt aan het versterken van inclusie (via de werkgroepen gender, en transversaal via het kwaliteitsfonds dat de federaties beheren), aan welzijn (een thema waar ACODEV rond werkt), aan technische duurzaamheid (via vb. het D4D-fonds), en aan ecologische duurzaamheid (op vlak van milieu). Leiderschap wordt vaak impliciet opgenomen binnen andere thema’s (bijvoorbeeld als voorwaarde om integratie van verworven kennis en vaardigheden rond een bepaald thema toe te laten, of via P2P uitwisselingen tussen leidinggevendenden van leden, op vlak van dekolonisatie in organisaties en in processen met als belangrijke insteek dat dit gedragen dient te worden door het leiderschap).

¹¹ Ref. Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009/2020 heruitgave). The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World. Harvard Business Press; Bocken, N. M. P., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2016). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. Journal of Cleaner Production, 65, 42–56; Loorbach, D., Wittmayer, J. M., Hielscher, S., Avelino, F., & Weaver, P. (2020). Transformative social innovation and (dis)empowerment. Technological Forecasting and Social Change, 151, 119733. (Voorbeelden van publicaties die dit ondersteunen (niet limitatief)).

2.1.2 AANPAK OM (MEER) FIT FOR THE FUTURE TE WORDEN/BLIJVEN

A. AANPAK ZOALS BESCHREVEN IN HET PROGRAMMA '22-'26

Om leden te helpen meer **professioneel en wendbaar** te maken (R 3.1.) zijn de **activiteiten** in het programma gericht op het **ondersteunen bij het toepassen van de regelgeving, op organisatiebeheer, op het voorbereiden van de nieuwe accreditering, op het worden of versterken van een meer lerende organisatie.**

Het is uit het programmadocument minder duidelijk af te leiden waarom Forward Fest onder dit resultaat gebracht werd omdat dit eerder een strategisch georiënteerd initiatief lijkt te zijn.

Het is ook niet zo duidelijk uit het programmadocument af te leiden (onder 3.1.) wat capaciteitsversterking om veranderingsgericht te werken precies inhoudt. Voorbeelden die het programmadocument geeft bij 'actor van verandering' zijn advocacy, op solidariteit gebaseerde wereldburgerschapeducatie. Vermoedelijk pasten deze activiteiten niet onder **resultaat 3.2.** omdat resultaat 3.2. vrij eng geformuleerd is (ondersteuning bij strategische denktrajecten). Mocht dit resultaat 3.2. geïnterpreteerd zijn als het versterken van leden in hun strategische reflectie om als organisatie te kunnen blijven evolueren en strategisch relevant te blijven dan hadden deze activiteiten hier wel onder gepast.

De **leer- en werkvormen** die in het programmadocument vermeld staan, zijn divers: leertrajecten, vorming, coaching, uitwisseling (peer learning), benchmark learning (sectorenuêtes), bepaalde delen van het vormingsaanbod digitaliseren om participatie van mensen op het terrein mogelijk te maken, een kwaliteitsfonds ter beschikking stellen om collectief leren aan te moedigen, sectoronderzoek, en gemeenschappelijke evaluaties om het strategisch denken te bevorderen. Deze twee laatste (sectoronderzoek en gemeenschappelijke evaluaties) worden gelinkt aan het stimuleren van het permanent werken aan kwaliteitsverbetering. Vanuit deze optiek zijn deze werkvormen waarschijnlijk onder resultaat 3.1. geplaatst. Inhoudelijk passen deze werkvormen echter evengoed onder resultaat 3.2. omdat ze strategisch gericht zijn.

Om de leden te ondersteunen bij **strategische denktrajecten (R 3.2.)**, voorzag het programma bij aanvang activiteiten, gericht op het versterken van strategisch denken, die:

- **uitdagingen en trends op de agenda** plaatsen;
- de leden betrekken door **actief ruimte te scheppen voor strategisch denkwerk over de toekomst van de internationale solidariteit**;
- bijdragen aan de wederzijdse versterking van de leden op vlak van een aantal geïdentificeerde **thema's** (vb. dekolonisering, gelijkwaardige partnerschappen, partnerschap met de privésector, financieel beheer, wendbaarheid, gender, milieu, WBE, ...) en waar het delen van ideeën, goede praktijken en de toepassing van innovatieve methodes van essentieel belang zijn;
- **concrete tools** aanleveren aan de leden om goede praktijken toe te kunnen passen in de eigen organisatie.

Verder werd de uitvoering van D4D strategie ook onder dit resultaat gebracht, aangezien het innovatieve D4D projecten stimuleert en op die manier – toekomstgericht- inspeelt op de digitale evolutie.

B. DE JAARLIJKE LEDENBEVRAGING

De jaarlijkse ledenbevragingen¹² maken een onderscheid tussen de **helpdeskfunctie** van de federaties, de **capaciteitsversterking** (professionalisering) en de **strategische trajecten**. Wat de helpdeskfunctie betreft, scoort deze erg hoog voor de drie federaties. Tijdens de uitvoering van dit programma scoorde de overgrote meerderheid van de leden die een antwoord hadden geven, een score boven de 8 op 10 (zie volgende tabel). Ook volgens de federaties is dit een belangrijk ondersteuningsinstrument voor de leden, wat ook bevestigd werd tijdens het leerevent op 20/2.

Federatie	Snelheid			Kwaliteit				
	% tevreden leden (score > of gelijk aan 7/10)	Gemidd. score op 10	% tevreden leden (score > of gelijk aan 7/10)	Gemidd. score op 10	% tevreden leden (score > of gelijk aan 7/10)	Gemidd. score op 10	% tevreden leden (score > of gelijk aan 7/10)	Gemidd. score op 10
	2022		2023		2022		2023	
ACODEV	92,9%	8,4	91,7%	8,2	97,6%	8,4	97,2%	8,5
Ngo-federatie	100,0%	8,4	91,7%	8,1	100%	8,4	95,8%	8,3
Fiabel	100%	8,9	100%	8,4	100%	8,9	100%	8,3
Global	94,8%	8,4	92,6%	8,2	98,3%	8,5	98,1%	8,4

Tabel 1: tevredenheidsscore van leden van de drie federaties over de helpdeskfunctie. Bron: resultaten enquête ledenbevraging federaties, 2022 en 2023.

Over het **aanbod voor capaciteitsversterking**, waren leden, die de jaarlijkse ledenbevraging invullen, ook erg te spreken (zie volgende tabel).

Federatie	% leden dat de vraag positief beantwoordt heeft	% leden dat de vraag positief beantwoordt heeft
	2022	2023
ACODEV	95,2%	97,2%
Ngo-federatie	100%	91,7%
Fiabel	85,7%	85,7%
Global	94,8%	92,6%

Tabel 2: tevredenheidsscore van leden van de drie federaties over het aanbod voor capaciteitsversterking. Bron: resultaten enquête ledenbevraging federaties, 2022 en 2023.

Naar de tevredenheid over het aanbod van de **strategische denktrajecten** wordt niet gepeild tijdens de jaarlijkse ledenbevraging. Er wordt wel gepeild naar de effecten ervan in de organisatie (of er bepaalde praktijken veranderen, of dat erover gereflecteerd wordt in de organisatie, zie volgende tabel).

¹² In 2022 en 2023 beantwoordde 61,8 % respectievelijk 52,9 % van de leden van ACODEV de ledenbevraging, 61% resp. 58,5% van de leden van Ngo-federatie beantwoordde de bevraging en 77,8% resp. 77,8% van de leden van Fiabel reageerde op de bevraging.

Doordat federaties regelmatig contact hebben met een groot aantal van hun leden (van dichtbij of verder af), kunnen ze ook op een meer informele manier nagaan hoe deze leden op organisatievlak evolueren. Doordat Fiabel in nauw en geregeld contact staat met haar leden en het aantal leden beperkt is (negen in totaal), ligt het voor deze federatie meer voor de hand dan voor ACODEV of Ngo-federatie om op een informele manier na te gaan of leden de verworven kennis, inzichten of capaciteitsversterking – opgedaan via leerinitiatieven van andere federaties- integreren in de eigen organisatie (of zou ze dit kunnen doen als ze dat wil).

Federatie	Veranderingen in praktijken, dankzij de Toekomsttrajecten 2030		Reflecties in de organisatie, dankzij de Toekomsttrajecten 2030	
	% leden dat ja antwoordde		% leden dat ja antwoordde	
	2022	2023	2022	2023
ACODEV	78,3%	78,6%	96,8%	89,7%
Ngo-federatie	85,0%	93,8%	100%	90,0%
Fiabel	100%	N/A	100%	75,0%
Global	82,4%	86,4%	97,7%	90,5%

Tabel 3: Mate waarin leden van de drie federaties hun praktijken aanpassen (kolom 2 en 3) dan wel reflecteren hierover (kolom 4 en 5), naar aanleiding van de Vision 2030/Toekomst 2030 trajecten. Bron: resultaten enquête ledenbevraging federaties, 2022 en 2023.

Uit voorgaande kan besloten worden dat de leden die de jaarlijkse ledenbevraging invullen, erg tevreden zijn over het aanbod van de federaties op vlak van capaciteitsversterking (inclusief de helpdeskfunctie). Dat uit zich ook in de **participatiegraad** aan leerinitiatieven, die over het algemeen hoog ligt.

De federaties wijten de tevredenheid o.a. aan het feit dat ze **werken op basis van noden**. Door bijvoorbeeld deelnemers aan vormingen te consulteren voor de vorming plaatsvindt krijgen federaties een goed beeld van het niveau en de noden van de deelnemers.sters.

Op vlak van de werkvormen, methodieken, instrumenten hebben de federaties zelf het idee dat tot nu toe de **juiste werkvormen en thema's** gehanteerd worden om leden te ondersteunen. Verder ligt volgens de federaties de kracht van capaciteitsversterking ook in de **diversiteit van thema's en werkvormen**. Daarbij is niet altijd de **kwantiteit** (bijvoorbeeld het aantal deelnemers) belangrijk, hoewel dit wel waardevol is op vlak van netwerking, maar ook de **kwaliteit**: in kleinere groepen kan er meer verdiept worden. De jaarlijkse ledenbevragingen bevestigen dit: via vormingen en ateliers bereiken de federaties 90% van de leden en de gemiddelde tevredenheidsscore in 2023¹³ was 3,58 op 4 (einddoelstelling is 3,6). Naast diversiteit wordt ook aandacht besteed aan het **zoeken naar evenwicht** (*"We hebben frontrunners nodig, maar we kunnen ook maar zo snel gaan als de zwakste schakel"*).

Aan de andere kant is het niet duidelijk wat de leden, die de jaarlijkse bevraging niet invullen, vinden van het ledenaanbod. Een of meerdere van volgende redenen kunnen hiervoor gegeven worden (maar dit kon niet geverifieerd worden):

- ➔ Ze hadden geen behoefte aan ondersteuning en vulden dus niet in
- ➔ Ze hebben wel gebruik gemaakt van het aanbod maar vulden de enquête niet in

¹³ Op het moment van het rapport was de morele rapportage 2024 nog niet beschikbaar.

- ➔ Ze vonden geen aansluiting bij het aanbod van de federaties (het aanbod was dus niet of onvoldoende relevant voor hen, of ze vonden andere aanbieders meer interessant), dus vulden ze de enquête niet in
- ➔ Er was een andere reden om de enquête niet in te vullen (vb. wel nood maar geen tijd om gebruik te maken van het aanbod,...)

Daarnaast wordt de jaarlijkse bevraging verstuurd naar de directies. Het aanbod richt zich echter naar een veel breder publiek. De federaties weten in feite niet wie precies de bevraging invult, en of wat ingevuld wordt ook overeenkomt met de opinie van alle medewerk.st.ers die deelnemen aan het aanbod van de federaties.

Een andere **verificatiebron** om te zien of de invulling “fit for the future” relevant is en blijft, is om te kijken naar de **jaarlijkse performantiescores** die de federaties invullen voor de DGD-rapportering. Zowel in 2022 als in 2023 gaven de federaties de score “A” voor relevantie van deze outcome. De scores van 2024 waren op het moment van rapportage nog niet beschikbaar.

BESLUITEN – AANPAK VAN FEDERATIES OM (MEER) “FIT FOR THE FUTURE” TE ZIJN/WORDEN – TOT NU TOE

Algemeen kan besloten worden dat voor een grote meerderheid van de leden het aanbod rond capaciteitsversterking om te professionaliseren – tot nu toe- relevant is geweest. Wat de strategische trajecten betreft: de meeste leden die hieraan participeren, doen hier effectief ook iets mee (men be vraagt niet wat dit dan is). De performantiescores voor de DGD -rapportering sluiten aan bij de bevindingen uit de jaarlijkse ledenbevragingen.

Daarnaast is niet duidelijk wat de redenen zijn waarom sommige leden de ledenbevraging niet invullen, en of de ingevulde bevragingen een voldoende volledig en genuanceerd beeld geven van de mening van alle deelnemer.ster.s aan leerinitiatieven van de federaties.

De hoge tevredenheid van de leden over het aanbod heeft o.a. te maken met het feit dat federaties vooral vraaggestuurd werken (op basis van noden van hun leden), oog hebben voor zowel kwaliteit van initiatieven als voor het aspect netwerking, en een brede waaier van thema’s aanbieden waarbij een grote diversiteit van leer-en werkvormen gehanteerd worden. Het aanbieden van een aanbod dat voldoende divers is en beantwoordt aan alle noden blijft een evenwichtsoefening.

2.1.3 BETEKENIS EN AANPAK “FIT FOR THE FUTURE” – NAAR DE TOEKOMST TOE

Tijdens de evaluatie werd gepeild bij de leden van de federaties en de federaties zelf, in welke mate ze de outcome “fit for the future” en de aanpak om deze te realiseren, nog steeds relevant vinden naar de toekomst toe. Met toekomst bedoelen we zowel de periode die rest binnen het huidige programma (de periode april ’25 – eind ’26) als na 2026.

Om een antwoord op deze vraag te bekomen, werd tijdens de evaluatie gevraagd aan leden (leerevent 20/2) en federaties welke betekenis ze vandaag geven aan “fit for the future”, hoe ze zichzelf en de sector internationale samenwerking/solidariteit in de toekomst zien, welke leerinhouden en leer-en werkvormen er dan nodig zijn om (nog meer) “fit for the future” te worden/blijven, en welke actoren hierbij betrokken dienen te worden. En tenslotte: wat is de rol van de federatie daarbij?

A. RUIMERE BETEKENIS VAN 'FIT FOR THE FUTURE' VANDAAG

Op basis van de vraag over de huidige betekenis van “fit for the future”, kwamen een aantal aspecten naar boven die de huidige betekenis van de outcome “fit for the future” bevestigen, maar tegelijk ook aangeven dat deze betekenis niet meer volstaat om de veranderde context het hoofd te bieden. Voor leden van de drie federaties overstijgt de betekenis “fit for the future” het loutere ‘leren’.

Om volgens de leden van de drie federaties “fit for the future” te kunnen zijn, blijven er een aantal elementen belangrijk die vandaag al gelinkt worden aan de outcome – “fit for the future”, en worden er daarnaast ook andere zaken aan toegevoegd (in kleur):

1. Strategische wendbaarheid die het herzien van (economische) modellen en de organisatiecultuur vereisen met gerichte actie.
2. Handelen vanuit solidariteit en gelijkwaardigheid (in partnerschappen). Deze waarden vormen het moreel kompas.
3. Relevantie (legitimiteit) en effectiviteit blijven essentieel, ook in een veranderde context.
4. Een open, optimistische en visionaire houding kenmerkt toekomstgerichte organisaties.
5. Organisaties handelen flexibel, strategisch en anticiperend op veranderingen. Capaciteiten als flexibiliteit (wendbaarheid), (collectieve) weerbaarheid/**veerkracht**, innovatie, **transformatie**, en strategisch denken zijn onmisbaar.
6. **Een sense of urgency om de sector internationale solidariteit toekomstbestendig te maken.**
7. **Systeemverandering en daarvan afgeleid aangepaste en veerkrachtige strategieën die nodig zijn om toekomstbestendig te zijn.**
8. **De kracht van het middenveld en samenwerking.**
9. **Het herzien van de rol en plaats van internationale solidariteit binnen nieuwe federale, Europese en mondiale realiteiten.**
10. **Een sterke en toekomstgerichte visie (op organisatie/sectorniveau).**

Wanneer we dit overzicht vergelijken met het oorspronkelijke programmadocument '22-'26, dan komen veel elementen die tijdens het leerevent door leden aangegeven zijn om “fit for the future” te zijn nog steeds overeen met wat drie jaar geleden werd geformuleerd. Dingen die nieuw zijn, of alleszins minder (zichtbaar) voorkomen in het programmadocument en tijdens het leerevent wel naar boven kwamen zijn de volgende:

Op omgevingsniveau: (sector/organisatieniveau)

- Een **sense of urgency** om de sector internationale solidariteit toekomstbestendig te maken
- **Systeemverandering**
- Een **strategie die veerkrachtig** is, om de sector toekomstbestendig te maken

Op vlak van gedrag en capaciteiten die hiervoor nodig zijn:

- Het **herbekijken van het economische model (niet verder gespecificeerd)**
- De **weerbaarheid/veerkracht vergroten** (schokken kunnen opvangen) om complexe uitdagingen het hoofd te kunnen bieden en de verdediging van democratische waarden en de civiele ruimte te waarborgen
- **Transformatief kunnen zijn** (in lijn met innovatie): niet enkel aanpassen/reageren op veranderingen en ondergaan van transitie, maar ze ook actief sturen en proactief vormgeven

Op vlak van overtuigingen:

- Het besef dat **collectieve actie en samenwerking** (“**samen kunnen we verder gaan**”) noodzakelijk zijn om **blijvende verandering** te realiseren (systeemverandering en nieuwe vormen van samenwerking)

Op vlak van identiteit/missie/visie:

- Het herzien van de rol en plaats van internationale solidariteit binnen nieuwe federale, Europese en mondiale realiteiten
- Een sterke en toekomstgerichte visie

Hieronder gaan we kort in op de belangrijkste elementen:

(i) Sense of Urgency

In het programmadocument wordt het ondersteunen en versterken van capaciteiten van de leden gezien als een voorbereiding op de toekomst, wanneer het nodig is, net zoals outcome 3 “fit for the future” ook bedoeld is. Vandaag is er een **sense of urgency** bij de leden: het is zover dat de rol en plaats van internationale solidariteit hertekend dient te worden, op een zodanige manier dat CMO en IA betekenisvol blijven. Die sense of urgency komt ontegensprekelijk voort uit veranderingen in de (geo)politieke context en het hele landschap van internationale samenwerking en solidariteit doet kantelen. Die sense of urgency bleek duidelijk uit de reacties van sommige leden op het leerevent van 20/2. Zij hadden verwacht dat er die dag met de federaties ging nagedacht worden over een gezamenlijke toekomststrategie om de veranderingen in de context het hoofd te kunnen bieden. Dat dit niet zo was, was voor sommige leden een teleurstelling en voelde als een gemiste kans.

(ii) Een veerkrachtige strategie

Het is interessant dat leden tijdens het leerevent van 20/2 suggereren om te komen tot een strategie op sectorniveau die veerkrachtig is. De midterm evaluatie als ook het eindrapport van de vorige evaluatie van het gezamenlijke programma van de drie federaties gaven een gelijkaardige aanbeveling: een **overkoepelende strategie** ontwikkelen voor alle federaties en hun leden, evenals **een gedeelde missie en visie**, om op basis hiervan (opnieuw) gemeenschappelijke ontwikkelingsbehoeften voor ledenorganisaties te definiëren. Ngo-federatie wees deze aanbeveling niet expliciet af in haar managementrespons, maar omarmde ze ook niet. Ze gaf het belang aan van samenwerking tussen federaties, met aandacht voor de diversiteit en specificiteit, en voor die elementen die de federaties verbinden, om van daaruit te komen tot een gezamenlijke werkrichting voor de verschillende werkdomeinen waarin de federaties alle drie actief zijn (zowel strategisch als operationeel). Fiabel nam een gelijkaardige houding aan als Ngo-federatie, door te stellen dat Fiabel zoals voorheen zal werken aan een tweejaarlijkse basisnota die gebruikt kan worden als input bij de zoektocht naar een gemeenschappelijke positie en gedeelde samenwerkingsnota. ACODEV nam ook een gelijkaardige houding aan, door te stellen dat de drie federaties hun respectieve en gemeenschappelijke sterke en zwakke punten zullen bepalen, identificeren wat hen verbindt en verschildt, om van daaruit te komen tot gemeenschappelijke doelstellingen. De nieuwe strategische tienjarenplannen van Ngo-federatie en ACODEV bevestigen dit¹⁴: heel wat elementen in deze plannen maken het mogelijk de samenwerking in de toekomst te versterken (ook met Fiabel).

¹⁴ Fiabel heeft geen eigen tienjarenstrategie zoals Ngo-federatie en ACODEV

(iii) Capaciteiten en gedrag om “fit for the future” te zijn

Volgende capaciteiten en acties zijn toegevoegd die niet expliciet voorzien waren in het gezamenlijke programma: Het **herbekijken van het economisch model**, het **vergroten van de weerbaarheid/veerkracht** (schokken kunnen opvangen) om complexe uitdagingen het hoofd te kunnen bieden en de verdediging van democratische waarden en de civiele ruimte te waarborgen, en **transformatief kunnen zijn** (in lijn met innovatie): niet enkel aanpassen/reageren op veranderingen en ondergaan van transitie, maar ze ook actief sturen en proactief vormgeven.

Wanneer we dit nader bekijken, dan zien we dat **veerkracht**, **wendbaarheid** en **transformatief zijn** capaciteiten zijn die bij elkaar horen, maar niet hetzelfde zijn. Veerkracht hebben of veerkrachtig zijn betekent dat een persoon, organisatie, groep mensen, of ecosysteem in staat is om schokken op te vangen en hier mee om kan gaan. De grootte van de schok alsook de capaciteiten die men heeft bepalen o.a. mee of de organisatie schokken kan opvangen waarbij de huidige toestand kan behouden blijven (weerbaar, stabiel zijn), dan wel of men zich flexibel kan aanpassen (adaptief zijn) dan wel of men dient te evolueren naar een nieuwe status (transformatief zijn). Dit heeft te maken met (strategische) capaciteiten om structureel te kunnen leren en zich aan te passen, nog steeds binnen de bestaande systemen. Transformatie betekent dat de schokken zodanig zijn dat men niet meer kan blijven bestaan in de huidige vorm of binnen bepaalde systemen. Men dient te evolueren naar iets nieuws. Veranderingen zijn dan systemisch en normatief. De capaciteiten die men voor dit soort verandering nodig heeft zijn transformatief van aard.

Veerkracht is dus in feite het overkoepelende mechanisme waarbij men beweegt op een continuüm van weerbaar en stabiel¹⁵ kunnen blijven, adaptief of flexibel kunnen aanpassen zonder al te grote veranderingen en transformatieve veranderingen kunnen doorstaan waarbij de nieuwe status zal verschillen van vroeger (zie volgende figuur).

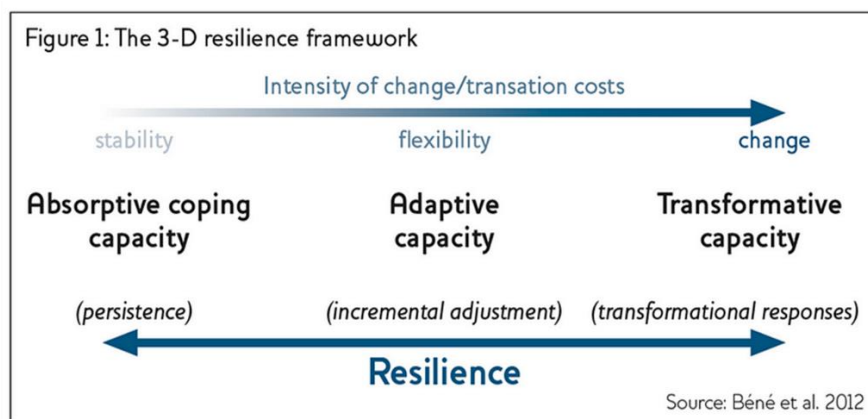


Fig. 2: het mechanisme ‘veerkracht’ gevisualiseerd. Bron: The 3 Dimensions of Resilience (graphic is from ‘Making the Most of Resilience’ by Christoph Béné et al. 2012)

Het huidige programma van de federaties geeft aan dat het van belang is om te werken aan een **wendbare** organisatie alsook dat de federaties zelf ook wendbaar zijn om belangrijke veranderingen in de samenleving vroeg genoeg op te pikken en op de veranderagenda te zetten. **Wendbaarheid is een**

¹⁵ In de zin van: het bieden van tegenstand en anderzijds, als een organisatie een bepaalde schok ondergaat, de schade beperken en te herstellen. In essentie gaat het om het vermogen van een organisatie om operationeel te blijven ondanks stressvolle of uitzonderlijke omstandigheden.

eigenschap die men kan inzetten op het ganse continuüm van veerkracht, maar dat op zich is niet voldoende om adaptief of transformatief te kunnen zijn. Het is gericht op snel en reactief (of beperkt anticiperend) kunnen aanpassen aan veranderingen, kansen of bedreigingen in de omgeving, meestal binnen bestaande systemen, en zonder fundamenteel te moeten veranderen. Omgekeerd kunnen adaptieve en transformatieve organisaties in principe wel wendbaar zijn, maar met diepgang en richting.

Het versterken van veerkracht betekent dus niet dat men buiten het ‘wendbaarheidskader’ treedt, maar dat men een essentiële basis ervan versterkt.

Werken aan wendbaarheid en aanpassingsvermogen maken deel uit van het meerjarenprogramma van de federaties, het versterken van transformatieve capaciteiten niet.

Over het herbekijken van het huidige **economische model** kunnen we niet zoveel zeggen. De achterliggende gedachte hierbij kan het huidige financieringsmodel van DGD zijn: een aantal organisaties zijn daar erg afhankelijk van. Het kan gaan over het werken aan een grotere diversifiëring of een andere manier van verdeling van subsidies. Het kan ook gaan over het genereren van eigen inkomsten en het aanbieden van een marktgericht aanbod. Dit werd niet verder uitgediept tijdens het leerevent. Het is nochtans geen onbelangrijke toevoeging, gezien het feit dat de nieuwe regering De Wever heeft aangekondigd om de budgetten voor ontwikkelingssamenwerking met 25% te zullen verminderen.

(iv) De kracht van het middenveld en samenwerking

Dit gaat over het besef dat **collectieve actie en samenwerking** noodzakelijk zijn om **blijvende verandering** te realiseren (systeemverandering en nieuwe vormen van samenwerking). Dit gaat in feite meer over de realisatie van outcome 2 dan over outcome 3. Outcome 2 is o.a. gericht op het versterken van samenwerking tussen CMO, IA en andere actoren, om het imago te versterken, om te kunnen komen tot multistakeholderpartnerschappen en om WBE sterker op de kaart te zetten. Echter, om dit te kunnen realiseren, dient een organisatie ook over de nodige capaciteiten te beschikken. In die zin kan de outcome “fit for the future” wel aan outcome 2 gelinkt worden. In het huidige programmadocument wordt wel vermeld dat beide outcomes elkaar kunnen beïnvloeden, maar zijn er geen specifieke acties voorzien in outcome 3, ter ondersteuning van outcome 2.

(v) Systeemverandering

Dit hangt nauw samen met wat hierboven al beschreven is, meer bepaald op vlak van het verwerven of versterken van wendbare, veerkrachtige en transformatieve capaciteiten. Om te kunnen komen tot wendbare en veerkrachtige organisaties en sector, is het belangrijk om bestaande systemen en structuren in vraag te stellen alsook hoe deze zich verhouden tot elkaar en interageren met elkaar. Dit gaat dus verder dan enkel het verbeteren of optimaliseren wat men vandaag al doet, zonder onderliggende systemen of structuren in vraag te stellen. Voor sommige thema's is dit misschien voldoende, voor andere niet (bijvoorbeeld wanneer het gaat om dekolonisering). In dit geval is het doel om te kunnen komen tot een nieuw systeem of structuren die zich anders ‘gedragen’. Verandering vanuit dit systeem perspectief vraagt dat men er rekening mee houdt dat alles op een bepaalde manier met alles samenhangt. Het is het vermogen om relaties te zien en te begrijpen en niet enkel te kijken en te werken op basis van losse feiten, dingen, gebeurtenissen.

(vi) Een sterke en toekomstgerichte visie - Het herzien van de rol en plaats van internationale solidariteit

Over ‘visie’ wordt in het programmadocument gezegd dat *‘de missie van elke CMO en IA dient te vertrekken vanuit een gedefinieerde nood of visie op de samenleving en steeds een bepaalde verandering voor ogen dient te houden. Het is belangrijk dat deze noden en visies gefundeerd, reëel, relevant en pertinent zijn en blijven’*. In die zin sluit het programmadocument aan bij een ‘sterke en toekomstgerichte visie’ op organisatieniveau van de leden.

Wanneer de rol en plaats van internationale solidariteit hertekend dient te worden, zoals op 20/2 naar boven kwam, dan komt er ook een toekomstvisie voor de sector in het vizier.

Het is interessant dat het idee van een sterke en toekomstgerichte visie naar boven komt tijdens het leerevent op 20/2, temeer daar de midtermevaluatie van het vorige gezamenlijke programma ‘17-‘21 van de federaties hier ook op hintte, met name op het ontbreken van een gemeenschappelijke visie en strategie op lange termijn die rekening houdt met de realiteit en diversiteit van de leden: *“Il s’agit d’une vision à moyen et long terme qui explique et démontre le rôle et la plus-value des CMO et des AI belges, dans un contexte évolutif, en synergie et partenariat avec d’autres acteurs non gouvernementaux, publics, privés et internationaux en Belgique et dans les pays partenaires. Tout en favorisant des opportunités d’épanouissement pour différents types d’ACNG¹⁶, cette vision devrait être bien comprise et largement portée par les ACNG belges »*.

In haar managementrespons op deze evaluatie lijkt Ngo-federatie niet tegen een gezamenlijke sectorvisie (van CMO en IA) te zijn, en geeft ze aan dat dit al lopende was via het Toekomsttraject2030. Ze gaat hierbij in op de bestaande hindernissen die het tot stand komen van een dergelijke gezamenlijke visie (en strategie) belemmeren, wat maakt dat de federaties geen resultaat- maar middelenverbintenis kunnen aangaan. ACODEV geeft in het managementrespons aan dat een dergelijke visie via het Vision2030 ontwikkeld zal worden. Fiabel daarentegen vermeldt in haar managementrespons dat ze het niet eens is met de stelling dat het ontwikkelen van een sectorvisie noodzakelijk is om strategieën te ontwikkelen op vlak van belangenbehartiging, onderhandelen, ...

De managementrespons van de federaties op deze aanbeveling van gezamenlijke visie verschilt dus duidelijk van federatie tot federatie. Ook de nieuwe strategische tienjarenplannen van Ngo-federatie en ACODEV spreken hier niet van; ze bevat wel veel elementen die het mogelijk maken om gezamenlijke strategische prioriteiten te bepalen (in overleg met Fiabel), ook binnen een veranderde context.

Wanneer we kijken naar het huidige gezamenlijke programma van de federaties, dan kan de ultieme verandering in de verandertheorie van de federaties - een *erkenning en het belang van CMO en IA om te kunnen komen tot een rechtvaardige en duurzame wereld* – als een gezamenlijke visie aanzien worden die de drie federaties nastreven ten aanzien van hun leden en de CMO/IA-sector, elk vanuit hun eigenheid en specificiteit. Vraag is of deze voldoende is om het hoofd te bieden aan de uitdagingen binnen de huidige context.

¹⁶ Acteur de Coopération Non Gouvernementale (Niet-Gouvernementele Actor in Ontwikkelingssamenwerking). De Franstalige tekst vertaald: *“Het betreft een visie op middellange en lange termijn die de rol en de meerwaarde van de Belgische CMO en IA in een evoluerende context, in synergie en partnerschap met andere niet-gouvernementele, publieke, private en internationale actoren in België en in de partnerlanden, toelicht en aantoont. Deze visie moet goed worden begrepen en breed worden gedragen door de Belgische ACNGs, waarbij kansen voor ontplooiing van verschillende soorten ACNG's worden bevorderd.*

B. TOEKOMSTBEELD VAN CMO-IA OVER “FIT FOR THE FUTURE” ZIJN/WORDEN

Naast een meer algemene vraag over hoe de leden van de federaties de betekenis “fit for the future” beschrijven, werd tijdens het leerevent op 20/2 aan de leden gevraagd naar wat dit – meer concreet – voor henzelf en/of de sector betekent. De uitgebreide versie van de toekomstverhalen per federatie is terug te vinden in bijlage 4. In bijlage 6 is een overzicht terug te vinden wat leden vinden dat ze dienen te kennen/kunnen om (nog meer) fit for the future te worden/blijven in de toekomst ((leer)inhouden), op welke manier (leer- en werkvormen) en wie daarbij betrokken dienen te zijn.

(i) Het toekomstbeeld of -verhaal dat leden tijdens het leerevent schetsten van hun organisatie/de sector bevat een aantal kernelementen

Wat de toekomstverhalen met elkaar gemeen hebben, is dat leden van de drie federaties een organisatie/sector die “fit for the future” is, beschouwen als een organisatie/sector die...

- **Zichtbaar maakt van wat vandaag gebeurt, haar sociale impact aantoont**, om (o.a.) tegemoet te komen aan een veranderende publieke opinie over de meerwaarde van internationale samenwerking en solidariteit (vernieuwd narratief (Fiabel, Ngo-federatie, ACODEV). → dit dient te leiden tot een grotere zichtbaarheid en het bekomen van een breder maatschappelijk draagvlak (het publiek begrijpt wat de sector doet), een sterkere legitimiteit en positionering.
- **Gelijkwaardige en wederkerige partnerschappen** versterkt, krachten bundelt, samenwerkt en dat dit primeert op onderlinge concurrentie (Fiabel, ACODEV, Ngo-federatie), met actoren binnen en buiten de sector (academische wereld, privésector, culturele sector, vrijwilligers, versterken samenwerking met partners in partnerlanden...) → dit dient te leiden (o.a.) tot het ontschotten binnen en buiten de sector, tot meer solidariteit onderling binnen de sector; tot een bundeling (pooling) van resources (ACODEV).
- **Flexibel is, wendbaar en robuust in een veranderende wereld** (Fiabel, ACODEV), waardoor ze zich snel kan zich aanpassen aan maatschappelijke en sectorale evoluties.

Verder komt **inclusie/diversiteit** terug in het toekomstbeeld van leden van Ngo-federatie en ACODEV → Dit betekent dat in de toekomst organisaties inclusief zijn, met aandacht voor realiteiten in partnerlanden en specifieke groepen en participatie (ACODEV), en een betere vertegenwoordiging van doelgroepen in de sector (Ngo-federatie).

Het **financieel aspect** wordt zowel door leden van Fiabel als van Ngo-federatie vermeld in hun toekomstbeeld → Organisaties hanteren ecologisch duurzame economische modellen (Ngo-federatie); andere manieren van fondsenwerving, op basis van wederkerigheid voor multistakeholders en voor transnationale projecten (Fiabel).

Het toekomstbeeld spreekt ook van een transparante en intelligente verantwoording aan donoren, waarbij **ruimte blijft voor innovatie** (ACODEV), of voor een sector die sterker **haar eigen identiteit** zoekt en bepaalt (Ngo-federatie).

Sommige aspecten in de toekomstverhalen zijn door leden van slechts 1 federatie vermeld. Dat wil niet zeggen dat ze niet door de leden van de andere federaties worden onderschreven; deze zijn enkel niet vermeld op het moment van de reflectie. Dit zijn:

- Het belang van het werken aan **vertrouwen** tussen alle betrokkenen op verschillende niveaus (beleid, media, bevolking) (ACODEV), wat bijdraagt aan het kunnen doorzetten van de administratieve vereenvoudiging;
- Het belang van het **transversaal toepassen** van **integriteit** in de sector (ACODEV);
- Het belang van het tegengaan van **desinformatie** (ACODEV).

(ii) Om dit toekomstbeeld te kunnen realiseren, zijn er op vlak van leren ook een aantal elementen essentieel

Voor leden van de drie federaties, **gaat leren om meer dan het deelnemen aan leerinitiatieven alleen**. Het gaat ook om het **versterken van een leercultuur, houding en systeemverandering**.

Voor leden van de drie federaties, heeft **leerinhoud** in de toekomst te maken met... (zie ook bijlagen 4 en 6)

- **“Extern gerichte thema’s” of “extern gericht”** zijn: interactief; gericht op leren/kennis delen/uitwisselen en samenwerking met anderen (ook over sectorgrenzen heen (privésector, academische wereld, beleid); het moet gaan over positionering, imago, belangenbehartiging, co-creatie. **Hier komt de link tussen outcome 3 “leren” en outcome 1 en 2 weer terug.**
- **Gelijkwaardige partnerschappen/ dekolonisatie** is een belangrijk thema voor leden van de drie federaties, waarbij samenwerking en wederkerigheid accenten zijn die regelmatig vermeld worden, vb. het sterker betrekken van partners in leren.
- **Thema’s gericht op technische professionalisering** zoals financiële modellen, WBE, e.a.
- **Thema’s gericht op het versterken van “soft en andere skills”** zoals veerkracht, wendbaarheid, leercultuur, transformatie, aanpassingsvermogen, flexibiliteit, zelfkritisch zijn, zelfreflectie, interculturele sensitiviteit, empathie, communicatie.

(iii) Leer-en werkvormen, leermethodes

Leer-en werkvormen om (nog meer) fit for the future te kunnen worden/blijven worden voornamelijk door leden van ACODEV en Ngo-federatie vermeld in het toekomstbeeld.

Leden van Fiabel maken zich hier minder zorgen over (*“de leer- en werkvormen en methodes volgen uit de leerinhoud eens dit duidelijk is”*). De meeste leden geloven dat **de leer- en werkvormen en leermethodes die vandaag worden gebruikt ook relevant zijn in de toekomst** (vormingen, ervaringsuitwisseling, inzetten van externe expertise). Een minderheid van bevraagde leden vraagt zich af of deze basismethoden voldoende zijn om de schokken op te vangen die op leden afkomen.

Leden van ACODEV geven aan dat leervormen die (nog) meer ingang zullen vinden een mix zijn van **formeel, informeel en ervaringsgericht** leren (vb. via podcasts, animaties, stages, peer learning (ook vermeld door leden van Ngo-federatie), ontmoetingen in activistische contexten, vormingen tussen organisaties om praktijkdelen en collegiale ondersteuning te versterken). Leden van Fiabel en Ngo-federaties vermelden dat **evidence-based leren** in de toekomst belangrijk is, alsook dat het belangrijk is om **voort te bouwen op wat al bestaat**.

Wat opvalt is de aandacht in de toekomstbeelden die gaat naar **collectief leren**; tegelijk dienen leervormen wel **praktijkgericht, vraaggestuurd en op maat van** organisaties te zijn. Wat ook opvalt is het belang van **digitaal leren** in de toekomst zonder dit te overschatten, en rekening houdend met grenzen die aan digitaal leren verbonden zijn (zie de verschillende voorbeelden rond digitaal leren in bijlagen 4

en 6) en van het **pedagogisch en ethisch verantwoord inzetten van AI (Artificial Intelligence) ter ondersteuning van het leren** (en andere taken).

C. TOEKOMSTIGE ROL VAN DE FEDERATIES

Uit de drie toekomstverhalen zijn er een aantal overeenkomsten af te leiden over hoe leden van de federaties de rol van de federaties zien om hen te ondersteunen bij het (nog meer) “fit for the future” te worden/blijven. **Leden van de drie federaties verwachten dat deze – om het leren in de toekomst mee te helpen vormgeven en ondersteunen - een faciliterende en verbindende rol spelen alsook een rol als pleitbezorger richting het beleid.**

Leden van de drie federaties verwachten ook dat **federaties met elkaar (blijven) samenwerken en deze samenwerking versterken, in het belang van de leden en de sector. Leden van zowel Ngo-federatie als ACODEV zien hun federatie als bruggenbouwer tussen de federaties.** (Het beeld van één gezamenlijke federatie werd door een aantal leden van de drie federaties gedeeld).

Meer specifiek kunnen de verwachtingen die leden van hun eigen federatie hebben om hen in het “fit for the future” verhaal te ondersteunen in de toekomst, als volgt worden samengevat:

(i) Verwachtingen van leden over de rol van hun federatie Fiabel in de toekomst

De rol van Fiabel is die van **verbinder** met de andere federaties en met andere actoren, als ondersteuner bij de creatie van het vernieuwd narratief voor internationale solidariteit, op basis van vragen zoals: “hoe aantonen dat ontwikkelingssamenwerking nuttig is en een plek verdient?”

De federatie dient ook te helpen zoeken naar “hoe successen meer zichtbaar kunnen worden gemaakt”. Een bijkomende rol die leden zien voor de federatie is om te helpen het leeraanbod af te stemmen op wat nuttig is voor de leden. De federatie treedt op als **netwerker** tussen donoren en ledenorganisaties, en helpt bij het identificeren van nieuwe donoren. Verder zien leden de federatie ook in de toekomst nog steeds als **beleidsvertaler**, en als een **strategische ‘watchdog’** op vlak van overheidsfondsen waarbij ze lobbyt wanneer nodig om budgetcuts tegen te gaan (samen met de andere federaties).

(ii) Verwachtingen van leden over de rol van hun federatie ACODEV in de toekomst

Rollen die ACODEV opneemt om haar leden te ondersteunen in het “fit for the future” verhaal is die van **facilitator van leren**. De federatie garandeert dat leerinitiatieven inclusief en toegankelijk zijn, ze stimuleert leden om deel te nemen aan leerinitiatieven en stimuleert uitwisseling en collectieve dynamieken rond gedeelde uitdagingen. Verder speelt de federatie een rol als **versterker van sectorale samenwerking** tussen organisaties, federaties en met andere externe actoren. De federatie is ook een pleitbezorger ten aanzien van beleidsmakers, een **vertaler van het beleid** naar leden toe, en **innovator** en **ondersteuner van verandering via leren**. Daarnaast bevordert ze impactgericht denken en draagt ze bij aan de zichtbaarheid en maatschappelijke waardering van het werk dat in de sector gebeurt. Ze waakt tegelijk over de kernwaarden van het veld: solidariteit, integriteit, rechtvaardigheid en duurzaamheid, en over een gezonde balans tussen efficiëntie en welzijn binnen de organisaties.

(iii) Verwachtingen van leden over de rol van hun federatie Ngo-federatie in de toekomst

De rollen van Ngo-federatie om hun leden in dit verhaal te ondersteunen zijn die van **bruggenbouwer** tussen federaties om cohesie te bevorderen, van **facilitator** voor co-creatie, activistische activiteiten en gezamenlijke leeracties, van **ondersteuner van leren** via gemeenschappelijke leerplatformen, van **stimulator van kritische reflectie**. Ook zorgt ze voor het behouden van de eigen regie over leerinhoud en trajecten. De federatie draagt ook bij aan de verkenning van bestaand leermateriaal en -initiatieven binnen de sector, en aan het aantrekken van internationale expertise. Ze zorgt mee voor een veilige leeromgeving waarin ook fouten gedeeld mogen worden.

BESLUIT TOEKOMSTBEELD BETEKENIS EN AANPAK 'FIT FOR THE FUTURE'

De basiselementen van "fit for the future": *wendbaarheid, innovatie, professionalisering, lerende organisaties, strategisch denken*, worden door leden van de federaties en federaties zelf nog steeds als relevant beschouwd om het hoofd te bieden aan de uitdagingen voor de toekomst, alsook de manier waarop de federaties hier invulling aan geven. Dit werd hoofdzakelijk geverifieerd voor de thema's, geselecteerd voor deze evaluatie.

Tegelijk kwamen tijdens de evaluatie een aantal zaken naar boven die aangeven dat de huidige invulling van de outcome "fit for the future" niet toereikend meer is om de veranderde context het hoofd te bieden. De huidige (geo)politieke context is ondertussen grondig en op korte tijd gekanteld, en niet in het voordeel van internationale solidariteit. Dat heeft op zeer korte termijn gevolgen voor de financiering van de sector, het zet democratische basiswaarden zoals respect voor diversiteit en gelijke rechten onder druk, en zorgt ervoor dat de publieke opinie en de overheid opnieuw kunnen gaan twijfelen over de meerwaarde en impact van de sector.

De veranderde context zet verder ook de (externe en interne) voorwaarden om te kunnen leren – als individu en organisatie- onder druk. Het belang van de andere outcomes van het programma (belangenbehartiging en maatschappelijk draagvlak) om deze voorwaarden mee te helpen creëren komt daarbij sterker op de voorgrond. Dit creëert ook opportuniteiten op vlak van leren, die deze andere outcomes kunnen versterken, en die vandaag nog onderbenut blijven.

Vanuit dit perspectief overstijgt de betekenis "fit for the future" het loutere 'leren'. De vraag is ook of de huidige ultieme verandering in de verandertheorie van het programma¹⁷ vandaag dan nog voldoende is om het hoofd te bieden aan de uitdagingen binnen de huidige context.

Zaken die vandaag niet expliciet in het huidige programma zijn opgenomen zijn, en uit de evaluatie wel belangrijk blijken te zijn naar de toekomst toe: een sense of urgency om de sector internationale solidariteit toekomstbestendig te maken; het werken aan systeemverandering (bijvoorbeeld in relatie tot dekolonisering) en daarvan afgeleid aangepaste strategieën die nodig zijn om toekomstbestendig te zijn; veerkrachtig en transformatief kunnen zijn (wat verder gaat dan adaptief en wendbaar kunnen zijn zoals vandaag in het programma opgenomen is); een sterkere positionering van de sector en het versterken van de kracht van het middenveld en samenwerking (link met outcomes 1 en 2); het herzien

¹⁷ Deze is als volgt geformuleerd in de verandertheorie van het gezamenlijk programma: "De Belgische CMO en IA worden erkend als wendbare actoren van de internationale solidariteit en zijn van onmiskenbaar belang om tot een rechtvaardige en duurzame wereld te komen."

van de rol en plaats van internationale solidariteit binnen nieuwe federale, Europese en mondiale realiteiten, en een sterke en toekomstgerichte visie (op organisatie/sectorniveau).

Wat de concrete invulling betreft van “fit for the future” naar de toekomst toe, maken CMO en IA die “fit for the future” zijn volgens leden van de drie federaties zichtbaar wat ze doen, en kunnen ze hun sociale impact aantonen. Een dergelijke organisatie versterkt haar partnerschappen op gelijkwaardige en wederkerige manier, en werkt samen met actoren binnen en buiten de sector. Een dergelijke organisatie is flexibel, wendbaar en robuust in een veranderende wereld. Hier valt op dat de termen “veerkracht” en “transformatief” niet zijn vermeld. Inclusie en diversiteit blijven belangrijk in de toekomst, zoals vermeld door leden van ACODEV/Ngo-federatie, en het financieel aspect verdient een grondige herziening (Ngo-federatie/Fiabel).

Qua aanpak zijn volgens de leden van de drie federaties volgende elementen essentieel in de toekomst: leren gaat niet enkel over deelnemen aan leerinitiatieven; het gaat ook over de creatie van een leercultuur, houding en systeemverandering. Thema’s waarrond volgens leden van de drie federaties dient geleerd te worden naar de toekomst toe zijn extern gericht (en gelinkt aan samenwerking met actoren van binnen en buiten de sector, zoals de academische wereld, het beleid, bedrijven.). Thema’s gaan over dekolonisatie en gelijkwaardige partnerschappen, over technische professionalisering en over vaardigheden gerelateerd aan “soft” en andere skills zoals veerkracht, wendbaarheid, leercultuur, transformatie, aanpassingsvermogen, flexibiliteit, zelfkritisch zijn, zelfreflectie, interculturele sensitiviteit, empathie, communicatie.

De leer- en werkvormen van vandaag blijven in de toekomst ook relevant (vormingen, ervaringsuitwisseling, inzetten van externe expertise, coaching. Belangrijk is dat deze ook in de toekomst aangepast zijn aan en uitwisseling en gedeeld leren (lessons learnt) bevorderen. Vraag is – volgens sommigen – of deze voldoende zijn om de schokken op te vangen die op de sector af komen. Accenten die naar boven komen zijn: een mix van formeel, informeel en ervaringsgericht leren; evidence-based leren; voortbouwen op wat al bestaat; collectief leren; leren dat praktijkgestuurd, vraaggestuurd en op maat van organisaties is; digitaal leren en het verantwoord inzetten van AI (Artificial Intelligence) als ondersteuning bij leren.

In de toekomst verwachten leden van de drie federaties dat deze – om het leren in de toekomst mee te helpen vormgeven en ondersteunen - een faciliterende en verbindende rol spelen alsook een rol als pleitbezorger richting het beleid. Leden van de drie federaties verwachten ook dat federaties met elkaar (blijven) samenwerken en deze samenwerking versterken, in het belang van de leden en de sector. Leden van zowel Ngo-federatie als ACODEV zien hun federatie als bruggenbouwer tussen de federaties. (Het beeld van één gezamenlijke federatie werd door een aantal leden van de drie federaties gedeeld). Naast dit gezamenlijk beeld over de toekomstige rol van de federaties bij leren hebben leden ook een aantal specifieke verwachtingen over de rol van hun federatie, ter ondersteuning van het (meer) “fit for the future” worden/blijven, zoals hierboven beschreven in de ruimere betekenis van de outcome.

De komende strategische tienjarenplannen van ACODEV en Ngo-federatie bevatten heel wat elementen die een versterkte samenwerking tegen de achtergrond van een veranderde externe context mogelijk kunnen maken (ook in samenwerking met Fiabel, die een dergelijk strategisch plan niet heeft).

2.2 EFFECTIVITEIT

De hoofdvraag onder effectiviteit was: “Hoe goed zijn de federaties bezig bij het ondersteunen van hun leden om fit for the future te blijven of worden?”

Of met andere woorden, vinden leden en federaties dat hun capaciteiten vandaag voldoende versterkt zijn om fit for the future te zijn, op basis van de leerinitiatieven die de drie federaties tot nu toe aanbieden aan hun leden¹⁸?

Deze vraag werd opgesplitst in twee deelvragen:

1. Vinden leden en federaties dat de capaciteiten van de leden op vlak van fit for the future tot nu toe al versterkt werden? Op welke vlakken? Welke werk- en leervormen werden daarbij gebruikt? Welke leermethoden maakt deze capaciteitsversterking effectief (als dit zo is) (hefbomen)
2. Welke uitdagingen zien leden en federaties vandaag op vlak van leren naar de toekomst toe?

2.2.1 VOORTGANG VERSTERKING PROFESSIONALISERING EN STRATEGISCH DENKEN

Eerder in dit rapport is beschreven hoe het programma van de federaties de leden ondersteunt om “fit for the future” te worden of te blijven, enerzijds door in te zetten op professionalisering, en anderzijds door strategische reflectie te stimuleren gerelateerd aan bepaalde thema’ [\(p. 7-11 van dit document\)](#).

Voor de evaluatie werden **selectief enkele thema’s uitgelicht waarrond federaties werken in relatie tot “fit for the future”**, om op die manier specifieker te kunnen identificeren wat vandaag al werkt, en wat naar de toekomst toe verbeterd kan worden. Deze thema’s zijn **dekolonisatie, financiën, consortia en fusies** (gelinkt aan de strategische denken), en **MEAL en integriteit** (gelinkt aan capaciteitsversterking in relatie tot professionalisering).

De **thema’s gericht op professionalisering** zijn niet gelinkt aan een vooraf bepaald competentieprofiel. Er wordt op basis van noden van leden gewerkt (vraaggestuurd), alsook op basis van de huidige regelgeving. De **toekomstwerven** zijn dan weer ontstaan vanuit maatschappelijke tendensen en evoluties, en via participatieve processen waarbij leden van de federaties Ngo-federatie en ACODEV sterk betrokken werden (zie ook verder).¹⁹

A. MEAL

Het thema MEAL ondersteunt leden op vlak van Planning, Monitoring, Evaluatie (PME), het afleggen van rekenschap over subsidies (accountability), en leren. Het thema werd initieel beschouwd als een eerder **operationeel thema**. Het is een instrumentele pijler binnen het gemeenschappelijk programma (OC3 – “fit for the future”), maar het thema wordt meer en meer bekeken vanuit **een breder toekomstgericht**

¹⁸ Binnen de context van het huidige gezamenlijke programma ‘22-’26

¹⁹ Deze processen liepen niet parallel voor beide federaties

perspectief op hoe organisaties kunnen leren, evolueren en zich aanpassen aan een veranderende context. In die zin heeft MEAL ook een strategische component in zich.

MEAL wordt ook benaderd als een leerproces, waarbinnen het ontwikkelen van een leerbeleid en de vraag naar *“hoe leren in de sector georganiseerd kan worden”*, actieve subthema's zijn. Op de website van Ngo-federatie staat bijvoorbeeld: *“MEAL helpt ons om complexe veranderingsprocessen te begrijpen, te organiseren en op te volgen. Realiseren we de doelstellingen die we beogen effectief? Hebben we de impact die we claimen te hebben op het leven van de eindbegunstigden? Kunnen we dat geloofwaardig aantonen?”*

Onderwerpen die behandeld worden binnen het thema MEAL zijn o.a.:

- Uitwisselingen rond PME-thema's bv. monitoringssystemen en -tools, bv. op basis van getuigenissen
- Mapping op vlak van monitoring tools
- Het certificeringsproces door DBE
- Specifieke monitoring/evaluatiemethodes-methodes bv. outcome mapping en outcome harvesting, peer evaluaties
- Wetgeving op vlak van bv. evaluaties (vb. het KB 2016)
- Informatie vanwege het subcomité IATI
- Enzovoort

MEAL als thema staat niet los van de andere thema's die ondersteund worden door de federaties. Het wordt bijvoorbeeld ook gelinkt aan gender, en men denkt erover na over hoe het meer te verbinden aan dekolonisatie.

Binnen het lopende programma van de federaties wordt er rond MEAL op verschillende manieren gewerkt: **werk-en leervormen** zijn bv. een werkgroep, vormingen, coaching en uitwisseling. Naast de werkgroep MEAL worden ook andere werkvormen aangeboden zoals een leertraject en daaruit voortvloeiend leerevent (2023) rond impactevaluaties, een MEAL-leertraject (2022) om leden te ondersteunen in hun MEAL-systemen, ondersteuning bij de certificering van evaluatiesystemen door DBE, ondersteuning via coaching om het RGB in de organisatie te versterken (waarbinnen MEAL een belangrijke component vormt), een leertraject over het evaluatieplan, enzovoort. Budgettair is er ruimte voor vorming en begeleiding, die zoveel mogelijk op maat wordt aangeboden, aangezien **een gepersonaliseerde aanpak** beter werkt dan klassieke vormingen, volgens de federaties en leden.

Methoden die ingezet worden tijdens het leren zijn o.a. ervaringsgericht leren, het inbrengen van externe input, het ontwikkelen van publicaties voor de leden enz. Zowel ACODEV als Ngo-federatie hebben een aantal informatieve en ondersteunende documenten op hun website staan (eigen en andere informatiebronnen, ontwikkeld al dan niet met steun van de federaties), die leden kunnen helpen bij het verwerven van meer kennis over MEAL en aanverwante thema's²⁰. Bijlage 2 bevat voorbeelden van leden - die tot nu toe al deelnamen aan MEAL-leerinitiatieven - op vlak van werk-en leervormen en methoden, en die volgens deze leden effectief hebben bijgedragen tot capaciteitsversterking. Voorbeelden gegeven door leden gaan over het **verwerven van heel concrete, operationele en praktische kennis en vaardigheden tot het inbedden van MEAL in het organisatiebeleid en het maken van meer strategische overwegingen waar MEAL- ondersteuning toe heeft bijgedragen**. De ondersteuning rond MEAL helpt medewerkers van ledenorganisaties ook nieuwe inzichten te

²⁰ Dit zijn documenten, ontwikkeld tijdens en voor de periode '22-'26

verwerven, die bijdragen aan het anders kijken naar hun eigen MEAL-praktijk. Naast deze inhoudelijke capaciteitsversterking draagt de MEAL-ondersteuning ook bij aan het netwerken tussen ledenorganisaties, en collectief leren.

***Voorbeeld werkvorm - de werkgroep MEAL** - Deze komt vier keer per jaar samen en is een gezamenlijk initiatief van ACODEV, Ngo-federatie en Fiabel. Van de bijeenkomsten wordt een verslag opgemaakt. Bijeenkomsten worden ondersteund via een uitgebreide powerpoint. De manier van werken stoelt hoofdzakelijk op het uitwisselen van M&E praktijken, het identificeren van evoluties op vlak van M&E en het in kaart brengen van vragen naar externe ondersteuning. De aanpak is ervaringsgericht, maar externe personen worden regelmatig uitgenodigd om expertise rond een specifiek MEAL-thema in de werkgroep te brengen. In principe is de werkgroep tweetalig, al wordt er ook geëxperimenteerd met 1 taal voor iedereen, het Engels. Deelnemers aan de werkgroep en aanverwante leerinitiatieven zijn overwegend M&E medewerkers, en programmamedewerkers van de ledenorganisaties van de drie federaties. Doordat de werkgroep bestaat uit leden van de drie federaties, is dit een grote werkgroep: het aantal deelnemers kan variëren van +- 20 tot een 40-tal personen.*

Hoewel de diversiteit binnen de werkgroep als rijkdom wordt erkend, zorgt het ook voor praktische uitdagingen: een vaak overvolle agenda, weinig ruimte voor verdieping en een spanningsveld tussen informatiesessies en 'echte' uitwisseling. Leden verwachten enerzijds updates van DGD, maar anderzijds hebben ze ook nood aan uitwisseling en diepere reflectie. Die dubbele functie zorgt soms voor spanning. De federaties trachten hieraan tegemoet te komen door onder meer inspirerende getuigenissen van leden in te brengen, en door het aanbod te diversifiëren, maar het blijft zoeken naar een werkbaar evenwicht. Ngo-federatie ondersteunt bijvoorbeeld ook een kleinere werkgroep rond adaptive programming – het vermogen om programma's aan te passen op basis van wat geleerd wordt. Een dergelijke werkvorm laat toe om meer verdiepend rond dit thema uit te wisselen met leden die hier interesse in hebben, iets wat moeilijker is binnen de grote werkgroep.

Er is ook sprake van een zekere vermoeidheid: de MEAL-werkgroep wordt soms als "praatbarak" ervaren, waarbij veel geïnvesteerd wordt in het proces, maar tastbare resultaten vaak niet onmiddellijk zichtbaar zijn. Toch blijft de overtuiging bestaan dat het thema MEAL essentieel is als motor van reflectie, aanpassing en vernieuwing in een sector die continu onder druk staat van maatschappelijke en politieke veranderingen. (Bron: werkdocumenten federaties, interviews evaluatie)

B. INTEGRITEIT

Integriteit vormt een kernwaarde binnen de sector van CMO en IA. Het is een belangrijk thema, omdat het invloed heeft op de manier waarop andere externe actoren een beeld vormen van de sector. Hierbij gaat het zowel over morele als financiële integriteit. Moreel omdat ledenorganisaties van de federaties werken met personen in kwetsbare situaties; financieel omdat er met publieke middelen wordt gewerkt. Het slordig omgaan met integriteit kan dan ook grote gevolgen hebben voor ledenorganisaties en de sector in het algemeen.

In 2018 werd binnen de sector een integriteitscharter opgesteld, op basis van drie uitgangsprincipes en met tien concrete acties, met als doel integriteitsschendingen zoveel mogelijk te voorkomen, op te sporen en correct te behandelen. Volgens dit charter dient elke erkende NGO in België ook een vertrouwelijk meldpunt te hebben voor integriteitsschendingen. Het charter kwam in 2018 tot stand na intensief overleg tussen de sector, DGD en het kabinet van de minister en werd destijds vrijwillig ondertekend door alle erkende CMO en IA. In 2020 maakte het federaal parlement, via de invoeging van een nieuw art. 15/1 in de Wet over de Belgische Ontwikkelingssamenwerking, het

integriteitscharter wettelijk bindend voor alle CMO, IA, federaties, koepels, humanitaire NGO's en DGD. Het KB-integriteit trad op 1 juli 2023 in werking. Integriteit is ook opgenomen als screeningsdomein, als onderdeel van de procedure die de erkenning van CMO en IA onderbouwt.

Daar waar het thema integriteit initieel beschouwd werd als een thema waarmee men zich in regel wilde stellen, is dit in de loop van de tijd geëvolueerd als een belangrijker toekomstthema voor de sector.

De drie federaties bundelden hun krachten rond dit thema, ter ondersteuning van hun leden, en richtten een werkgroep integriteit op. Het doel van de werkgroep is meerledig. Enerzijds wil ze leden van de drie federaties versterken op vlak van integriteit. Anderzijds dient deze werkgroep ook om standpunten te helpen bepalen die dan als sector naar voor kunnen worden geschoven tijdens beleidsinitiatieven. De werkgroep komt sinds 2018 regelmatig samen, en is tweetalig, federatiemedewerkers helpen vertalen indien nodig. Net als bij de werkgroep MEAL is ook deze werkgroep vrij groot. Deze functioneert goed om informatie over te dragen en kennisopbouw te bevorderen, maar om meer diepgaand uit te wisselen en ervaringsgericht van elkaar te leren worden andere werkvormen (vb. uitwisselingsmomenten) als meer effectief beschouwd. Deze uitwisselmomenten worden door elke federatie apart gehouden (waarbij leden van Fiabel kiezen bij wie ze zich wensen aan te sluiten).

Naast de werkgroep zijn in de loop van het vorige en huidige programma nog andere leerinitiatieven ontwikkeld die het thema 'integriteit' helpen inbedden binnen de ledenorganisaties (vb. vorming raadgever integriteit (2022); het thema komt aan bod tijdens de introductiedag van nieuwe medewerkers van ledenorganisaties; er werden ondersteunende documenten ontwikkeld (door de federaties zelf²¹ en ook door externen zoals Deloitte²², in samenwerking met de werkgroep), en initiatieven in de aanloop naar de screening in 2025). Verder hebben zowel ACODEV als Ngo-federatie een aantal informatieve documenten op hun website staan die leden kunnen helpen bij het verwerven van meer kennis over het thema.

Uit de voorbeelden gegeven door leden (zie bijlage 2) blijkt dat ondersteuning door de federaties tot nu toe heeft bijgedragen aan het verwerven van inzichten en responsabilisering rond het thema integriteit. Verder heeft ondersteuning ook geleid tot het versterken van vaardigheden op vlak van en kennis over regelgevende kaders en mechanismen, wat geholpen heeft bij het integreren en toepassen van het thema in de organisatie.

²¹ Bijvoorbeeld "Gids voor Crisiscommunicatie bij Integriteitsschendingen" is een gezamenlijke publicatie van ACODEV, Ngo-federatie en Fiabel (jaar van uitgave niet vermeld).

²² Gids voor mechanismes voor rapportering (juli 2019); Proces met betrekking tot de integriteitsscan van de uitvoerende partners (juni 2019).

C. DEKOLONISATIE²³

Het thema dekolonisatie wordt door Ngo-federatie en ACODEV apart opgevolgd. Dit wordt hieronder dan ook apart besproken. Leden van Fiabel kunnen voor deze thema's aansluiten bij de initiatieven van beide federaties. Hand in hand tegen racisme is geen lid van Ngo-federatie maar wel van de koepel 11.11.11, en neemt ook deel aan de werkgroep van Ngo-federatie.

Ngo-federatie

Het thema dekolonisatie behoort tot de zgn. toekomstwerven, een aantal strategische thema's die door Ngo-federatie via een participatief proces "Toekomsttrajecten 2030", opgestart met haar leden in 2019, geïdentificeerd werden. Dit in een zoek/leerproces naar antwoorden op een aantal mondiale uitdagingen, om de geloofwaardigheid van de sector te versterken en pleitbezorging beter te kunnen onderbouwen, en de positie van CMO binnen een veranderende context te verstevigen. Dit alles om de toekomstige rol en identiteit van CMO te bepalen/te bevestigen.

Binnen Ngo-federatie bestonden er voor 2022 drie aparte toekomstwerven 'dekoloniseren', 'gelijkwaardige partnerschappen' en 'ontkokering'. In 2022 werden de drie thema's ondergebracht in dezelfde toekomstwerf 'dekolonisatie', gezien de nauwe verwevenheid van de thema's met elkaar. De term toekomstwerf wordt door Ngo-federatie vandaag als enigszins achterhaald beschouwd, omdat alle thema's – ook de operationele - waar de federatie rond werkt wel een toekomstperspectief bevatten. Dat blijkt ook uit de evaluatie: de toekomsttrajecten geselecteerd voor de evaluatie dragen allemaal bij aan zowel operationele als strategische versterking van de leden (of hebben alleszins dit potentieel).

De **werkgroep dekolonisatie** wordt momenteel door Ngo-federatie en de koepel 11.11.11 samen gecoördineerd en begeleid. De werktal is Nederlands, ze komt vier tot vijf keer per jaar samen. 23 leden nemen momenteel deel aan de werkgroep. De werkgroep vertrekt vanuit bestaande noden van de aangesloten leden. Het is voornamelijk een leerinitiatief waar kan worden uitgewisseld en samen geleerd rond goede praktijken, ervaringen, valkuilen, uitdagingen... op vlak van dekoloniseren/gelijkwaardige partnerschappen/ontkokering.

Als leidend principe werd door de werkgroep een **verandertheorie** uitgewerkt. Deze verandertheorie dient richting te geven (waar willen we naartoe) alsook duidelijkheid over welke elementen kunnen leiden tot gedekoloniseerde organisaties²⁴, op korte, middellange en langere termijn. Veranderingen op vlak van dekolonisatie kunnen zich volgens deze verandertheorie voordoen op cultureel, structureel en relationeel vlak, en kunnen bijvoorbeeld invloed hebben op de gevoerde communicatie in organisaties, op het HR-beleid, op de organisatiestructuur, visie, missie e.a. De verandertheorie biedt een kader, en is tegelijk toch nog voldoende ruim zodat deelnemers aan de werf hier flexibel aan kunnen werken.

²³ Wat dit thema betreft beperken we ons tot de uitvoering van (leer)initiatieven in de periode '22-'26. Het thema dekolonisatie en vooral gelijkwaardige partnerschappen is echter geen 'nieuw' thema dat pas geïdentificeerd werd bij aanvang van dit programma. Middels de toekomsttrajecten 2030 van zowel Ngo-federatie als ACODEV zijn ze wel scherper op de radar gekomen en explicieter opgenomen als thema's ter ondersteuning van de leden in het huidige programma.

²⁴ Ngo-federatie beschrijft dekolonisatie als het verwerven van inzichten die verworven dienen te worden in het veroordelen van kolonisatie als onrechtvaardig systeem, op vlak van erkenning dat ongelijke machtsverhoudingen vandaag mede bepaald zijn door het koloniale verleden, en dat men durft kijken naar het eigen verleden, zonder taboes. Daarnaast betekent dekoloniseren ook dat er actie dient ondernomen te worden, tegen ongelijke machtsverhoudingen, voor gelijkwaardig burgerschap en een inclusieve samenleving, en tegen racisme en het idee van witte superioriteit. (bron: ppt dekoloniseren, Ngo-federatie, gebruikt voor de introductiedag van nieuwe medewerkers, 2023).

Naast de werkgroep ‘Dekoloniseren, evenwaardige partnerschappen & Ontkokering’ zijn er ook **andere leerinitiatieven** rond dit thema. Een voorbeeld zijn de **Peer-to-Peer uitwisselingen** dekolonisatie, gericht op specifieke profielen en functies. Er bestaan momenteel 3 verschillende groepen: voor algemeen directeurs/ices, voor leidinggevend en coördinatoren, en voor medewerk.st.ers communicatie en fondsenwerving. Door deze groepen in te delen op basis van functies, speelt Ngo-federatie in op de specifieke behoeften van elke groep en wordt volgens de federatie een omgeving gecreëerd waarin deelnemers.sters bekommernissen, moeilijkheden en goede praktijken kunnen uitwisselen. Het thema dekoloniseren komt aan bod tijdens de introductiedag voor nieuwe medewerkers van leden. Ngo-federatie ondersteunt haar leden in het linken van het thema gelijkwaardige partnerschappen en het screeningsdomein ‘partnerschapsbeleid’. Verder heeft Ngo-federatie op haar **website** een aantal ondersteunende documenten staan (zelf uitgewerkt²⁵ of externe informatiebronnen) die leden kunnen helpen bij kennisverwerving en het versterken van inzichten rond dit thema.

Uit de **voorbeelden gegeven door leden** (zie bijlage 2) blijkt dat ondersteuning door Ngo-federatie tot nu toe effectief heeft bijgedragen aan het verwerven van inzichten, kennis en vaardigheden op zowel individueel als op organisatieniveau (vb. veranderingen in organisatiestructuur, veranderingen in partnerschapsbeleid).

ACODEV

Net zoals bij Ngo-federatie trad het thema “dekolonisatie” bij ACODEV in het voetlicht via een participatief en consultatief denkproces met haar leden “VISION 2030” (in de loop van 2020).²⁶ Dit denkproces leidde tot de vaststelling van 4 prioritaire werkgebieden: solidariteit en diversiteit in de sector, belangenbehartiging en bestuur van de sector, autonomie en financiering van de sector, en samenwerking en complementariteit met andere sectoren. ACODEV werkt daarin samen met de koepel CNCD-11.11.11. ACODEV betreft ook enkele van haar leden die zich gespecialiseerd hebben in dekoloniale thema’s nl. CEC, Echos Communications, ITECO, enz. ACODEV en het CNCD-11.11.11-11.11 besloten daarom een overeenkomst te ondertekenen met de meest actieve en gespecialiseerde onder hen, met als gemeenschappelijk doel de capaciteiten van hun leden te versterken op basis van de respectieve expertise en doelgroepen van de ondertekenende organisaties.

Voor ACODEV is het, net als bij Ngo-federatie, van belang om dekolonisatie voldoende ruim te interpreteren, en het te linken aan o.a. het HR-beleid van organisaties, partnerschapsrelaties enz. De nota ‘Dekolonisatie- stand van zaken’ (2024) van ACODEV²⁷ schetst een (niet limitatief) overzicht van de

²⁵ Voorbeelden zijn: “*Etude sur la décentralisation*” (S&L), in opdracht van Ngo-federatie (2024); Diverse ppt bijvoorbeeld rond het thema dekoloniseren (2023), rond gelijkwaardige partnerschappen (zonder datum); Onderzoeksrapport “Shift the Power into Practice”, B.Bokako en L.Morris, in opdracht van Ngo-federatie, 11.11.11 in samenwerking met ACODEV; Publicatie “*Noord-Zuid uit de Koker – Naar evenwaardige globale partnerschappen*” (2021); Rapport “*Implicaties van dekolonisering voor de Vlaamse sector van ontwikkelingssamenwerking, een aanzet tot reflectie en actie*”, T.Van Acker, E.Willems (2021); “*Dekoloniseren.Nu!*” Praktische inspiratiegids voor rechtvaardige internationale samenwerking (publicatie van Ngo-federatie en 11.11.11, ism de toekomstwerf Dekoloniseren, 2021)

²⁶ Door onenigheid met de Ngo-federatie over de reikwijdte en ambitie van dit globale Vision 2030-traject besliste het vorige management van ACODEV echter om het traject apart en met minder middelen uit te voeren. Begin 2020 richtte ACODEV een werkgroep “Toekomstige identiteiten en Visie 2030” op om het traject te sturen en van een kader te voorzien. (Ref. Nota Dekolonisatie – stand van zaken, bestuursvergadering ACODEV, 23 april 2024).

²⁷ Zie ref. 19

belangrijkste activiteiten gerealiseerd tussen 2022 en 2024. Van belang voor het huidige programma²⁸ zijn daarbij

- Ondertekening van een overeenkomst tussen ACODEV, CNCD-11.11.11-11.11.11, CEC, ITECO en Echo communication om “de capaciteiten van de actoren van de samenwerking en van onze respectieve doelgroepen te versterken op het vlak van dekolonisatie en inclusie van diverse doelgroepen”;
- Uitvoering van de studie “Shift the Power” (11.11.11 en Ngo-federatie met de medewerking van ACODEV): inventarisatie van de door de zuidelijke partners geïdentificeerde problemen;
- Analyse van de partnerschappen van de CMO van de nieuwe programma's 22-26 (stagiair ACODEV): bedoeld om partnerschappen te identificeren die als innovatief worden beschouwd;
- Een dag rond “Talenten ontdekken – Diversiteitsforum” georganiseerd door de vzw Union (bijdrage ACODEV);
- Oprichten van een interne werkgroep dekolonisatie (ACODEV en CNCD-11.11.11): ACODEV en CNCD-11.11.11 werken samen aan hun eigen dekolonisatieaanpak binnen de twee structuren;
- Oprichten van een werkgroep gelijkwaardige partnerschappen. ACODEV en het CNCD-11.11.11-coördineren deze werkgroep niet samen, zoals Ngo-federatie wel doet.

De werkgroep rond gelijkwaardige partnerschappen is niet rechtstreeks gericht op dekoloniatiekwesties, maar is eerder een forum voor uitwisseling tussen leden over hoe een meer gelijkwaardig partnerschap kan worden nagestreefd in de verschillende fasen van de partnerschapscyclus. De kwestie van machtsverhoudingen staat uiteraard centraal in zowel dekolonisatie als het streven naar een meer gelijkwaardig partnerschap. Deze verhoudingen hangen ook af van het externe kader dat door de donoren wordt opgelegd en dat in eerste instantie doorwerkt op de CMO, maar vervolgens ook in niet te verwaarlozen mate op de lokale partners. Meer specifiek richt de werkgroep zich op de partnerschapsrelaties tussen de CMO-leden van ACODEV en hun operationele partners. ACODEV stelde referentietermen op voor deze werkgroep, waarin de doelstellingen en modaliteiten van de werkgroep beschreven staan. Meer concreet zijn de doelstellingen als volgt²⁹:

1. Op basis van ervaringen analyseren wat de belemmeringen en obstakels zijn voor het bereiken van een gelijkwaardig partnerschap;
2. Tussen actoren van gedachten wisselen over benaderingen en ervaringen die een positieve of negatieve invloed hebben op een gelijkwaardig partnerschap;
3. Concrete pistes voorstellen om de interne praktijken en externe kaders (al dan niet regelgevend) te verbeteren zodat een gelijkwaardig partnerschap kan worden nagestreefd.

De werkgroep stimuleert dus ervaringsgericht leren en creëert de nodige ruimte opdat leden met elkaar kunnen uitwisselen. Verder heeft ACODEV op haar **website** een aantal ondersteunende documenten

²⁸En andere activiteiten die relevant zijn in dit kader maar gerealiseerd werden door de koepels, niet door de federatie: Adoption de la Note sectorielle sur la mémoire coloniale belge et les enjeux de décolonisation (AG du CNCD-11.11.11-11.11.11) ; Outil « Le Monde en Classe » (CNCD-11.11.11): Il propose aux enseignant-e-s (6-12 ans) des portes d'entrées pour aborder l'histoire coloniale en classe (numéro « Regardons notre histoire dans le miroir »); Journée de formation sur la décolonisation à destination des enseignant-e-s (CNCD-11.11.11-11.11.11).

²⁹Termes de Référence du groupe de travail « partenariat égalitaire » au sein d'ACODEV (zonder datum)

staan (zelf uitgewerkt of externe informatiebronnen³⁰) die leden kunnen helpen bij kennisverwerving en het versterken van inzichten rond dit thema.

Tijdens het leerevent op 20/2 gaven leden die deelnemen aan de werkgroep gelijkwaardige partnerschappen enkele voorbeelden die aantoonde dat de werkgroep effectief bijdraagt aan het verwerven/verscherpen van inzichten en het versterken van kennis rond dit thema. Enkele leden gaven ook voorbeelden hoe deelname aan de werkgroep al geleid heeft tot specifieke veranderingen in de eigen organisatie (zie bijlage 3). Een interessant voorbeeld dat vermeld werd tijdens het leerevent op 20/2 is het sectorieel onderzoeksproject dat door beide federaties ACODEV en Ngo-federatie gefinancierd is rond partnerschappen. Het idee daarachter was om beide federaties op dezelfde lijn te krijgen en aan agendasetting te doen. Het is niet duidelijk of de onderzoeksresultaten concrete handvaten hebben geleverd om er daarna nog iets mee te doen binnen de werkgroepen per federatie.

Op basis van de voorbeelden lijken resultaten van dekoloniseren en gelijkwaardige partnerschappen nog vrij pril te zijn bij deelnemers aan leerinitiatieven over deze thema's, zowel bij Ngo-federatie als bij ACODEV. Een reden kan zijn omdat de werkgroepen nog niet lang bestaan, en het werken rond dekolonisatie en gelijkwaardige partnerschappen niet enkel operationeel maar ook beleidsmatig ingang dienen te vinden bij ledenorganisaties (aangezien de impact ervan groot kan zijn, o.a. intern en ook in relatie tot de partnerschapswerking). Het gaat hier uiteindelijk niet om initiatieven die men er even bij neemt, maar - als men dit serieus neemt - tot diepgaande veranderingen kunnen leiden.

D. FINANCIËN

De federaties ACODEV en Ngo-federatie ondersteunen hun leden in het thema financiën op verschillende manieren. Beide federaties coördineren afzonderlijk van elkaar een **werkgroep**, elk in de eigen taal. Fiabel werkt ook rond dit thema met haar leden, maar niet via een werkgroep. Tussen Ngo-federatie en ACODEV wordt wel nauw overlegd over de agenda en invulling van deze werkgroep. De agenda wordt in grote mate bepaald door de regelgeving, de opvolging van het subcomité financiën, op basis van noden op vlak van intern financieel beheer en budgettering en andere thema's rond financiën die op dat moment van belang zijn (zoals de screening). Leden van Fiabel zijn niet welkom om deel te nemen aan deze werkgroepen, aangezien de IA op een andere manier financiële steun ontvangen van de overheid. Dit ligt gevoelig bij de andere federaties en leden.

Het financieel beleid kwam de afgelopen jaren bij beide federaties ook aan bod via de voorbereiding op de **screening**, wat de afgelopen periode een belangrijke aanleiding vormde om hier **leerinitiatieven** rond te organiseren in de aanloop daarnaartoe, o.a. via het **delen van praktijken, vormingen, individuele coaching en begeleiding**. Ook externe expertise werd hiervoor ingezet. Verder kan elke federatie eigen leerinitiatieven ontwikkelen rond dit thema naar eigen goeddunken.

Voorbeelden die leden van beide federaties gegeven hebben rond capaciteitsversterking op vlak van financiën tijdens het leerevent op 20/2 blijven hoofdzakelijk beperkt tot het **operationele luik van financiën**, zoals het leren kennen van nieuwe tools, nieuwe benaderingen, en kennis om mee te experimenteren in de eigen organisatie. Aangezien de meer **strategische subthema's** nog in ontwikkeling zijn, is het begrijpelijk dat er nog geen voorbeelden naar boven kwamen tijdens het leerevent op 20/2.

³⁰ Bijvoorbeeld "A gateway to equality" (CONCORD), 2024; "Anti-racism and decolonizing" (Bond), 2024, e.a.

Ngo-federatie

Binnen het Toekomsttraject2030 werd het thema **financiële duurzaamheid** geïdentificeerd. Initieel bleef de invulling vaag. Na enkele brainstormsessies bleek er interesse te zijn om te leren over de financiële functie in de organisatie. Sommige leden doen dit erg strategisch, andere meer operationeel. Een consultant werd uitgenodigd om te spreken over het belang van de **strategische financiële functie** in een ngo. Een kader werd opgemaakt, gesprekken met ngo's werden gevoerd (Ngo-federatie). Dat gaf Ngo-federatie input om een **inspiratiegids** op te stellen rond dit subthema.

Ook andere, strategische subthema's van financiën komen aan bod binnen het thema financiële duurzaamheid vb. de **studie equitable funding models rond gelijkwaardige financiering in partnerschappen en alternatieve financieringsmechanismen** is een voorstel van Ngo-federatie, waaraan ACODEV haar medewerking heeft toegezegd, op voorwaarde dat dit vanaf het begin gebeurt in een geest van co-constructie. Dit meer strategische thema is belangrijk gezien het feit dat een financiële relatie met partners gewoonlijk al vanaf het begin onevenwichtig is. Dit is een thema dat nog in volle ontwikkeling is.

Andere initiatieven rond het thema financiën zijn bijvoorbeeld **vormingen** (vb. een onlinetraining rond EU-financiering, ter voorbereiding op de screening inclusief individuele coaching met behulp van externen, of andere initiatieven die het thema financiën transversaal linken vb. **peer-to-peer uitwisselingen dekoloniseren gekoppeld aan budgetverdeling**. Ngo-federatie stelt ook informatie op haar **website** ter beschikking waardoor leden hun kennis rond het thema financiën kunnen versterken. Deze documenten zijn zowel van operationele aard³¹etc, als meer strategisch³².

De werkgroep financiën, die oorspronkelijk vrij operationeel werd ingevuld, en het thema financiële duurzaamheid, ontwikkelden zich initieel afzonderlijk van elkaar. In 2023 werden er tijdens werkgroepbijeenkomsten hoofdzakelijk financiële thema's behandeld die te maken hadden met de financiële regelgeving (het KB/de screening, financiële controles,...) of financieel beheer. De werkgroep was een meer 'formeel' instrument, de toekomstwerf werd meer flexibel, informeler ingevuld, waarbij het eigenaarschap voor de inhoud meer bij de leden ligt. Omdat echter vaak dezelfde mensen deelnemen aan de verschillende initiatieven heeft men de meer strategische thema's geïntegreerd binnen de werkgroep financiën. Het maakt de werkgroep bijeenkomsten inhoudelijk meer afwisselend en interessant omdat het operationele en strategische luik van financieel beheer op die manier gemakkelijker kunnen gekoppeld worden.

ACODEV

De huidige **werkgroep financiën** werkt op basis van referentietermen (opgesteld en goedgekeurd door de Raad van Bestuur van ACODEV in 2023), die de doelstellingen en praktische modaliteiten beschrijven. Concreet heeft de werkgroep tot doel informatief te zijn naar de leden en federaties toe op vlak van financiële en budgettaire regelgeving, uitwisseling van praktijken en ervaringen tussen de leden te bevorderen, gemeenschappelijke standpunten te bepalen en transversaal te fungeren als netwerkfunctie. Tijdens de werkgroepbijeenkomsten wordt ook het subcomité finances opgevolgd,

³¹ Bijvoorbeeld informatie over het screeningsdomein financieel beheer, over de financiële verantwoording van het programma van leden, over de BTW

³² Bijvoorbeeld het rapport "Government funding of CSOs in a rapidly changing world – evidence from six OECD countries", KULeuven, HIVA,2024 ; De studie "Who holds the lion's share – a closer look at global Europe Funds for CSOs", CONCORD, sept.'23.

alsook andere punten die op dat moment van belang zijn, bijvoorbeeld de voorbereiding op de screening.

Naast de werkgroep organiseert ACODEV ook andere leerinitiatieven op vlak van het thema financiën zoals **vormingen, individuele coaching** (met behulp van externen) bijvoorbeeld interne financiële controle, ter voorbereiding van de screening, over risicobeheer enzovoort. Er worden ook veel individuele vragen beantwoord die gaan over financiële thema's (**helpdeskfunctie**).

Verder stelt ACODEV informatie op haar **website** ter beschikking waardoor leden hun kennis rond het thema financiën kunnen versterken, bijvoorbeeld materiaal van voorbije trainingen enzovoort als ook meer strategisch.³³

E. CONSORTIA EN FUSIES

Dit thema wordt enkel opgenomen door ACODEV en maakt onderdeel uit van de sectorale reflectie "Vision 2030". Het thema is gelinkt aan zowel een interne dynamiek binnen ACODEV (met verschillende lidorganisaties die op zeker moment nadachten over mechanismen voor nauwere samenwerking/integratie) als een meer globale beweging in België (en elders) die meer voordelen/prikkels ziet voor organisaties om samen te werken, of zelfs om hun activiteiten en structuren te rationaliseren door al hun activiteiten of een deel ervan samen te voegen. In deze context wilde ACODEV een beroep doen op een team van experts om een beter inzicht te krijgen in de problematiek rond deze fusiemechanismen (consortia en fusies), om de intenties van haar leden te begrijpen en om diegenen te ondersteunen die stappen in deze richting willen zetten.

Het ganse proces, dat eind 2021 van start ging met de steun van het adviesbureau Boost'Us. Het proces omvatte 5 fasen³⁴: een literatuuroverzicht, een overzicht van de intenties van ACODEV-leden met betrekking tot het opzetten van consortia en het fuseren van organisaties; het faciliteren van een debat met duidelijke standpunten over het thema en/of een duidelijk mandaat voor de federatie om hier verder rond te werken; een rapport en een gids met methoden ondersteunen van organisaties die een consortium of fusie willen aangaan; de mogelijkheid van individuele ondersteuning (coaching) aan organisaties die deze aanpak wilden volgen.

Het traject heeft een aantal activiteiten doorlopen en startte met een sectoronderzoek en een historische en bibliografische analyse van de banden tussen Belgische organisaties in de sector. Vervolgens werd een eerste voorbereidende workshop gehouden, gevolgd door een debat op de Algemene Vergadering, om het mandaat van de federatie te definiëren alsook welke standpunten bij de autoriteiten moest worden verdedigd om de voorwaarden voor fusies en de levensvatbaarheid van de

³³ Zoals de praktische gids van ACODEV - Europese financiering, die ngo's helpt om de financieringsmechanismen van de Europese Unie te begrijpen en subsidies efficiënt te beheren. (https://portailqualite.acodev.be/fr/resource/guide-pratique-dacodev-financements-europ%C3%A9ens.html?utm_source=chatgpt.com)

Op het kwaliteitsportaal van ACODEV is ook een reeks bronnen over financieel beheer beschikbaar, waaronder verhalende verslagen van het Kwaliteitsfonds, zoals de methodologische begeleiding voor de ontwikkeling van een nieuw financieel model en de opstelling van scoreborden, die praktische instrumenten biedt voor begrotingsprognoses en strategische besluitvorming. (https://portailqualite.acodev.be/fr/resource/accompagnement-m%C3%A9thodologique-pour-le-d%C3%A9veloppement-d%E2%80%99un-nouveau-mod%C3%A8le-financier-et-l?utm_source=chatgpt.com)

³⁴ Advies- en ondersteuningsmissie over consortia en fusies tussen organisaties in de niet-gouvernementele samenwerkingssector, ACODEV (mei 2022).

lidorganisaties van ACODEV te verbeteren. Aan het einde van deze fasen, in 2022, werden twee referentiedocumenten en instrumenten gepubliceerd: een leidraad voor de verschillende manieren waarop organisaties kunnen fuseren en de gevolgen daarvan, en een routekaart om fusies en consortia organisaties te vergemakkelijken.

Op basis van deze instrumenten werden leden van ACODEV die dit wensten verder ondersteund en gecoacht. In 2022-2023 maakten 6 organisaties van deze coaching of nauwe ondersteuning gebruik. Het coachingsaanbod werd vernieuwd na een nieuwe aanbesteding voor 2023-2024. Het thema volgt dus een **trajectmatige en gepersonaliseerde aanpak (combinatie werkgroep en individuele coaching/opvolging), daarbij ondersteund door externe experts).**

Op basis van de geboden ondersteuning is er **effectief een fusie** plaatsgevonden tussen leden van ACODEV. Anderen zijn zover niet gegaan maar gaven aan dat de **ondersteuning wel aanzetten om te anticiperen op de stappen die nodig zijn om de governance in de organisatie te verbeteren** zoals bijvoorbeeld het versterken van de dialoog tussen het bestuur en het team; het sensibiliseren van het bestuur in hun rol en verantwoordelijkheid bijvoorbeeld op vlak van het ontwikkelen van een lange termijn strategisch plan; het opstarten van een intern reflectieproces op basis van een mogelijk consortium tussen meerdere organisaties; het delen van een kantoor met een andere organisatie; het consolideren van bepaalde partnerschappen; het wegnemen van de angst om samen te gaan met andere organisaties; het ontdekken van nieuwe pistes om andere organisaties te benaderen (niet verder gespecificeerd); het opsplitsen van een dergelijk proces in verschillende etappes; het ontdekken van wat men gemeen en verschillend heeft met andere organisaties; het leren toepassen van verschillende concrete tools.

Ook specifieke vaardigheden op vlak van theoretische en juridische aspecten werden versterkt dankzij dit traject. Enkele leden gaven aan dat ook al leidde het begeleidingstraject niet tot een fusie of consortium, toch was het proces erg verrijkend om meer te leren over consortia/fusies, over samenwerking in het algemeen, over onderhandelen, ... Het leidde bij sommigen tot het opentrekken van het thema binnen de organisatie op verschillende niveaus.

Verder leidde de ondersteuning tot een meer algemene **strategische reflectie** bij leden, nl. over de constatering dat de Franstalige sector sterk versnipperd is (veel kleine organisaties), over de professionalisering van de sector: hoe kunnen kleine NGO's hun plek behouden? Ook over de toegevoegde waarde van consortia werd gereflecteerd.

Sommige leden willen de begeleiding nog graag verder zien gaan om de kans te vergroten dat het geleerde werkelijk toegepast en geïntegreerd wordt in de eigen organisatie bijvoorbeeld door handvaten aan te reiken op vlak van de ontwikkeling van een strategisch plan (door het bestuur van de organisatie).

2.2.2 HEFBOMEN DIE HET LEREN BEVORDEREN TIJDENS EN NA DE UITVOERING VAN LEERINITIATIEVEN

Uit de evaluatie blijkt dat leerinitiatieven op zich, hoewel belangrijk, geen garantie zijn voor gedragsverandering, noch op individueel noch op organisatievlak.

Er zijn veel factoren die kunnen meespelen bij het succesvol zijn van de leerinitiatieven die federaties organiseren voor hun leden. Een van de factoren is het inzetten – al dan niet bewust – van hefbomen die het leren kunnen bevorderen alsook de kans dat er achteraf iets met de leerresultaten gebeurt in de organisatie. Tijdens de evaluatie konden verschillende hefbomen geïdentificeerd worden die zowel federaties als lidorganisaties hanteren tijdens en na leerinitiatieven (zie bijlage 3 voor een uitgebreid overzicht van gehanteerde hefbomen per thema).

Een **eerste type hefbomen** die federaties hanteren om het leren tijdens de uitvoering van leerinitiatieven te bevorderen en die het vaakst vermeld zijn tijdens de evaluatie zijn *het (i) creëren van ruimte om ervaringen, vragen, goede praktijken e.a. uit te wisselen, (ii) ervaringsgericht leren, (iii) het inzetten van externe expertise en tools, (iv) het ontwerpen van leerinitiatieven volgens doelgroep (zoals directies, of specifieke operationele profielen), en (v) de combinatie theorie-praktijk (bij vormingen)*. Omdat dit hefbomen zijn die het leren bevorderen tijdens leerinitiatieven zelf, zorgen ze meestal voor het ondersteunen van het individueel leren, maar garanderen ze niet per sé dat er met verworven kennis, inzichten e.d. iets gebeurt achteraf in de organisatie.

Andere voorbeelden zijn het gedifferentieerd leeraanbod op zich, en de manier waarop federaties dit leeraanbod gebruiken bijvoorbeeld in grote/kleine groepen, tijdens face-to-face/off-site initiatieven, enz.

Een **tweede groep hefbomen** regelmatig vermeld tijdens de evaluatie die het leren en/of integratie van het geleerde in organisaties bevorderen, en mee geïnduceerd worden door de federaties, zijn de *(i) screening* (en de druk – niet altijd negatief gepercipieerd - die dat met zich meebrengt om iets te veranderen); het feit dat het leerinitiatief aan een *(ii) concrete nood in de organisatie* beantwoordt; *(iii) de introductie van specifieke tools of werkinstrumenten* die men later ook in de organisatie kan gebruiken; het *(iv) gebruik van organisatiecases* tijdens leerprocessen, waardoor organisaties die de cases inbrengen nuttige feedback van andere leden kunnen meenemen naar hun eigen praktijk; *(v) het feit dat federaties reflectie kunnen stimuleren bij leden door bepaalde thema's op de agenda te zetten*.

Het verschil met het vorige type hefboom is dat deze tweede soort vaak bevorderend is voor het leren op organisatieniveau, en niet enkel op individueel niveau. Voorbeelden zijn ervoor zorgen dat leerinitiatieven op maat zijn van een organisatie, dat ze beantwoorden aan een concrete nood, dat ze transfer naar de organisatie inbouwen enzovoort.

Een **derde type hefbomen** zijn deze gehanteerd door organisaties zelf. Deze helpen mee de integratie van verworven inzichten, kennis en vaardigheden te bevorderen in de organisatie. Voorbeelden van hefbomen van dit type zijn bijvoorbeeld het leiderschap dat achter leerinitiatieven staat en de meerwaarde ervan erkent; al aanwezige kennis in de organisatie waaraan nieuwe kennis e.d. kan aangehaakt worden; de organisatiestructuur die leren bevordert in heel de organisatie; het toewijzen van middelen en ruimte voor opvolging vb. intern organiseren van follow up momenten; het inbedden van leren in bestaande overlegmomenten (bestaan van een leercultuur) enzovoort. Dit alles stimuleert leren op organisatieniveau en het vertalen van inzichten naar de eigen context.

Idealiter zijn de eerste twee typen hefboomen aanwezig tijdens leerinitiatieven opdat het leren zelf voldoende effect heeft, op zowel individueel als organisatieniveau. De aanwezigheid van het derde type hefboomen versterkt daarenboven de kans op integratie van verworven kennis, inzichten en vaardigheden in de organisatie.

Alle drie de typen hefboomen werden vermeld tijdens de evaluatie, bij alle vijf de thema's, door leden van de drie federaties. Dat betekent niet dat ze door al deze leden in dezelfde mate worden toegepast, dat ze door alle leden van de federaties worden gehanteerd, of dat alle federaties al deze hefboomen al toepassen.

Hoewel de federaties hun leerinitiatieven met zorg voorbereiden en uitvoeren, is men er zich niet altijd van bewust dat federaties via deze hefboomen invloed kunnen uitoefenen op het leerresultaat en wat er achteraf mee gebeurt. Uiteraard is deze invloed ook beperkt; het zijn de leden zelf die verantwoordelijkheid dragen over hun eigen leerproces en -resultaten.

2.2.3 UITDAGINGEN BIJ CAPACITEITSVERSTERKING VAN LEDEN

(i) (Systeem)verandering is complex (ook tijdens het leren)

Hoewel leerinitiatieven zeker bijdragen tot capaciteitsversterking, merken federaties soms ook enige **behoudsgezindheid** op bij leden, zeker wanneer veranderen betekent dat ook de eigen organisatie dient te veranderen. Dit omdat diepgaande verandering, die verder gaat dan verbeteren wat al bestaat, in feite om **systeemverandering** gaat (verandering op verschillende niveaus zowel horizontaal (betrekken van verschillende functies en actoren bijvoorbeeld) als verticaal (betrekken van verschillende niveaus in de organisatie, verandering in machtsdynamieken,...) wat complexe processen zijn. Zoals eerder vermeld in het rapport, complexe thema's zoals gelijkwaardige partnerschappen of dekolonisering neemt men er niet zomaar bij. Indien serieus genomen gaat het om diepgaande veranderingen in de organisatie, op vlak van denken en gedrag.

Dit werd tijdens de evaluatie ook duidelijk doordat federaties zich tijdens de uitvoering van leerinitiatieven continu bewegen op een aantal **continuïms**³⁵, waarbinnen bepaalde aspecten elkaar kunnen versterken maar het leerproces van leden ook kunnen verhinderen. De mate waarin federaties erin slagen alle ballen hoog te houden heeft invloed op de leerresultaten en ook of leerinitiatieven bijdragen aan die systeemverandering.

Het gaat met name om volgende aspecten:

Operationele versterking (professionalisering) - Strategische reflectie - In de praktijk vinden beide vaak tezamen plaats, en is dit ook bevorderlijk voor de integratie van leerresultaten

Vb.1 Nieuwe kennis kan soms maar goed worden geïntegreerd worden toegepast als er een beleid rond wordt ontwikkeld.

³⁵ In deze context dient een continuüm als een soort glijdende schaal beschouwd te worden waarbij één aspect zich bevindt aan de ene kant van de schaal en een ander aspect aan de andere kant van de schaal, en waartussen zich verschillende mogelijkheden bevinden, afhankelijk van de plaats op de schaal.

Vb. 2 Het sterker verbinden van bepaalde thema's aan elkaar kan het leren op professioneel-strategisch vlak versterken of optimaliseren bijvoorbeeld hoe kan men de opvolging van TOC verbinden aan RBM?

Vb. 3 Strategische reflecties blijven vaak nog beperkt tot het eigen organisatieniveau en niet op een niveau dat ook interessant kan zijn voor de sector (vb. om mogelijke sectorstandpunten te identificeren).

Individueel leren - Collectief leren - Tijdens collectief leren wordt er op een of andere manier ook altijd individueel geleerd. Afhankelijk van het leerinitiatief kan het een dan wel het ander sterker benadrukt worden vb. het individueel leren tijdens vormingen, of het collectief leren tijdens werkgroepbijeenkomsten. Of leerinitiatieven eerder een individuele dan wel een collectieve insteek hebben, ze zijn steeds met elkaar verbonden, het is en/en, niet of/of.

Afhankelijk van de verwachtingen van leden worden leerinitiatieven positief of minder positief ervaren. Bijvoorbeeld: een aantal leden vinden dat grote werkgroepen het leerresultaat beperken doordat er weinig ruimte is voor verdieping en échte uitwisseling (deze leden vinden individueel leren belangrijk). Een ander voorbeeld: hybride leren wordt als een beperking ervaren door sommige leden omdat men minder goed kan uitwisselen met mensen vanop afstand. Voor andere leden is de informatie-uitwisseling essentieel en zij vinden de werkgroepen of hybride werkvormen een goede werkvorm hiervoor. Het is niet dat het een beter is dan het andere. Het gaat erom dat verschillende verwachtingen bij leden leiden tot een verschillende perceptie over de kwaliteit en effectiviteit van leerinitiatieven. Door hier flexibel en creatief op in te spelen (via uitwisselateliers, individuele coaching) gaan federaties hier in de mate van het mogelijke goed mee om. Dit continuüm blijft echter een uitdaging.

Collectief leren wordt binnen de outcome – “fit for the future” ook nog weinig ingezet om capaciteiten te versterken die gerelateerd zijn aan outcome 1 (pleitbezorging) en outcome 2 (sterker samenwerken, inclusief sectoroverschrijdend en een sterker maatschappelijk draagvlak). De sectie ‘relevantie’ in dit rapport maakt echter duidelijk dat er naar de toekomst toe verwachtingen zijn bij leden om leerinitiatieven ook of nog meer te verbinden aan de andere outcomes. Dit sluit ook aan bij de hypothese die ervan uitgaat dat de drie outcomes elkaar kunnen versterken.

Individueel leren - Organisationeel leren – leerinitiatieven gericht op professionalisering versterken vaak in eerste instantie de capaciteiten van de individuele deelnemers. De al dan niet aanwezige hefboomen binnen leerinitiatieven en op organisatieniveau helpen individueel verworven capaciteiten, inzichten en kennis ook te integreren in de organisatie. Inzetten op het een (individueel leren) sluit het ander (organisationeel leren) dan ook niet uit, integendeel, zoals blijkt uit de voorbeelden gegeven door leden tijdens het leerevent (20/2). Federaties hebben tijdens leerinitiatieven meestal wel oog voor het individueel leren, maar niet altijd voor de link naar het organisationeel leren. Er is gewoonlijk geen opvolgingstraject dat deelnemers en hun organisaties helpt om het geleerde te vertalen naar beleid, processen of structuren. In die zin stopt de ondersteuning meestal bij het leergebeuren zelf, zonder de vertaalslag naar de werkcontext te begeleiden. Die verantwoordelijkheid kan bij de leden gelegd worden; een aantal leden kan hier echter wel begeleiding bij gebruiken.

VOORBEELDEN CONTINUÛM INDIVIDUEEL – ORGANISATIONEEL LEREN

Wat individuen leren tijdens vormingen of werkgroepen, wordt niet altijd opgenomen in het bredere beleid of de werking van de organisatie. Dit komt onder andere doordat deelnemers niet altijd een duidelijk mandaat hebben om het geleerde te verspreiden of door te vertalen naar strategisch niveau. Soms spelen er ook interne machtsdynamieken en hiërarchieën die de integratie van sommige thema's bemoeilijken. Dit geldt in het bijzonder voor gevoelige onderwerpen zoals integriteit of dekolonisatie. Zelfs wanneer

deelnemers geïnspireerd terugkeren van een leeractiviteit, krijgen deze thema's jammer genoeg niet altijd prioriteit binnen de organisatie, wat de toepassing ervan in de praktijk belemmert.

"Het is niet altijd eenvoudig om in de organisatie voet aan de grond te krijgen om bepaalde zaken te integreren", bron: deelnemer leerevent 20/2, thema MEAL.

"Om het leren te doen slagen en collectief bewustzijn hieromtrent te creëren, dienen alle spelers erbij betrokken te zijn", bron: deelnemer leerevent 20/2, thema gelijkwaardige partnerschappen.

Wat hierbij ook een rol speelt is de mate waarin de organisatie openstaat voor verandering. Ideeën die op individueel niveau enthousiast worden onthaald, krijgen daardoor soms onvoldoende ruimte in de organisatiecontext om uitgewerkt te worden. Er ontbreekt soms ook een formeel kader of systematiek binnen de organisatie om leerresultaten te delen, vast te leggen of op te volgen. Bovendien geven leden aan dat ze vaak geacht worden expertise te ontwikkelen over uiteenlopende domeinen, terwijl er geen verhoging van middelen tegenover staat. Deze druk maakt het moeilijk om alles voldoende te integreren.

Bron: voorbeelden van leerinitiatieven, vermeld door leden, leerevent 20/2.

Het continuüm Veilige Leeromgeving - Sectorbreed leren - Uit de evaluatie blijkt dat tijdens werkgroepen ook soms elementen naar boven komen die federaties kunnen gebruiken voor beleidsgerichte ondersteuning. Ondersteuning op beleidsvlak heeft een invloed op de leeromgeving zoals hierboven reeds aangehaald. Leden gaven tijdens de evaluatie aan dat echter het belangrijk is dat federaties hiervoor toestemming vragen. Zoniet kan de veiligheid en vertrouwen van de leeromgeving in het gedrang komen. Hetzelfde kan ook gebeuren wanneer donoren uitgenodigd worden tijdens leerinitiatieven. Langs één kant kan het een meerwaarde zijn om bijvoorbeeld DGD uit te nodigen (een meerwaarde voor alle partijen), tegelijk voelen sommige leden zich dan geremd in hun leren. Tijdens de evaluatie waren een aantal leden hier zowel positief over als anderen weigerachtig, om dezelfde reden (leeromgeving die minder veilig wordt). DGD is vragende partij wanneer thema's of onderwerpen binnen thema's voor hen relevant zijn.

Grotere organisaties - Kleinere organisaties die deelnemen aan leerinitiatieven - Leerinitiatieven worden soms georganiseerd met leden die een *gelijkaardig profiel* hebben, en soms zijn profielen binnen eenzelfde leerinitiatief zeer divers. Daar waar diversiteit versterkend kan zijn, kan ze leren ook beperken. Uit de evaluatie kwamen meer reacties van leden die dit beperkend vonden dan versterkend, zelfs al richten federaties deze leerinitiatieven zo optimaal (voor leren) mogelijk in.

Verder vormen *toegang tot informatie, tijd en middelen een belangrijke uitdaging voor specifiek de kleinere ledenorganisaties*. Ze botsen op drempels die grotere spelers minder voelen. Daarnaast ervaren vooral kleinere organisaties *obstakels in de toegang tot middelen en informatie*. De website van ACODEV wordt meermaals door leden genoemd als weinig gebruiksvriendelijk, wat het leren kan belemmeren.

Een gebrek aan een goede digitale infrastructuur (via bijvoorbeeld de website) en het gebrek aan flexibiliteit in formats vergroten de ongelijkheid in toegang. Voorbeelden van grotere spelers zijn niet altijd toepasbaar voor kleine organisaties, zelfs al kunnen ze inspireren, zoals aangegeven door sommige leden tijdens de evaluatie.

"C'est très beau, mais pas possible dans mon ONG. C'est l'inatteignable étoile... « waaouw ». Mais pas OK chez nous." (bron: deelnemer MEAL)

Minder Sterke - Sterkere Profielen die deelnemen aan leerinitiatieven - Dit sluit aan bij het vorige. Daarbij is het niet zo dat grotere organisaties per definitie een sterker profiel hebben dan kleinere organisaties.

Verschillen in leerbehoeften en profielen van deelnemers kan ervoor zorgen dat leerinitiatieven onvoldoende aansluiten bij de noden van de deelnemers. Federaties houden hier zoveel mogelijk rekening mee tijdens leerinitiatieven maar dit wordt door leden toch als een uitdaging genoemd.

Vaste deelnemers - Flexibiliteit in wie deelneemt aan leerinitiatieven – Sommige leden die deelnamen aan het leerevent gaven aan dat - om leren en integratie van leren in de organisatie te bevorderen- het noodzakelijk is dat telkens dezelfde personen deelnemen aan leerinitiatieven, om zaken in beweging te krijgen. Anderen gaven dan weer aan dat het goed is om een zekere flexibiliteit te hebben: kleine organisaties kunnen niet altijd dezelfde persoon afvaardigen.

Wanneer meerdere personen van eenzelfde organisatie deelnemen verhoogt dit intern de kans op een groter draagvlak. Wanneer altijd dezelfde persoon deelneemt, verhoogt dit de kans dat deze persoon effectief iets met het geleerde doet achteraf. Wat werkt voor de een (flexibel laten deelnemen van meerdere personen) werkt minder voor de ander (die liever altijd dezelfde persoon afvaardigt; vaak zijn dit grotere organisaties). Het een is dus niet per se beter of slechter dan het andere; doordat beide leerstrategieën worden toegepast in eenzelfde leerinitiatief kan dit wel een negatief effect hebben op het leerresultaat van deelnemers.

Opgelegde Thema's - Autonomie in keuze van (leer)thema's - Bevraagde leden hebben zich tijdens de evaluatie niet sterk tegen opgelegde (leer)thema's uitgesproken. De screening werd soms zelfs aangehaald als voorbeeld om zaken in de organisatie op orde te krijgen. Toch kwam de wens van het behouden en vergroten van de autonomie in de keuze van thema's naar boven bij een aantal leden tijdens de evaluatie. Tot op heden toont de Administratie (DGd) zich flexibel op dit vlak. Zolang beide keuzes elkaar versterken of eigen keuzes een meerwaarde zijn voor de sector, hoeft dit ook geen probleem te zijn. Dit betekent navigeren door regelgeving, bijdragen aan de dialoog met donoren en een strategische autonomie verdedigen indien nodig (door meer in te zetten op collectieve sectormomenten om de sector te herpositioneren en te versterken).

Versterking van Technische - Sociale/Relationele vaardigheden – leerinitiatieven van federaties zijn in toenemende mate gericht op een geïntegreerde benadering van vaardigheden, zonder een rigide onderscheid te maken tussen technische (hard) skills (vb. op vlak van evaluatie, beleidsontwikkeling, regelgeving...) en meer 'zachte' (soft) vaardigheden (vb. strategisch denken, samenwerken, faciliteren en interne motivatie), die eerder relationeel zijn. Volgens leden is dit een verschuiving waarbij professionalisering niet langer aanzien kan worden als een louter technisch of instrumenteel proces, maar ook als een sociaal, relationeel en strategisch proces.

VOORBEELDEN VAN HET CONTINUÛM TECHNISCHE – SOCIALE/RELATIONELE VAARDIGHEDEN

- *De aandacht voor netwerking tijdens leerinitiatieven;*
- *Hoe een screeningstraject een medewerker van een lidorganisatie hielp om zowel analytisch en strategisch te leren denken (technisch), als beter samen te werken en perspectieven te delen (soft);*
- *Hoe in het kader van MEAL-ateliers er zowel aandacht was voor strategische reflectie, co-constructie en de integratie van perspectieven van DGD en DBE en het ontwikkelen van een facilitatorhouding;*
- *Het voorbeeld waarbij een lidorganisatie hun ervaring delen over het ontwikkelen van een genderstrategie, dat elementen bevatte van co-constructie als meer technische aspecten (inhoud, methodieken);*
- *Hoe een integriteitstraining niet enkel theoretische onderbouw en inzichten gaf, maar ook hielp om collega's te motiveren en de dialoog aan te gaan over waarden (professionele en interpersoonlijke vaardigheden samen);*

- Een ander voorbeeld was hoe een training welzijn op het werk zowel praktische tools (tijdbeheer, organisatie van vergaderingen) opleverde als een versterkt vermogen om met anderen goede praktijken te delen en deze intern te verspreiden;
 - De training adaptive programming, waar het thema wendbaarheid zowel relationale en sociaal-communicatieve elementen bevat naast meer technische aspecten (hoe vertalen in MEAL);
- Bron:** voorbeelden van leerinitiatieven, vermeld door leden, leerevent 20/2.

Leerproces - Resultaat - Veel leden waarderen de ruimte voor reflectie, maar ervaren af en toe frustratie bij het gebrek aan zichtbare of meetbare impact. Bij diepgaande of cultuurgebonden thema's zoals dekolonisatie/gelijkwaardige partnerschappen of veranderingen die niet enkel van operationele maar ook strategische aard zijn duurt het langer voor resultaten zichtbaar zijn. Men krijgt dan soms het gevoel dat het niet vooruit gaat of dat men niet effectief genoeg leert, maar dat is niet zo. Dergelijke leerprocessen hebben tijd nodig om veranderingen teweeg te brengen, zowel zichtbare als onzichtbare (in cultuur, waarden, overtuigingen...). Dat geeft soms een **spanningsveld tussen proces en resultaat**. Beiden zijn echter nodig: zonder goed leerproces geen resultaat en zonder uitzicht op een resultaat (dat niet onmiddellijk hoeft te zijn) blijft het een onduidelijk leerproces. Voor federaties is dit een continue evenwichtsoefening tijdens leerprocessen.

Nood aan verdieping – Beperkte tijd voor Leren – een aantal leden gaf tijdens de evaluatie aan nood te hebben aan verdieping in leren, en dit niet altijd te vinden in een vorming of ander leerinitiatief. Tegelijk werd gebrek aan tijd vermeld als een beperking om deel te nemen aan langere leertrajecten, of de mix van profielen binnen een leerinitiatief die verdiepend leren niet toelaat. Ook vermeldde men dat tijd meer structureel zou moeten kunnen ingebouwd worden om te kunnen leren.

(ii) Opvolgen van leerresultaten (na deelname aan een leerinitiatief) gebeurt meestal informeel, maar niet systematisch

Een andere uitdaging voor federaties zelf is het **beperkte zicht op wat er effectief verandert** binnen ledenorganisaties, na deelname aan een leerinitiatief. Er is meestal geen systematische opvolging of evaluatie van de toepassing van het geleerde, behalve via informele contacten of algemene ledenbevragingen (zie ook onder 'relevantie'), tenzij het geïntegreerd wordt binnen het leertraject zoals bij consortia en fusies.

Een opvolging na elk leerinitiatief is moeilijk haalbaar; bovendien kan de meerwaarde ervan in vraag gesteld worden. Leden nemen vaak deel aan meerdere leerinitiatieven rond meerdere thema's die soms ook aan elkaar gelinkt zijn. Het heeft daarom geen zin om per leerinitiatief te onderzoeken wat er verandert.

(iii) Tijd blijft een beperkende factor

Dit werd hierboven al vermeld. De **werkdruk bij leden** is een rem of drempel voor heel wat leden om deel te nemen aan leerprocessen en aangeboden ondersteuning die verder gaat en voldoende verdiepend is.

Op dat vlak zijn er **grenzen** zijn aan wat geleerd kan worden om fit for the future te zijn. Het is ook van belang om voldoende tijd te kunnen nemen om het **geleerde in de praktijk te brengen**.

(iv) Er is vraag naar thematische vernieuwing, alsook van vernieuwing van werkvormen

Er is vraag naar **thematische vernieuwing** en vernieuwing op vlak van werkvormen en instrumenten. De huidige thema's en basismethodes worden gewaardeerd, maar zijn volgens sommigen niet toereikend om grote sectorale uitdagingen of veranderingen op te vangen. Er is nood aan nieuwe leerformats, reflectie rond thema's zoals de 3D-benadering³⁶ en meer ruimte voor **collectieve reflectie** over de rol en toekomst van de sector.

2.2.4 BESLUITEN - EFFECTIVITEIT VAN LEERINITIATIEVEN

(1) Leerinitiatieven georganiseerd door federaties dragen effectief bij aan capaciteitsversterking

De ondersteuning die federaties binnen het huidige programma bieden op vlak van professionalisering en strategische denktrajecten heeft tot op heden bij de bevraagde leden effectief geleid tot capaciteitsversterking en integratie in de organisatie (in relatie tot de verzamelde informatie over de vijf geselecteerde thema's in deze evaluatie).

Voorbeelden gegeven door leden gaan over het verwerven van concrete, operationele en praktische kennis en vaardigheden tot het inbedden van kennis in het organisatiebeleid en het maken van meer strategische overwegingen of keuzes. De ondersteuning helpt medewerkers van ledenorganisaties ook nieuwe inzichten te verwerven, die bijdragen aan het anders kijken naar hun eigen praktijk. Naast deze inhoudelijke capaciteitsversterking draagt ondersteuning ook bij aan netwerking tussen ledenorganisaties, en aan het collectief leren, wat met name interessant is om de link te maken naar de andere outcomes van het programma (belangenbehartiging en samenwerking).

Voor **MEAL** is de capaciteitsversterking sterk zichtbaar: leden verwerven inhoudelijke kennis, leren nieuwe methodes en versterken hun strategisch denkvermogen, bijvoorbeeld via leertrajecten en werkgroepen. Binnen het thema **integriteit** zorgen de federaties niet alleen voor kennisverhoging, maar ook voor versterking van organisatorische praktijken, zoals het opstellen van interne codes, oprichten van commissies of het implementeren van screeningsprocedures. Bij **dekolonisatie en gelijkwaardige partnerschappen** ligt de nadruk op reflectie en bewustwording, en minder op vaardigheden (tot nu toe). De federaties zetten sterk in op het stimuleren van diepgaande gesprekken, waardoor strategische reflectie wordt aangewakkerd, met eerste veranderingen op vlak van beleid en governance tot gevolg. Voor **financiën** is de bijdrage hoofdzakelijk operationeel van aard (regelgeving, screening), maar er is een evolutie gaande om ook strategisch financieel denken te stimuleren, bijvoorbeeld over financiële duurzaamheid bij Ngo-federatie. Tot slot speelt ACODEV binnen het thema **consortia en fusies** een duidelijke rol als begeleider van strategische denkprocessen over dit thema bij ledenorganisaties, met begeleidingstrajecten, tools en coaching die zelfs al geleid hebben tot concrete fusies of reorganisaties.

³⁶ Uitgelegd door 11.11.11 en wat dit kan betekenen voor ontwikkelingssamenwerking (volgens de koepel): Het nieuwe regeerakkoord besteedt veel aandacht aan de 3D-benadering, het samenspel tussen Diplomatie, Ontwikkeling en Defensie. Hierbij worden de bevoegdheden Buitenlandse Zaken en Ontwikkelingssamenwerking samengebracht bij één minister. De valkuil van de 3D-benadering is dat ontwikkelingssamenwerking wordt ingezet voor andere beleidsdoelen. Het regeerakkoord biedt hier weinig geruststelling. Zo stelt het expliciet: "Zowel op Belgisch als op Europees vlak streven we ernaar om met onze diplomatie, handelsbeleid, defensiebeleid en ontwikkelingssamenwerking onze belangen consistent na te streven."

(2) Een aantal werk -en leervormen worden volgens leden en federaties veel gebruikt en werken goed.

Dit zijn de volgende:

- (i) **Collectieve werk/leervormen - Werkgroepen en (peer-to-peer) uitwisselingen** - Deze werkvormen zorgen voor herkenning, veilige leeromgevingen en het delen van ervaringen, vaak tussen gelijkaardige functies (zelfs al zijn de vaardigheidsniveaus niet altijd gelijk). Vooral bij thema's als integriteit, MEAL en dekolonisatie blijkt dit erg waardevol.
- (ii) **Individuele coaching en op maat gemaakte begeleidingstrajecten** – Leden waarderen individuele ondersteuning, vooral bij complexe of gevoelige thema's zoals integriteit of fusies. Dit zorgt voor diepgaand leren en toepassing op maat van de organisatie.
- (iii) **Collectieve werk/leervormen - Vormingen en leertrajecten** – Zowel basisopleidingen als diepgaande vormingstrajecten werken goed, zeker wanneer ze thematisch goed afgebakend zijn en praktijkgericht, zoals bij MEAL en financiën.

De werkvormen die worden ingezet worden ook vandaag nog steeds gewaardeerd. Tegelijk kunnen we ons afvragen of deze ook toereikend zijn om de toenemende complexiteit en veranderingen in de sector het hoofd te bieden. Er is **vraag naar vernieuwing in thema's** (vb. reflectie over de 3D-benadering, versterken van (vorming over) belangenbehartiging, reflectie over de bestaansredenen van de sector zelf,...), formats en leerstrategieën, gericht op systeemverandering (die mikken op veranderingen op én individueel én organisatie én sectorniveau), inclusie, transformatieve verandering (waarbij bestaande systemen en structuren zoals machtsrelaties, partnerschappen, legitimiteit... in vraag worden gesteld) en strategische wendbaarheid.

(3) De helpdeskfunctie heeft een grote meerwaarde voor leden, maar is een risico voor de draagkracht van federaties (voor de ene meer dan voor de ander).

De **helpdeskfunctie** werkt vraaggestuurd, en is voornamelijk een individuele dienstverlening naar leden toe. Elke federatie vult deze in zoals ze zelf wil. Dit kan gaan van vragen naar concrete informatie via e-mail tot face-to-face overleg. De helpdesk draagt bij aan het verhogen van het kennisniveau, door het verstrekken van informatie op vragen die gesteld worden. De grote uitdaging van de helpdesk is dat het veel tijd en energie opsorpt van de federatiemedewerkers (soms tot bijna de helft van hun tijd). Federaties trachten de tijd die ze eraan besteden te optimaliseren door bijvoorbeeld relevante vragen en hun antwoord op andere manieren te verspreiden naar meer leden (bijvoorbeeld via de nieuwsbrief).

De vraag is hoe deze **individuele ondersteuningsvorm** op een andere manier kan worden vormgegeven (want er is wel nood aan) of hoe deze verder kan worden geoptimaliseerd, zonder dat dit de draagkracht van federaties te boven gaat.

(4) Het inzetten (al dan niet bewust) van hefboomen tijdens en na het leren verhoogt de kans op een succesvol leerinitiatief

Drie typen hefboomen werden vermeld tijdens de evaluatie: (i) hefboomen ingezet door de federaties tijdens leerinitiatieven (leermethodes), (ii) hefboomen die federaties hanteren om het leren in organisaties bevorderen en (iii) hefboomen die organisaties gebruiken om de integratie van het geleerde in de eigen organisatie te versterken, en dit bij alle vijf de thema's (voor deze evaluatie geselecteerd), door leden van de drie federaties. Dat betekent niet dat ze door al deze leden in dezelfde mate worden toegepast, dat ze door alle leden van de federaties worden gehanteerd, of dat alle federaties al deze hefboomen al toepassen.

Hefbomen (leermethodes) die veel gebruikt worden tijdens leerinitiatieven zijn (i) het creëren van ruimte voor uitwisseling, (ii) ervaringsgericht leren en (iii) het inzetten van externe expertise (van externen, niet-leden) om leerinitiatieven te helpen voorbereiden en/of onderbouwen.

Hoewel de federaties hun leerinitiatieven met zorg voorbereiden en uitvoeren, is men er zich niet altijd van bewust dat federaties via deze hefbomen invloed kunnen uitoefenen op het leerresultaat en wat er achteraf mee gebeurt. Uiteraard is deze invloed ook beperkt; het zijn de leden zelf die verantwoordelijkheid dragen over hun eigen leerproces en -resultaten.

(5) De huidige kracht en potentieel van de huidige leerinitiatieven ligt in het kunnen verbinden in diversiteit en het versterken van die verbinding, op diverse vlakken (cf. de continuïms)

Het verbinden van thema's, van vaardigheden (technisch- sociaal/relatieel), van verschillende werkvormen en methoden (vb.individueel-collectief/structureel- ad hoc), van niveaus van leren (operationeel – strategisch), van structurele vormen van leren (individueel – organisatiebreed – sectorbreed), van organisaties die divers zijn (in en buiten de sector), is waar leren in relatie tot (systeem)verandering op verschillende niveaus (individueel, organisationeel, sectorieel) over gaat. Dit is waar federaties mee bezig zijn en waar nog opportuniteiten liggen. Dit brengt ook bepaalde **uitdagingen** met zich mee o.a. het flexibel kunnen bewegen op diverse continuïms van leren, die invloed kunnen uitoefenen op de leerresultaten en -effecten achteraf.

2.3 EFFICIËNTIE

De hoofdvraag onder efficiëntie was: draagt de samenwerking tussen de federaties onderling bij aan het bereiken van de vooropgestelde resultaten of bemoeilijkt het juist het bereiken ervan?

Elke federatie legt een aantal accenten anders, maar ze vertrekken op de eerste plaats allemaal vanuit de basis, d.i. vanuit de noden van hun leden en verder ook vanuit evoluties die zich voordoen in de context en die een impact kunnen hebben op de sector en hun leden. De keuzes die de federaties maken worden dus in grote mate bepaald door de noden van de leden, die anders kunnen zijn al naargelang het profiel en gelegde accenten. Dat heeft uiteraard ook een invloed op de leerinitiatieven. Zo werkt ACODEV al jaren rond WBE, een thema dat sterk aanwezig is bij de leden van deze federatie. Ook welzijn op het werk is een thema dat leeft bij de leden van ACODEV, en niet door de andere twee federaties opgenomen is.

ACODEV laat haar inhoudelijke leeragenda op de eerste plaats bepalen door de noden van de leden. Haar werking is sterk participatief en consultatief van onderuit opgebouwd; ze hecht veel belang aan het creëren van draagvlak bij de leden voor initiatieven. ACODEV komt sterk naar voor als ondersteuner van haar leden. De leerinitiatieven zijn structureel onderbouwd: de strategische denktrajecten (gelijkwaardige partnerschappen, consortia en fusies) zijn gekaderd binnen referentietermen de context en doel van elk traject beschrijven alsook de praktische modaliteiten. De helpdeskfunctie is een belangrijke werkvorm om leden individueel te kunnen ondersteunen.

Fiabel biedt zelf geen strategische denktrajecten aan haar leden aan. Haar leden kunnen hiervoor wel de initiatieven volgen van de andere federaties. Ze houdt een vinger aan de pols door individuele contacten met leden en individuele coaching op die thema's waar ze sterk in is (met name MEAL). Ze

organiseert wel leerinitiatieven in het kader van professionalisering. Verder zet ze sterk in op individuele ondersteuning en coaching. Fiabel is in die zin eerder een ondersteuner van haar leden dan een aanjager. Ze geeft ook expliciet aan dit niet als haar rol te zien ten aanzien van haar leden.

Ngo-federatie acht het belangrijk om mee de leeragenda te bepalen, zowel op basis van noden van leden als op basis van wat de federatie proactief denkt te moeten opnemen in het belang van haar leden. De federatie is dus zowel een aanjager als ondersteuner van haar leden. Naast de meer traditionele leervormen werkt de federatie, in functie van wat leden aangeven, ook flexibel met kleinere groepen rond bepaalde thema's, exploreert nieuwe thema's met behulp van externe inbreng, en via de ontwikkeling van bepaalde werkinstrumenten (gidsen, formats, tools). De helpdeskfunctie en individuele coaching worden op zich wel als inzetbare werkvormen beschouwd maar dit wordt beperkt of uitgevoerd door externen.

Daarnaast beïnvloeden achterliggende en voorafgaandelijke leerprocessen soms de samenwerking – op vlak van leerinitiatieven - tussen de federaties ACODEV en Ngo-federatie. De werkgroep dekolonisatie bijvoorbeeld wordt op een verschillende manier gecoördineerd bij ACODEV en Ngo-federatie, en ging ook niet gelijktijdig van start wegens onenigheden tussen het vorige management van ACODEV en Ngo-federatie.

De strategieën van de drie federaties op vlak van leren en versterken van hun leden kent een aantal sterkten en zwakten als het gaat over samenwerking met elkaar in relatie tot de realisatie van de “fit for the future” outcome. **Sterk in de samenwerking op vlak van leren** zijn volgende zaken:

- De afstemming tussen agenda's en gezamenlijke voorbereiding van de werkgroepen van professionaliseringsthema's (onafhankelijk of men werkgroepen samen of apart coördineert). Dit bevordert uitwisseling tussen de federaties over deze thema's en daar kunnen leden ook van profiteren;
- Een gedeelde intentie om zowel op professionaliseringsthema's als strategische denktrajecten samen te werken (Fiabel enkel wat betreft professionaliseringsthema's);
- De mogelijkheid voor leden van Fiabel om leerinitiatieven rond strategische thema's bij de andere federaties te volgen;
- Een gedeeld belang rond belangrijke sectorale thema's zoals dekolonisatie/gelijkwaardige partnerschappen;
- Samenwerking op vlak onderzoek naar flexibele en alternatieve financiering;
- Het feit dat deze evaluatie een gedeeld initiatief is.

Waar **uitdagingen liggen op vlak van de samenwerking om de resultaten van outcome 3 te realiseren**, is op vlak van volgende zaken:

- De **afstemming van agenda's** tussen de federaties over werkgroepen van bepaalde thema's (MEAL, integriteit, financiën) vraagt relatief veel tijd.
- Zoals aangegeven, de opvolging door de 2 CMO-federaties van belangrijke thema's als **dekolonisatie** (Ngo-federatie) en **gelijkwaardige partnerschappen** (ACODEV) gebeurt los van elkaar. Interessant is dan weer wel dat bij deze thema's de respectievelijke koepels betrokken zijn bij de coördinatie van dit thema (maar niet gezamenlijk, wel per federatie en op een verschillende manier).
- Een andere uitdaging situeert zich op vlak van verschillen in de **beleidsmatige en sociaal-culturele onderstroom** die aanwezig is in de federaties. Deze speelt een rol bij de samenwerking tussen federaties en dus ook op vlak van de uitvoering van het gezamenlijke programma. Hoewel deze onderstromen de samenwerking tussen de federaties kunnen verrijken en versterken, werken ze

de samenwerking ook tegen. De intenties tot samenwerking zijn er wel, maar in de praktijk loopt dit niet altijd zoals gewenst.

3 CONCLUSIES

De conclusies hieronder zijn gebaseerd op de belangrijkste bevindingen uit deze evaluatie en de analyse daarvan. De centrale evaluatievraag in deze evaluatie was de volgende:

“In welke mate zijn de gebruikte thema’s, methodes (werkgroepen, vorming, coaching, peer to peer uitwisseling etc.) en het beschikbaar stellen van werkinstrumenten (handleidingen etc.) de juiste om de vooropgestelde resultaten binnen De outcome - fit for the future - te behalen in 2026?”

Is de invulling van ‘fit for the future’ binnen de huidige veranderde context nog relevant, en wat betekent dit concreet voor de realisatie ervan?”

Om deze evaluatievraag te beantwoorden, werden vijf thema’s nader bekeken: drie thema’s gelinkt aan de strategische trajecten: consortia en fusies, dekolonisatie, financiën, en twee thema’s gelinkt aan professionalisering: integriteit en MEAL.

Hoe relevant zijn de gekozen thema’s en aanpak (werkvormen, methodes,...) in relatie tot de outcome ‘fit for the future’? Sluiten ze aan bij de leernoden en behoeften van de leden de afgelopen periode hebben ervaren (tot nu toe en in de toekomst)? (relevantie, coherentie)

Conclusie 1:

De betekenis van de outcome “Fit for the future” is - halverwege het programma - nog steeds relevant.

De basiselementen die “fit for the future” beschrijven in het programmadocument - wendbaarheid, innovatie, professionalisering, lerende organisaties, strategisch denken - waren bij aanvang van het programma en ook vandaag nog steeds relevant om het hoofd te bieden aan de uitdagingen voor de toekomst.

Een nuancering hierbij: vanwege de grote diversiteit van leden binnen en tussen de federaties, is het programma niet in dezelfde mate relevant voor alle aangesloten leden. Niet alle leden maken in dezelfde mate gebruik van het aanbod van de federaties in het kader van de outcome – fit for the future. Via consultaties en ledenbevragingen trachten de federaties hun aanbod wel zo goed mogelijk aan te laten sluiten bij de noden van de leden.

Voor de volledigheid zouden volgende aspecten en thema’s ook deel kunnen uitmaken van de beschrijving van “fit for the future”:

- Sterk leiderschap dat verbindt
- Mensgerichtheid en inclusie (focus op welzijn, duurzame ontwikkeling en diversiteit van medewerkers van lidorganisaties en betrokken actoren)
- Organisaties die ecologisch, financieel, technisch en institutioneel duurzaam zijn

Binnen de uitvoering van het programma wordt er gewerkt aan het versterken van inclusie (via de werkgroepen gender), aan welzijn (een thema waar ACODEV rond werkt), aan technische duurzaamheid (via vb. het D4D-fonds), en aan ecologische duurzaamheid (op vlak van milieu). Het kwaliteitsfonds,

beheerd door de federaties, ondersteunt leden op transversale wijze bij het versterken van deze capaciteiten.

Leiderschap wordt vaak impliciet opgenomen binnen andere thema's (bijvoorbeeld als voorwaarde om integratie van verworven kennis en vaardigheden rond een bepaald thema toe te laten, of binnen peer-to-peer bijeenkomsten voor leidinggevendenden rond het thema dekolonisatie en waarbij de insteek is dat leiderschap belangrijk is om dit thema te kunnen verwezenlijken in de organisatie).

Conclusie 2:

Voor een grote meerderheid van de leden is het aanbod rond capaciteitsversterking en de strategische denktrajecten – tot nu toe- nog steeds relevant om 1) het hoofd te kunnen bieden aan de uitdagingen voor de toekomst en 2) te kunnen professionaliseren binnen het kader van de huidige regelgeving.

Met aanbod wordt hier bedoeld de leerinitiatieven, ingericht voor de thema's, geselecteerd voor deze evaluatie. De hoge tevredenheid van de leden over het aanbod heeft o.a. te maken met het feit dat federaties vooral vraaggestuurd werken (op basis van noden van hun leden), oog hebben voor zowel kwaliteit van initiatieven als voor het aspect netwerking, en een brede waaier van thema's aanbieden waarbij een grote diversiteit van leer-en werkvormen gehanteerd worden. Het aanbieden van een aanbod dat voldoende divers is en beantwoordt aan alle noden blijft een evenwichtsoefening.

Een kanttekening hierbij is dat het niet duidelijk wat de redenen zijn waarom sommige leden de ledenbevraging niet invullen, en of de ingevulde bevragingen een voldoende volledig en genuanceerd beeld geven van de mening van alle deelnemers aan leerinitiatieven van de federaties.

Thema's binnen het aanbod van de federaties blijven relevant, ook omdat dit aanbod evolueert, beïnvloed door o.a. de externe context en bepaalde tendensen (zie ook conclusie 7).

Conclusie 3:

Niettegenstaande de outcome – “fit for the future” nog steeds in grote mate als relevant wordt beschouwd, is de betekenis ervan zoals in het programmadocument beschreven - gezien de veranderde (geo)politieke context- vandaag niet meer toereikend.

(met betekenis wordt zowel de betekenis van de outcome bedoeld als het aanbod van de federaties om deze outcome te realiseren).

De huidige (geo)politieke context is ondertussen grondig en op korte tijd gekanteld, en niet in het voordeel van internationale solidariteit. Dat heeft op zeer korte termijn gevolgen voor de financiering van de sector, het zet democratische basiswaarden zoals respect voor diversiteit en gelijke rechten onder druk, en zorgt ervoor dat de publieke opinie en de overheid opnieuw (kunnen) gaan twijfelen over de meerwaarde en impact van de sector. Vanuit dit perspectief overstijgt de betekenis “fit for the future” dan ook het loutere ‘leren’. De vraag is of de huidige ultieme verandering in de verandertheorie van het programma vandaag nog voldoende is om het hoofd te bieden aan de uitdagingen binnen de huidige externe context.

Zaken die vandaag niet expliciet in het huidige programma zijn opgenomen zijn, en uit de evaluatie wel belangrijk blijken te zijn naar de toekomst toe, zijn: een sense of urgency om de sector internationale solidariteit toekomstbestendig te maken; het werken aan systeemverandering en daarvan afgeleid aangepaste strategieën die nodig zijn om toekomstbestendig te zijn; veerkrachtig en transformatief kunnen zijn (wat verder gaat dan adaptief en wendbaar kunnen zijn zoals vandaag in het programma opgenomen is); de kracht van het middenveld en samenwerking (in relatie tot outcome 3); het herzien van de rol en plaats van internationale solidariteit binnen nieuwe federale, Europese en mondiale realiteiten, en een sterke en toekomstgerichte visie (op organisatie/sectorniveau).

Wat de concrete invulling betreft van fit for the future naar de toekomst toe, maken CMO en IA die fit for the future zijn volgens leden van de drie federaties zichtbaar wat ze doen, en kunnen ze hun sociale impact aantonen. Een dergelijke organisatie versterkt haar partnerschappen op gelijkwaardige en wederkerige manier, en werkt samen met actoren binnen en buiten de sector. Een dergelijke organisatie is flexibel, wendbaar en robuust in een veranderende wereld. Inclusie en diversiteit blijven belangrijk in de toekomst, zoals vermeld door leden van ACODEV/Ngo-federatie, en het financieel aspect verdient een grondige herziening (Ngo-federatie/Fiabel). Dit zijn zaken die leden van alle drie de federaties belangrijk vinden naar de toekomst toe.

Qua aanpak zijn volgens de leden van de drie federaties volgende elementen essentieel in de toekomst: leren gaat niet enkel over deelnemen aan leerinitiatieven; het gaat ook over de creatie van een leercultuur, houding en systeemverandering.

Thema's waarrond volgens leden van de drie federaties dient geleerd te worden naar de toekomst toe zijn extern gericht (en gelinkt aan samenwerking met actoren van binnen en buiten de sector, zoals de academische wereld, het beleid, bedrijven, de overheid). Hier wordt de link tussen outcome 3 – “fit for the future” en de andere twee outcomes van het programma (maatschappelijk draagvlak/samenwerking en belangenbehartiging) zichtbaar.

Toekomstige thema's gaan (nog steeds) over dekolonisatie en gelijkwaardige partnerschappen, over technische professionalisering en over andere vaardigheden zoals veerkracht, wendbaarheid, leercultuur, transformatie, aanpassingsvermogen, flexibiliteit, zelfkritisch zijn, zelfreflectie, interculturele sensitiviteit, empathie, communicatie.

De leer- en werkvormen van vandaag blijven in de toekomst ook relevant (vormingen, ervaringsuitwisseling, inzetten van externe expertise). Belangrijk is dat deze ook in de toekomst gedeeld leren (lessons learnt) en uitwisseling bevorderen. Vraag is of deze voldoende zijn om de schokken op te vangen die op de sector af komen. Accenten die naar boven komen zijn: een mix van formeel, informeel en ervaringsgericht leren; evidence-based leren; voortbouwen op wat al bestaat; collectief leren; leren dat praktijkgestuurd, vraaggestuurd en op maat van organisaties is; digitaal leren en het verantwoord inzetten van Artificial Intelligence als ondersteuning bij leren.

Conclusie 4:

Zelfs wanneer de outcome – fit for the future – vandaag nog steeds relevant is, dan nog zet de veranderde context de externe voorwaarden om te kunnen leren – als individu en organisatie- onder druk. Het belang van de andere outcomes van het programma (belangenbehartiging en maatschappelijk draagvlak) om deze voorwaarden mee te helpen creëren komt daarbij sterker op de voorgrond.

Dit creëert opportuniteiten op vlak van leren, die deze andere outcomes kunnen versterken, maar die vandaag nog onderbenut blijven. Tijdens de evaluatie bleek dat leden vandaag namelijk een sterke nood voelen om in de toekomst de collectieve kracht van samenwerking en van multistakeholderpartnerschappen te versterken. Ook de vraag van leden om belangenbehartiging in de toekomst te versterken sluit hierbij aan (zie vorige conclusie, alsook bijlage 6). Hoewel hier al initiatieven rond ontwikkeld worden, zijn deze minder gelinkt aan capaciteitsversterking op deze vlakken.

Externe voorwaarden die ervoor zorgen dat organisaties voldoende tijd en ruimte kunnen maken voor leren zijn o.a.

- Een brede maatschappelijke en politieke legitimiteit voor het werkveld, waardoor organisaties durven experimenteren en zichzelf bevragen;
- Een stabiele financiering waardoor organisaties niet in overlevingsmodus moeten gaan;
- Een democratisch discours dat ruimte laat voor verschillen in mening, waardoor organisaties ook ruimte laten voor diversiteit in visie en aanpak wat leren verrijkt en spanningsvelden productief maakt;
- Het durven bevragen van eigen praktijken op kritisch-constructieve wijze, ook buiten de logica van donoren om, met bijvoorbeeld de hulp van externe expertise of experts;
- Vertrouwen en verbinding tussen leden en federaties om leren van en met elkaar te stimuleren en elkaars bijdrage daarin te erkennen.

Interne voorwaarden zijn die voorwaarden die organisaties zelf dienen te creëren om leren mogelijk te maken.

Een context (intern en extern) die niet de nodige ruimte en rust biedt om te kunnen leren, zorgt ervoor dat mensen afhaken, in overlevingsmodus gaan, reflectie als tijdverspilling zien, zich afsluiten van zelfkritiek uit angst dat dit tegen hen gebruikt zou worden (door de media, de politiek, de donoren). Leren wordt dan functioneel en oppervlakkig in plaats van diepgaand.

Maar zelfs in een moeilijke context kan leren ontstaan. Het kan wel zijn dat dan andere accenten in de werking van federaties – al dan niet tijdelijk – belangrijker worden/meer prioriteit krijgen (zie vorige conclusies, alsook de aanbevelingen).

Conclusie 5:

Om het leren ook in de toekomst mee te kunnen vormgeven en ondersteunen, verwachten leden van de drie federaties dat deze een faciliterende en verbindende rol spelen alsook een rol als pleitbezorger richting het beleid.

Leden van de drie federaties verwachten ook dat federaties met elkaar (blijven) samenwerken en deze samenwerking versterken, in het belang van de leden en de sector.

Leden van zowel Ngo-federatie als ACODEV zien hun federatie als bruggenbouwer tussen de federaties. (Het beeld van één gezamenlijke federatie werd door een aantal leden van de drie federaties gedeeld). Naast dit gezamenlijk beeld over de toekomstige rol van de federaties bij leren hebben leden ook een aantal specifieke verwachtingen over de rol van hun federatie, ter ondersteuning van het (meer) fit for the future worden/blijven naar de toekomst toe (zie conclusie 3).

De komende strategische tienjarenplannen van ACODEV en Ngo-federatie bevatten heel wat elementen die een versterkte samenwerking tegen de achtergrond van een veranderde context mogelijk kunnen maken (ook in samenwerking met Fiabel, die een dergelijk strategisch plan niet heeft).

Conclusie 6:

Uit de evaluatie kan worden afgeleid dat de geselecteerde hypothesen in de verandertheorie met betrekking tot de outcome – fit for the future, vandaag nog steeds relevant en waar zijn.

De vraag is wel of dit in feite echte hypothesen zijn: de federaties dragen namelijk actief bij aan de realisatie ervan. Men gaat er dus niet vanuit dat deze in de achtergrond van het programma aanwezig zijn.

Hoe goed zijn de federaties bezig bij het ondersteunen van hun leden om “fit for the future” te blijven of worden? Of met andere woorden, vinden leden en federaties dat hun capaciteiten vandaag voldoende versterkt zijn om “fit for the future” te zijn, op basis van de leerinitiatieven die de drie federaties tot nu toe aanbieden aan hun leden³⁷? (effectiviteit)

Conclusie 7:

Leerinitiatieven georganiseerd door federaties dragen effectief bij aan capaciteitsversterking. Bekeken voor de vijf geselecteerde thema's, hebben de leerinitiatieven een zekere 'evolutie' doorgemaakt.

Voorbeelden gegeven door leden in deze evaluatie gaan over het verwerven van concrete, operationele en praktische kennis en vaardigheden tot het inbedden van kennis in het organisatiebeleid en het maken van meer strategische overwegingen of keuzes. De ondersteuning helpt medewerkers van ledenorganisaties ook nieuwe inzichten te verwerven, die bijdragen aan het anders kijken naar hun

³⁷ Binnen de context van het huidige gezamenlijke programma '22-'26

eigen praktijk. Naast deze inhoudelijke capaciteitsversterking draagt ondersteuning ook bij aan netwerking tussen ledenorganisaties, en aan het collectief leren, wat met name interessant is om de link te maken naar de andere outcomes van het programma (belangenbehartiging en samenwerking).

De thema's binnen het aanbod van de federaties zijn niet statisch maar maken een continue evolutie door, beïnvloed door o.a. de context en bepaalde tendensen. Zo bestaat er ondertussen een subwerkgroep adaptive programming om wendbaarheid meer concreet te maken. Verder is er een evolutie gaande die strategisch financieel denken stimuleert, en om capaciteitsversterking op vlak van professionalisering en strategisch denken minder als aparte leerinitiatieven te zien (in de praktijk komen ze vaak samen voor). MEAL en integriteit worden stilaan minder gezien als thema's waarrond men leert 'omdat het moet om in orde te zijn met de regelgeving', maar ook als thema's die opportuniteiten om te leren en professionaliseren inhouden (vb. MEAL) of die belangrijk zijn voor het imago naar buiten toe (vb. integriteit). Dekoloniseren en gelijkwaardige partnerschappen zijn thema's die nog lange tijd belangrijk zullen blijven en diepgaande veranderingen in gedrag en denken met zich meebrengen, waardoor systeemverandering steeds belangrijker wordt. Consortia en fusies staan ook al geruime tijd op de agenda, en kunnen terug belangrijker worden wanneer de sector financieel sterker onder druk komt te staan.

Conclusie 8:

Een aantal leer- en werkvormen worden volgens leden en federaties veel gebruikt en zijn effectief.

Onder leer- en werkvormen wordt verstaan: (i) collectieve werk/leervormen zoals werkgroepen en (peer-to-peer) uitwisselingen, vormingen en leertrajecten, en (ii) individuele coaching en op maat gemaakte begeleidingstrajecten worden erg geapprecieerd door de leden.

De helpdeskfunctie heeft een grote meerwaarde voor leden, en vormt tegelijkertijd een risico voor de draagkracht van de federaties (voor de ene meer dan voor de ander).

Deze werkvormen om te leren worden vandaag nog steeds gewaardeerd. Vraag is wel of deze ook toereikend zijn om de toenemende complexiteit en veranderingen in de sector het hoofd te bieden (zie ook conclusie 3). Er is vraag naar vernieuwing in thema's, formats en leerstrategieën, gericht op systeemverandering (die mikken op veranderingen op én individueel én organisatie én sectorniveau), inclusie, transformatieve verandering (waarbij bestaande systemen en structuren zoals machtsrelaties, partnerschappen, legitimiteit in vraag worden gesteld) en strategische wendbaarheid.

Conclusie 9:

Leren op zich is geen garantie voor verandering, noch op individueel noch op organisatievlak. Het inzetten (al dan niet bewust) van hefboomen tijdens en na het leren verhoogt de kans op een succesvol leerinitiatief, leerresultaten en leereffect.

Drie typen hefboomen werden vermeld tijdens de evaluatie, en dit bij alle vijf de thema's, door leden van de drie federaties: (i) hefboomen (leermethodes) ingezet door de federaties tijdens leerinitiatieven, (ii) hefboomen die federaties hanteren om het leren in organisaties bevorderen en (iii) hefboomen die organisaties gebruiken om de integratie van het geleerde in de eigen organisatie te versterken. Dat

betekent niet dat ze door al deze leden in dezelfde mate worden toegepast, dat ze door alle leden van de federaties worden gehanteerd, of dat alle federaties al deze hefboomen al toepassen.

Hefbomen die veel gebruikt worden tijdens leerinitiatieven zijn (i) het creëren van ruimte voor uitwisseling, (ii) ervaringsgericht leren en (iii) het inzetten van externe expertise (externen, niet-leden) om leerinitiatieven te helpen voorbereiden en/of onderbouwen.

Hoewel de federaties hun leerinitiatieven met zorg voorbereiden en uitvoeren, is men er zich niet altijd van bewust dat federaties via deze hefboomen invloed kunnen uitoefenen op het leerresultaat en wat er achteraf mee gebeurt. Uiteraard is deze invloed ook beperkt; het zijn de leden zelf die verantwoordelijkheid dragen over hun eigen leerproces en -resultaten.

Conclusie 10:

De huidige kracht en potentieel van de huidige leerinitiatieven ligt in het kunnen verbinden in diversiteit en het versterken van die verbinding, op diverse vlakken. Dit is waar leren in relatie tot (systeem) verandering op verschillende niveaus (individueel, organisationeel, sectorieel) over gaat. Dit is tegelijk ook een uitdaging.

Hoewel leerinitiatieven zeker bijdragen tot capaciteitsversterking en professionalisering, merken federaties soms ook enige **behoudsgezindheid** op bij leden, zeker wanneer het gaat om thema's die men er niet zomaar bij neemt, maar die diepgaande verandering kunnen impliceren (thema's zoals dekolonisering, gelijkwaardige partnerschappen).

Dat zorgt er ook voor dat federaties zich tijdens de uitvoering van leerinitiatieven continu bewegen binnen een aantal **continuïms**³⁸, waarbinnen bepaalde aspecten elkaar kunnen versterken maar het leerproces van leden ook kunnen verhinderen.

De aspecten waarvan sprake zijn de volgende:

- Operationele versterking (professionalisering) - Strategische reflectie
- Individueel leren - Collectief leren
- Individueel leren - Organisationeel leren
- Het continuüm Veilige Leeromgeving - Sectorbreed leren
- Grotere organisaties - Kleinere organisaties die deelnemen aan leerinitiatieven
- Minder Sterke - Sterkere Profielen die deelnemen aan leerinitiatieven
- Vaste deelnemers vs. Flexibiliteit in wie deelneemt aan leerinitiatieven
- Opgelegde Thema's - Autonomie in keuze van (leer)thema's
- Versterking van Technische - Sociale/Relationele vaardigheden
- Leerproces – Resultaat
- Nood aan verdieping – Beperkte tijd voor Leren

Het sterker verbinden van thema's, van vaardigheden (technisch- sociaal/relatieel), van verschillende werkvormen en methoden (vb.individueel-collectief/structureel- ad hoc), van niveaus van leren

³⁸ In deze context dient een continuüm als een soort glijdende schaal beschouwd te worden waarbij één aspect zich bevindt aan de ene kant van de schaal en een ander aspect aan de andere kant van de schaal, en waartussen zich verschillende mogelijkheden bevinden, afhankelijk van de plaats op de schaal.

(operationeel – strategisch), van structurele vormen van leren (individueel – organisatiebreed – sectorbreed), van organisaties die divers zijn (in en buiten de sector), is waar leren in relatie tot systeemdenken en –verandering over gaat. Om agile en veerkrachtige organisaties en sector te realiseren, is het belangrijk om bestaande systemen en structuren in vraag te stellen, evenals de manier waarop ze met elkaar zijn verbonden en op elkaar inwerken. Het uiteindelijke doel is om tot nieuwe systemen en structuren te komen die zich anders 'gedragen' en beter omgaan met uitdagingen die zich voordoen. Verandering vanuit systeemperspectief vereist dat men er rekening mee houdt dat alles op de een of andere manier met elkaar verbonden is. Het gaat om het vermogen om deze verbanden te zien en te begrijpen. De mate waarin federaties erin slagen flexibel en 'participatief' te bewegen op deze continuïms heeft invloed op de leerresultaten. Leerinitiatieven dienen rekening te houden met deze continuïms, omdat anders bijvoorbeeld te weinig leden gebruik kunnen/zullen maken van het aanbod, of omdat het te weinig aansluit bij de noden van leden. Dit is waar federaties mee bezig zijn en waar nog een aantal opportuniteiten liggen.

Andere uitdagingen die de effectiviteit van leren beïnvloeden, zijn: de opvolging van leerresultaten na een leerinitiatief gebeurt meestal informeel en niet systematisch, en tijd blijft een sterk beperkende factor voor (diepgaand) leren.

Draagt de samenwerking tussen de federaties onderling bij aan het bereiken van de vooropgestelde resultaten of bemoeilijkt het juist het bereiken ervan? (efficiëntie)

Conclusie 11:

De drie federaties hebben alle drie hun eigen visie op leren die zich vertaalt in een bepaalde aanpak op vlak van leren, op basis van de noden van hun leden en vanuit evoluties in de externe context. Elke federatie heeft daarin haar eigen specificiteit. Idealiter zijn ze daarin complementair en versterken ze elkaar wederzijds. Een aantal uitdagingen maken dit niet zo eenvoudig is, zelfs al is de wil tot samenwerking wel algemeen aanwezig.

Uitdagingen situeren zich op vlak van de afstemming van agenda's, thema's en manier waarop geleerd wordt tussen federaties, en de sociaal-politieke- culturele onderstroom die verschilt van federatie tot federatie.

De nieuwe tienjarenstrategieën van Ngo-federatie en ACODEV bieden wel een aantal opportuniteiten op vlak van samenwerking, en dus ook op vlak van leren (ook in overleg met Fiabel).

SAMENVATTING CONCLUSIES

Leerinitiatieven georganiseerd door federaties dragen vandaag effectief bij aan capaciteitsversterking. Een aantal leer- en werkvormen worden volgens leden en federaties veel gebruikt en zijn effectief. Leren op zich is echter geen garantie voor verandering, noch op individueel noch op organisatievlak. Het inzetten (al dan niet bewust) van hefboomen, door federaties en ledenorganisaties, tijdens en na het leren verhoogt de kans op een succesvol leerinitiatief, leerresultaten en leereffect.

Voor een grote meerderheid van de leden is het aanbod rond capaciteitsversterking en de strategische denktrajecten – tot nu toe - relevant gebleken om 1) het hoofd te bieden aan de uitdagingen voor de toekomst en 2) te kunnen professionaliseren binnen het kader van de huidige regelgeving. Niettegenstaande de outcome – fit for the future nog steeds in grote mate als relevant wordt beschouwd, in het licht van een veranderde context is de invulling ervan vandaag niet meer toereikend. De veranderde context zet de externe voorwaarden om te kunnen leren – als individu en organisatie- onder druk. Het belang van de andere outcomes van het programma (belangenbehartiging en maatschappelijk draagvlak) om deze voorwaarden mee te helpen creëren komt daarbij sterker op de voorgrond. De huidige kracht en potentieel van de huidige leerinitiatieven ligt in het kunnen verbinden in diversiteit en het versterken van die verbinding, op diverse vlakken. Dit is waar leren in relatie tot (systeem) verandering op verschillende niveaus (individueel, organisationeel, sectorieel) over gaat. Dit is tegelijk ook een uitdaging.

Om het leren ook in de toekomst mee te kunnen vormgeven en ondersteunen, verwachten leden van de drie federaties dat deze een faciliterende en verbindende rol spelen alsook een rol als pleitbezorger richting het beleid. Leden van de drie federaties verwachten ook dat federaties met elkaar (blijven) samenwerken en deze samenwerking versterken, in het belang van de leden en de sector. De drie federaties hebben alle drie hun eigen visie op leren die zich vertaalt in een bepaalde aanpak rond leren, op basis van de noden van hun leden en verder ook vanuit evoluties die zich voordoen in de context. Elke federatie heeft daarin haar eigen specificiteit. Idealiter zijn ze daarin complementair en versterken ze elkaar daarin. Een aantal uitdagingen maken dit niet zo eenvoudig, zelfs al is de wil tot samenwerking wel algemeen aanwezig.

4 AANBEVELINGEN

Op basis van de conclusies, werden een aantal aanbevelingen geformuleerd. De aanbevelingen werden als volgt gegroepeerd:

- (i) **Aanbevelingen die de effectiviteit van outcome 3 – fit for the future kunnen helpen optimaliseren, onafhankelijk van de huidige uitdagingen in de context.** Of de context verandert of niet, deze aanbevelingen zijn altijd nuttig. Afhankelijk van prioriteiten of/en beschikbare middelen kunnen federaties beslissen hier al dan niet iets mee te doen.
- (ii) **Aanbevelingen die op korte termijn rekening houden met de huidige veranderde (geo)politieke context en bedoeld zijn om de relevantie van de outcome – fit for the future te versterken.** Deze aanbevelingen zijn relevant om op te nemen op korte termijn (bij akkoord), en in de aanloop naar het volgende programma toe.
- (iii) **Een derde groep aanbevelingen heeft betrekking op hoe federaties hun samenwerking onderling kunnen verbeteren in relatie tot leren/de outcome fit for the future, alsook hoe ze zelf ook meer “fit for the future” kunnen worden.** Deze groep aanbevelingen is relevant, onafhankelijk van de context. Ze zijn echter nog relevanter in een context die volatiel en onzeker is en de toekomst van de sector onder druk zet.
- (iv) **Een laatste groep aanbevelingen is meer praktisch van aard en gericht om de efficiëntie van leren te versterken.**

Bij de aanbeveling vermelden we telkens voor welke federatie(s) de aanbeveling bedoeld is.

Het is mogelijk dat er aanbevelingen gegeven worden die al in de praktijk worden toegepast. In dat geval bevestigen en ondersteunen deze aanbevelingen de lopende acties van de federaties. Dit kan onder andere komen omdat de evaluatie maar een deel van het programma omvatte (outcome 3); de andere outcomes (pleitbezorging en maatschappelijk draagvlak) werden niet geëvalueerd. Binnen de outcome “fit for the future” zijn ook niet alle thema’s geëvalueerd; het kan dus zijn dat er een aantal leer-en werkvormen die ingezet worden om leren te bevorderen onder de radar zijn gebleven tijdens de evaluatie.

Een overweging vooraf: zelfs wanneer aanbevelingen concreet zijn en bruikbaar, zijn deze niet per se allemaal haalbaar op korte termijn, binnen het geheel van activiteiten en verantwoordelijkheden die de federaties momenteel hebben. Aangezien de evaluatie maar een deel van het programma onderzocht, kon moeilijk de haalbaarheid van het geheel van de aanbevelingen ingeschat worden. Het is dan ook aanbevolen om onderstaande aanbevelingen te prioriseren, en te kijken wat op korte termijn dringend en belangrijk is om op te nemen, dan wel belangrijk maar minder dringend, of interessant maar minder belangrijk om op korte termijn op te nemen. Een ander aspect van haalbaarheid is de tijd die processen vragen. Sommige zaken die hieronder worden voorgesteld als uit te voeren op korte termijn, zijn misschien pas haalbaar naar het volgende programma toe, omdat een aantal lopende processen ook tijd vragen om uitgevoerd te worden, en deze niet zomaar opzij kunnen geschoven worden (*“het is belangrijk to learn to walk before you run”³⁹*).

³⁹ Ref. sensemaking workshop tijdens de evaluatie

A. AANBEVELINGEN, ONAFHANKELIJK VAN DE EXTERNE CONTEXT

A.1 Federaties faciliteren het leren tijdens leerinitiatieven op verschillende manieren, elk vanuit hun visie en eigenheid. Om leerresultaten nog te helpen verhogen – ongeacht de manier waarop deze tot stand kwamen - kunnen federaties hun leden, die hier nood aan hebben, (nog meer) versterken bij de integratie ervan in organisaties. (aanbeveling voor de drie federaties)

Het succes van leerinitiatieven is afhankelijk van de mate waarin het geleerde effectief wordt geïntegreerd in de dagelijkse werking van de deelnemende organisaties. Federaties kunnen een belangrijke rol spelen om deze integratie te versterken: als aanbieder van leertrajecten en als actieve bruggenbouwer tussen leren en toepassing. Er bestaat veel onderzoek en literatuur⁴⁰ die dit bevestigt, en ook de voorbeelden en uitdagingen uit de evaluatie bevestigen dit.

De vraag kan worden gesteld of dit een verantwoordelijkheid is van de federaties. De bedoeling is niet om de verantwoordelijkheid om leerresultaten te helpen integreren in de organisatie weg te nemen van lidorganisaties. Federaties kunnen wel nog meer bepaalde hefboomen hanteren die leden complementair ondersteunen bij de integratie van leerresultaten, naast de rol die organisaties zelf daarin te vervullen hebben.

Dit kan op verschillende manieren, bijvoorbeeld door:

- Deelnemers nog tijdens de leeractiviteit te laten reflecteren hoe ze het geleerde in de organisatie denken te kunnen toepassen;
- Deelnemers een kort actieplan te laten maken op het einde van de vorming (eerstvolgende stap, met wie);
- Een terugkommoment te organiseren enige tijd later;
- Deelname te stimuleren in duo's (zelfde organisatie) als de organisatie en beschikbare tijd het toelaat (voor bepaalde thema's waar draagvlak belangrijk is);
- Tijdens leerinitiatieven uit te wisselen over hoe leerresultaten verankerd kunnen worden in de organisatie en wat daarvoor nodig is;
- Leertrajecten langer te spreiden in de tijd en mensen 'huiswerk' mee te geven waarbij gevraagd wordt om anderen in de organisatie te betrekken;
- Tijdens individuele coaching de organisatie te betrekken;
- Een digitale kennisbank op te zetten, toegankelijk voor leden waar deelnemers eigen praktijkvoorbeelden kunnen toevoegen (via de federaties);
- Een buddysysteem in te stellen waarbij deelnemers als sparringpartner dienen voor een andere deelnemer bij het toepassen van het geleerde (tijdens langere leertrajecten);
- Deelnemers na het leerinitiatief binnen een bepaalde periode een audio van max. 5' te laten opnemen die gedeeld wordt onder andere deelnemers met een reflectie over wat de vorming/workshop heeft teweeggebracht in de organisatie;

⁴⁰ O.a. Argyris C. (A theory of action perspective); Britton, B. (Organisational learning in NGOs: creating the motive, means and opportunity). Intrac; Scharmer, O. (Theory U: leading from the future as it emerges); Senge, P. (the fifth discipline); Wenger, E. e.a. (Cultivating Communities of Practice) en vele anderen.

- Gebruik te maken van digitale COP⁴¹ waar vragen met elkaar gedeeld kunnen worden, ook na afloop enz.

Een ander instrument dat kan helpen bij de integratie van leerresultaten is het *achtveldenmodel*⁴². Dit instrument kan door federaties ingezet worden tijdens de ontwikkeling of bij aanvang van een nieuw leerinitiatief, in overleg met potentiële deelnemers. Dit model laat federaties en (potentiële) deelnemers op voorhand reflecteren over waaraan leerinitiatieven op verschillende niveaus idealiter dienen bij te dragen (op competentieniveau, op de werkplek en uiteindelijk ook op organisatieniveau). Dit model is met name interessant voor langere leertrajecten, maar kan gebruikt worden bij gelijk welk leerinitiatief. Zelfs als men niet zeker is waaraan een leerinitiatief dient bij te dragen, omdat de nood (nog) niet concreet is of het eindresultaat onbekend, kan reflectie hierover inzicht geven in de meerwaarde van het leerinitiatief, ook na afloop van het leerinitiatief.

Aanbevelingen A2-A7

De kracht en potentieel van de huidige leerinitiatieven liggen in het kunnen verbinden in diversiteit en het versterken van die verbinding, op diverse vlakken. Dit kent ook beperkingen. Optimaal leren gaat niet om ‘zoveel mogelijk verbinding’ te zoeken op de continuïms waarvan eerder sprake (zie conclusies), maar wel om deze zodanig te maken dat leren zo goed mogelijk kan geoptimaliseerd worden voor de diversiteit die aanwezig is in de sector. (aanbevelingen A.2-A7)

A.2 Federaties kunnen nog creatiever zoeken naar leervormen die tijdbesparend zijn, en tegelijk toch voldoende verdiepend en op maat van de leden zijn. (aanbeveling voor de drie federaties)

Federaties doen dit al, en dit kan o.i. nog versterkt worden.

Enkele voorbeelden (toepasbaar in functie van het leerinitiatief en hoe men het leren vorm wil geven), zijn het splitsen van vormingen van meerdere dagen in bijeenkomsten van max. een halve dag die afwisselend live en online doorgaan (vb. twee keer een halve dag vorming, 2 weken later een online intercollegiale bespreking van een case, en enkele weken later een terugkoppeling rond wat men ermee gedaan heeft); het verderzetten van P2P bijeenkomsten met deelnemers met een gelijkaardig profiel.

De tijdbank met tokens⁴³ die tijdens de evaluatie als voorbeeld gegeven werd (bijlage 4), is een interessante suggestie om leren op een tijdbesparende manier te realiseren.

A.3. Hoewel leren in diversiteit verrijkend kan zijn, raden we aan - met name voor vormingen of uitwisseling rond specifieke thema's – om het profiel van deelnemers strikter af te bakenen en geen te grote niveaoverschillen toe te laten. Dit laat toe de vorming meer op maat van deelnemers te organiseren (basis of voldoende verdiepend). (aanbeveling voor de drie federaties)

Vorming of uitwisseling rond bepaalde thema's kan zo meer verdiepend plaatsvinden dan wel als een echte basisvorming of introductie in het thema kan worden ingericht. Op die manier blijft de vorming

⁴¹ Communities of Practice

⁴² Zie ook hier: <https://www.kessels-smit.com/files/Het-achtveldenmodel-Onepager2.pdf> en in het Engels: https://www.kessels-smit.com/files/The_Eight_Field_instrument_ENG.pdf

⁴³ Kennis wordt uitgewisseld in de vorm van een systeem van tokens: Een expert deelt zijn of haar kennis en ontvangt tokens. Deze tokens kunnen vervolgens worden gebruikt om toegang te krijgen tot andere diensten of expertise. Het systeem werkt door een ruilbank op te zetten. (bron: toekomstverhalen, leerevent met leden van federaties, 20/02/'25)

voor meer ervaren deelnemers niet te oppervlakkig en voor minder ervaren deelnemers niet moeilijk te volgen op een aantal punten.

Kruisbestuiving tussen verschillende profielen of kennisniveaus van deelnemers blijft natuurlijk ook belangrijk. Daar bestaan o.i. echter leervormen voor die hier meer passend voor zijn zoals een werkgroep, een leerevent (zoals dat van 20/2 of een evenement zoals het tweejaarlijkse Forward Fest (Ngo-federatie/11.11.11) of het netwerkevent les Assises de la Coopération elke vijf jaar (ACODEV)). Een specifieke vorming of uitwisseling werkt o.i. beter wanneer de kennis- of vaardigheden niveaus niet te verschillend zijn.

A.4 Hybride leren dient best zo selectief mogelijk toegepast te worden: de afwisseling live – online bijeenkomsten kan zeker, maar wanneer men dit tegelijkertijd toepast, bemoeilijkt dit bijeenkomsten rond specifieke thema's waar men van en met elkaar wil leren en uitwisselen. Het is meer effectief om deelnemers allemaal aanwezig te laten zijn, of de uitwisseling volledig online te laten doorgaan. (aanbeveling voor de drie federaties)

Een dergelijk format (tegelijkertijd online-live deelname) kan interessant zijn wanneer het gaat om een leerconferentie waar externe sprekers komen of een lezing wordt gegeven, zonder dat verwacht wordt dat er tussen deelnemers veel uitgewisseld zal worden. Tussenvormen zijn ook mogelijk: een hybride vorm in de voormiddag (wanneer er bijvoorbeeld enkel lezingen of externe sprekers zijn) en een life uitwisseling in de namiddag.

A.5 We suggereren om het onderscheid operationeel (professionalisering)-strategisch voor de geëvalueerde thema's in de praktijk minder of niet te maken, en beide te stimuleren wanneer dit helpt om het leren te versterken en/of leerresultaten sterker te integreren in de ondersteunde organisaties. (aanbeveling voor de drie federaties)

Dit gebeurt vandaag al maar kan nog systematischer versterkt worden (door bijvoorbeeld technische MEAL-thema's ook aan beleid of strategie te koppelen zoals TOC-RBM).

Belangrijk is wel dat het één niet ten koste van het andere gaat, en dat leerinitiatieven blijven aansluiten bij leerbehoeften en noden van leden.

A.6 Het is nuttig te onderzoeken hoe en onder welke voorwaarden het perspectief van dekolonisatie, ontkokering en gelijkwaardige partnerschappen ook verder kan doorgetrokken worden naar andere thema's/werkgroepen en leerinitiatieven (voor zover dit nog niet gebeurt). (aanbeveling voor Ngo-federatie, ACODEV).

Op deze manier worden deze thema's ook meer transversaal geïntegreerd en worden mensen het 'gewoon' om dit perspectief mee te nemen in hun discours, daar waar dit relevant is. (zoals ook het geval is met gender). Partos⁴⁴ doet dit bijvoorbeeld door gelijkwaardigheid te koppelen aan monitoring, via de zgn. "feministische monitoring".

A.7 Een gezamenlijk leerinitiatief tussen de federaties en/of werkgroepen dekolonisatie van Ngo-federatie en gelijkwaardige partnerschappen van ACODEV kan interessant zijn om inzichten en kennis

⁴⁴ <https://www.partos.nl/en/>

van leden van de verschillende werkgroepen verder te versterken (voor zover dit nog niet gebeurd zou zijn). Op die manier krijgen leden van de verschillende federaties ook de kans om de verschillende perspectieven beter te leren kennen (Ngo-federatie: dekolonisatie als eerste insteek terwijl ACODEV gelijkwaardige partnerschappen als eerste insteek heeft), van en met elkaar te leren en te netwerken. (aanbeveling voor ACODEV, Ngo-federatie).

A.8. Het is aanbevolen om – nu en zolang het nog mogelijk is – de sector meer zichtbaar te maken en op de kaart te zetten in België, door o.a. te investeren als sector in gezamenlijke “producten”, in co-creatie met leden, en deze te gebruiken om meer zichtbaar te maken wat men doet als sector (naar het brede publiek toe, de overheid, andere sectoren). Dit helpt om de meerwaarde van de sector aan te tonen, alsook om te laten zien dat men als sector iets in te brengen heeft wat ook relevant en leerrijk kan zijn voor een ander publiek.

Omgekeerd kan dit ook een ingangspoort zijn om meer met andere sectoren (academische, culturele, private) over bepaalde onderwerpen uit te wisselen en van hen te leren.

Deze aanbeveling sluit ook aan bij de volgende aanbeveling B.1, maar het zichtbaar maken naar buiten toe en het meer op de kaart zetten van de sector is o.i. ook belangrijk, onafhankelijk van een veranderde context. Dit zichtbaar maken kan verschillende doelen hebben zoals het aantonen van de meerwaarde van de sector⁴⁵, maar ook het laten zien dat de sector rond een aantal thema’s al veel werk heeft verricht en op basis daarvan iets inhoudelijk te brengen heeft wat ook interessant kan zijn voor een ander publiek. Dit gebeurt al wel maar vaak nog op niveau van de leden, niet op sectorniveau en daarbuiten.

Dit gaat veel verder dan het formuleren van de jaarlijkse lessons learnt naar DGD toe. Bijvoorbeeld, wat kan men kapitaliseren of welke lessons learnt kan men samenbrengen met leden op vlak van dekolonisatie/gelijkwaardige partnerschappen, op vlak van consortia en fusies, op vlak van inclusie, op vlak van klimaat/milieu, op vlak van waardig werk, op vlak van WBE e.a. Dit zijn thema’s die ook buiten de sector relevant zijn en waar men als sector iets in te brengen heeft en te betekenen heeft. Binnen de sector bestaan zoveel expertise en verhalen op dat vlak die men in co-creatie met leden kan samenbrengen en publiceren. Ook voor de eigen leden kunnen dergelijke oefeningen inspirerend en leerrijk zijn.

B. AANBEVELINGEN BINNEN EEN VERANDERDE CONTEXT

Hieronder formuleren we aanbevelingen, die invloed hebben op de realisatie van de outcome – “fit for the future”, maar op eerder indirecte wijze, door de externe voorwaarden, nodig om te kunnen leren te beïnvloeden. We suggereren om deze op korte termijn te realiseren (bij akkoord).

B.1 Vanuit de eigenheid en identiteit van elke federatie is het o.i. belangrijk om op korte termijn een gezamenlijk toekomstbeeld of narratief te ontwikkelen voor de sector CMO en IA. Het gaat hier op de eerste plaats om een toekomstbeeld van de sector dat duidelijk maakt waar de groep CMO en IA voor staat, wat haar bindt en wat haar meerwaarde is. De aanbeveling gaat niet zozeer om een socio-politiek

⁴⁵ Zie ook bijvoorbeeld de Impactstories die Partos met haar leden ontwikkelde (<https://www.partos.nl/en/news/launch-of-the-impact-story-magazine/>), de website <https://www.ontwikkelingwerkt.nl/> om de meerwaarde van de sector aan te tonen of de ansichtkaarten om “Nederland op de kaart te zetten van ontwikkelingssamenwerking” <https://www.partos.nl/nederland-van-de-kaart/>

narratief, noch gaat het om een narratief dat één bepaalde inhoud of thema naar voor schuift, wat onmogelijk is gezien de diversiteit onder de leden. (aanbeveling voor de drie federaties).

Dit narratief dient aan te tonen op welke manier CMO en IA als actoren van internationale solidariteit zichtbaar willen zijn naast en in samenwerking met andere actoren buiten de sector (academische wereld, privésector, culturele sector, vrijwilligers...), en wat hun sociale impact en meerwaarde is.

Belangrijk is de leden van de drie federaties hierbij te betrekken, zodat dit een democratisch proces is en geen narratief bedacht door enkelen. Rijkdom aan visie én draagvlak van het narratief staan bovendien direct in verhouding tot het participatieve karakter van het tot stand komen ervan. Een dergelijk narratief kan bijdragen aan een sterkere profilering van de sector, in een omgeving waar democratische waarden onder druk staan alsook de rol, positie en de stem van maatschappelijke middenveldactoren ten aanzien van de publieke opinie en de politiek.

Een niet onbelangrijk aandachtspunt in dit verhaal is de taal. De boodschap komt niet of onvoldoende over als de taal van het narratief onvoldoende aangepast is aan het taalgebruik van de ontvangers. Een narratief is helder en begeistereend. De sector staat daarentegen nogal gekend om het intern gebruik van veel vakjargon. In hun eigen, externe communicatie kunnen ledenorganisaties echter gewoonlijk wel heel goed inspireren en in actie brengen.

De federaties hebben een leidende rol te spelen in het tot stand komen van dit verhaal, in samenwerking en overleg met hun leden. In dit opzicht zijn de federaties complementair aan de koepels en kan dit de koepels ook ondersteunen in hun discours.

Een gezamenlijk sectorverhaal kan helpen wanneer de sector in vraag gesteld wordt. In deze zin is het relevant om het artikel van Prof.Dr.Sara Kinsbergen en Dr.Zunera Rana nader te analyseren⁴⁶. Het is alleszins aangewezen om zich bewust te zijn van het dilemma die bij een dergelijke oefening optreedt: het willen verdedigen wat men heeft vs. het kunnen openstaan om na te kunnen denken over de vraag: “hoe kunnen we het anders doen?”

B.2 We suggereren om op basis van de aanbevelingen rond toekomstige thema's in dit rapport te onderzoeken welke het meest relevant en belangrijk zijn en die het individuele en organisatie-leren overstijgen om hier sectorbreed over te leren. Vooral binnen een veranderde context en vanuit het perspectief van een sectornarratief lijkt dit ons essentieel. (aanbeveling voor de drie federaties)

Binnen een veranderde context is het o.i. nodig om te **leren en uit te wisselen over thema's die van belang zijn voor de sector in het algemeen**. Niet met de bedoeling een onmiddellijke organisatie-return te creëren, maar wel om het **sectorbreed leren** te stimuleren (met leden van de drie federaties tezamen). Belangrijk hierbij is om de grote diversiteit binnen de sector mee te nemen in dit onderzoek.

B.3 Om sectorbreed te kunnen leren is het aanbevolen om systematisch (binnen de grenzen van het haalbare) de bredere sector te betrekken (niet enkel directies), en initiatieven te ontwikkelen die niet

⁴⁶ Ref. **Improving or Reimagining- Mapping key narratives on the future of development Cooperation**, Dit artikel is een analyse van 47 publicaties die verschenen tussen januari en maart van dit jaar (2025), gerelateerd aan budgetverminderingen en beleidsveranderingen binnen de sector Ontwikkelingssamenwerking, en hoe de sector ontwikkelingssamenwerking er in de toekomst uit kan zien. Er kwamen twee dominante perspectieven naar voren in dit onderzoek: **Improvers** gericht op het van binnenuit repareren van het systeem - op zoek naar manieren om financieringstekorten op te vullen, de efficiëntie te verbeteren en lokaal eigenaarschap te bevorderen. **Reimagers** pleiten voor een radicale revisie - stellen de controle van de donoren ter discussie, dringen aan op soevereiniteit en stellen alternatieve ontwikkelingsmodellen voor.

beperkt blijven tot 1 federatie, maar waar medewerkers van leden van de drie federaties en met verschillende profielen op uitgenodigd worden om met elkaar in dialoog te gaan en uit te wisselen rond verschillende thema's. (aanbeveling voor de drie federaties)

Sectorbrede reflectie en overleg waarbij een mix van profielen (niet enkel directies) op uitgenodigd worden kunnen bijdragen aan sectorstandpunten (zelfs als dat niet het eerste doel van een dergelijke reflectie is), alsook om een gezamenlijk narratief concreter vorm te geven, aan het versterken van de cohesie tussen leden en federaties enzovoort. Deze zouden best minstens één keer per jaar georganiseerd worden (voor leden van de drie federaties). Deze reflecties kunnen ook dienen (maar zich niet beperken tot) om lessons learnt in het kader van de morele rapportage naar DGD toe te identificeren, exploreren of verdiepen.

Het belang van sectorstandpunten voor de outcome “fit for the future” kan niet onderschat worden, zeker niet binnen de huidige context. Het programmadocument van de federaties geeft aan dat o.a. strategische trajecten kunnen bijdragen om sectorstandpunten te identificeren. Hoewel dit zeker waar kan zijn, kunnen sectorbrede initiatieven hier ook aan bijdragen. Sectorbrede initiatieven doen in zekere zin een appèl op het ‘sectorgevoel’ van leden. Dit is belangrijk, omdat een sectornarratief meer betekenis krijgt wanneer leden zelf ook actief deel willen uitmaken van een groter geheel.

Taal is een belemmerende factor, en aparte leerinitiatieven zijn in die zin verantwoord, vooral daar waar het gaat om thema's die medewerkers van ledenorganisaties en hun organisaties helpen te professionaliseren. Taal mag echter niet als excuus worden beschouwd wanneer het over leren gaat dat federatie-overschrijdend relevant kan zijn. Een ander aandachtspunt is de diversiteit tussen de leden binnen een federatie alsook tussen de federaties. Dergelijke leerinitiatieven dienen hiermee rekening te houden. Dit is niet eenvoudig maar niet onmogelijk: met een goed format, een duidelijk doel, consensus over de aanpak, en voortbouwend op de noden van de leden.

Voorbeelden van leerinitiatieven van deze aard veronderstellen het overstijgen van de eigen organisatie (leden én federaties) en zijn bv.

- Collectieve sensemaking/reflectieve dialogen over wat leden waarnemen in de context en wat mogelijke handelingsperspectieven zijn;
- Scenarioplanning als leerinterventie integreren in sectorbrede leertrajecten;
- Leerinitiatieven gericht op hoe te leren in complexe contexten;
- Storytelling inzetten als collectieve leerervaring om bepaalde onderstromen zichtbaar maken, e.a.

B.4 Uit de evaluatie is gebleken dat alle vijf de geselecteerde thema's voor deze evaluatie ook vandaag nog relevant zijn binnen de huidige context. We suggereren om binnen de geselecteerde thema's gerichte keuzes te maken in functie van de huidige, veranderde context. (aanbeveling voor de drie federaties).

Een sector die onder druk staat zoals vandaag het geval is, dient tijdelijk of voor langere tijd bepaalde inhoudelijke accenten te verleggen en keuzes te maken. Afhankelijk van hoe internationale solidariteit in de toekomst gedefinieerd of ingevuld zal worden, heeft dit ook implicaties voor hoe leden “fit for the future” kunnen blijven/worden in het huidige en volgende programma. Noden van leden kunnen tijdelijk of voor langere tijd verschuiven, om het hoofd te kunnen bieden aan de druk van buitenaf, en zonder daarbij in een paniekmodus te gaan.

Een voorbeeld hiervan is de link MEAL en communicatie: vanwege het belang om de sociale impact aan te tonen naar buiten toe, hoe kunnen resultaten uit MEAL gebruikt worden om aan te tonen welke impact men bereikt? Hoe kan communicatie meer strategisch ingezet worden, naar donoren en andere actoren?

Een ander voorbeeld is de al bestaande subwerkgroep binnen MEAL (adaptive programming) en het thema financiën (lopende studie rond alternatieve/flexibele financiering). We moedigen aan dit ook binnen andere thema's te onderzoeken, samen met de betrokken leden en eventueel met externen.

B.5 Aansluitend op vorige aanbeveling en rekening houdend met de veranderde context raden we aan om te onderzoeken welke **nieuwe thema's prioritair op te nemen zijn in de nabije toekomst (huidige en toekomstige programma) om leden te ondersteunen bij het (nog meer) "fit for the future" te worden of blijven. Dit kunnen ook thema's zijn die buiten de prioriteiten van de overheid vallen. (aanbeveling voor de drie federaties)**

Een aanzet hiertoe werd gegeven in het rapport (zie ook bijlagen 4 en 6). De aanbeveling is geen oproep om de huidige thema's opzij te zetten, integendeel. Deze zijn nog steeds relevant. De aanbeveling sluit aan op een veranderde context waar de huidige thema's misschien onvoldoende een antwoord op hebben.

Nieuwe thema's kunnen bijvoorbeeld gaan over de verdediging van democratische waarden, migratie, bevorderen van inclusief leren, advocacy vaardigheden, leren over legitimiteit ('hoe blijven we relevant'), leren over het continuüm weerbaarheid-transformatie op de as 'veerkracht' en wat dat concreet kan betekenen, leren over vormgeven van systeemverandering (via thema's die al aan bod komen bijvoorbeeld dekolonisatie), en andere.

Bij de reflectie hierover is het ook relevant om te kijken naar wat de verbinding tussen de verschillende outcomes van het programma kan versterken, en welke rol 'leren' hierin kan hebben (bijvoorbeeld rond pleitbezorging, samenwerking met externe actoren, versterken maatschappelijk draagvlak).

O.i. dienen leden van de drie federaties hierin ook betrokken/geconsulteerd te worden. Fiabel is als federatie niet actief betrokken bij de strategische denktrajecten van de andere federaties maar leden van Fiabel nemen wel deel aan dergelijke initiatieven. Een consultatie bij de leden over welke thema's zij relevant vinden om in te investeren de komende tijd, is dan ook aan te raden bij leden van de drie federaties.

Het is ook raadzaam te kijken hoe de contextanalyse die werd uitgevoerd door de federaties ACODEV en Ngo-federatie in het licht van Toekomst 2030/Vision 2030 en van de komende tienjarenplannen van beide federaties input voor nieuwe/heroriëntering van thema's kan geven, alsook de input van externe bronnen (zoals hierboven aangegeven in vorige aanbevelingen), de thema's aangegeven door leden tijdens het leerevent (zie bijlage 6) of andere, eventueel nog te bepalen.

B.6 Leren rond het thema WBE⁴⁷ zou best niet enkel plaats vinden om organisaties die rond dit thema samenwerken en leren te versterken op operationeel - organisationeel – strategisch vlak. Het is een belangrijk en relevant thema dat kan bijdragen (i) tot een systemische en transformatieve visie in relatie tot het huidige paradigma. Dit thema kan ook helpen (ii) helpen om op niveau van de leden en de sector meer zichtbaarheid te geven aan het verschil dat CMO en IA maken in België en andere landen rond een aantal thema's/op een aantal vlakken. (aanbeveling voor Ngo-federatie-ACODEV)

Een bijkomende vraag die zich hierbij stelt (maar zonder een antwoord hierop te kunnen geven), is: welke impact heeft de huidige veranderde context (druk op democratische waarden bijvoorbeeld; budgettaire druk...) op de betekenis van WBE?

We raden aan om regelmatig uitwisseling te voorzien tussen ACODEV en Ngo-federatie (federatie – en ledenniveau), aangezien ACODEV al geruime tijd sterk rond dit thema werkt. Vanuit dit oogpunt is het een opportuniteit dat de coördinatie van de werkgroep WBE in Vlaanderen recent is overgegaan van 11.11.11 naar door Ngo-federatie.

B.7 Naast een herziening van thema's (bestaande en eventueel nieuwe) dringt zich een reflectie op van de bestaande (i) leervormen, werkvormen, instrumenten... en (ii) leermethodes en hefbomen binnen het licht van een veranderde context. (Deze aanbeveling is voor de drie federaties)

De werkvormen en methoden/hefbomen die federaties inzetten tijdens leerinitiatieven hebben tot nu toe goed gewerkt; deze hebben effectief voor professionalisering en strategische reflectie gezorgd bij leden. De vraag is of deze ook goed werken binnen een veranderde context, vooral wanneer er veel onrust bestaat over de toekomst, en leden zowel mentaal als fysiek minder beschikbaar zijn om te leren. In dergelijke periodes dienen werkvormen en methodes hierop aangepast te worden. Het is dan ook aanbevolen om buiten de gekende paden te treden en gebruik te maken (indien nodig) van minder voor de hand liggende werkvormen en methodes.

Dit kunnen bijvoorbeeld zijn (niet limitatief; sommige voorbeelden worden al toegepast maar dit kan o.i. nog versterkt worden):

- Het inrichten en faciliteren van real-time leerlabs, waarbij met (externe) begeleiding een klein aantal leden rond bepaalde thema's (die op voorhand geselecteerd wordt) met elkaar leren en actie ondernemen. Het accent ligt op snelle leerlussen en documentatie van inzichten terwijl deze ontstaan, die dan breder kunnen gedeeld worden;
- Het opzetten van intervisiegroepen met directeurs die hier nood aan hebben; niet om best practices te delen maar als veilige ruimte om samen te delen en te zoeken;
- De organisatie van toekomstscenario's (wat als...) als collectief leerproces;
- Het samenbrengen van actoren uit diverse sectoren rond een urgent thema (vb.financiering, multipartnersamenwerking...) om kruisbestuiving te stimuleren;
- Het organiseren en faciliteren van sensemakingbijeenkomsten om duiding te helpen geven aan wat er gebeurt, en om hier samen betekenis aan te geven. Dat kan gaan over heel specifieke thema's (vb. druk op DEI, verlies van civic space, veerkracht, klimaat...). Uit deze sessies kunnen inzichten gebruikt worden voor sectorstandpunten;

⁴⁷ Dit thema werd niet weerhouden voor verdere analyse tijdens de evaluatie, maar uit de gesprekken kwam WBE een aantal keren ter sprake. Het is op basis daarvan dat deze aanbeveling is geformuleerd.

- Ontwikkelen van simulatie-oefeningen rond donordruk of shifting power. Opgedane inzichten kunnen verder worden gedeeld;
- Reflectiesessies waarbij externen worden uitgenodigd om blinde vlekken te ontdekken in het huidige narratief

De federaties dienen hierbij verschillende rollen te spelen, zoals ze vandaag ook al doen: die van begeleider, verbinder, ‘sensor’ van nieuwe trends, en vertaler van resultaten uit collectieve leerprocessen naar beleidsbeïnvloeding, en naar de bredere CMO/IA-sector toe.

C. AANBEVELINGEN TER BEVORDERING VAN DE SAMENWERKING TUSSEN FEDERATIES EN HOE FEDERATIES ZELF “FIT FOR THE FUTURE” KUNNEN BLIJVEN/WORDEN

C.1 Federaties dienen zich ook aan te kunnen passen wanneer organisaties onder grote druk staan vanwege externe uitdagingen. In die zin is het raadzaam om te bekijken of de visie op leren, die elke federatie anders hanteert, de meest effectieve manier van leren garandeert voor de leden, zonder te veel druk op de draagkracht van de federatie te leggen. (aanbeveling voor de drie federaties)

Er bestaat niet één ideale visie op leren, net zomin als er ‘één ideale leervorm’ of ‘ideale hefboom die leren bevordert’ bestaat. Een veranderde context betekent het kunnen aanpassen van de leerstrategie die elke federatie hanteert.

Een volatiele context en een tijd van onzekerheid daagt uit om het leren terug te definiëren: meer adaptief, naast individueel ook voldoende aandacht voor collectief leren, en betekenisgericht op alle niveaus (individueel – organisatie – sectorbreed). Elke federatie dient voor zichzelf die oefening te maken.

C.2 Elke federatie heeft een eigen visie op leren en vertaalt dit op haar eigen manier in leerinitiatieven. Elke visie heeft haar eigen waarde. Federaties kunnen vanuit deze eigenheid, specificiteit en meerwaarde meer moeite doen om elkaars visie waarderend te onderzoeken, te respecteren en te begrijpen wat achter de verschillen in visie ligt, om van daaruit met respect te zoeken naar wat hen bindt, eerder dan wat hen scheidt. (aanbeveling voor de drie federaties)

Dit betekent dat federaties het leren rond thema’s op een verschillende manier kunnen vormgeven via verschillende leerinitiatieven, zolang deze maar vertrekken vanuit de noden van de leden en het belang voor de sector in haar geheel voor ogen houden. Daarbij dienen ze uiteraard rekening te houden met het regelgevend kader, maar in het belang van de sector en het behoud van de autonomie lijkt het o.i. ook goed dat de grenzen hiervan worden verkend, ook op vlak van leren.

Federaties kunnen o.i. nog veel leren van elkaar, en elkaar op vlak van leren nog sterker complementair ondersteunen op een respectvolle manier, in plaats van ervan uit te gaan dat hun manier van werken ‘beter’ is⁴⁸ dan die van de andere federaties.

⁴⁸ Dit is zeker niet algemeen zo, maar dit komt wel voor

C.3 De outcome “fit for the future” geldt in principe evengoed voor de federaties. In de aanloop naar het volgende programma, is het o.i. raadzaam om per federatie of met de drie federaties samen – directies en medewerkers, een oefening te realiseren op basis van scenarioplanning (wat als...).

Deze evaluatie was niet bedoeld om dit te onderzoeken, maar dit is wel erg relevant gezien de veranderde context. Federaties kunnen maar een geloofwaardig aanbod aanbieden aan hun leden als ze zelf ook zorgen dat ze “fit for the future” zijn. “Walk your talk” is in deze een belangrijk leidend principe.

Het uitvoeren van een scenarioplanning laat ~~daarnaast~~ toe om met behulp van enkele scenario’s voorbereid te zijn – in de mate van het mogelijke- op het slechtst en best denkbare scenario (met eventueel nog variatie daartussen).

Een vraag die ook gesteld kan worden is of de bestaande functies binnen de organisatiestructuur van elke federatie, op vlak van inhoud en organisatie, de federaties voldoende voorbereiden voor wat in de toekomst gevraagd zal worden van hen.

Tenslotte is het ook belangrijk dat het leiderschap van de federaties klaar is voor de toekomst. Het vraagt authentiek leiderschap om de toekomst van de sector mee uit te tekenen op een manier die verder durft te kijken dan de huidige definitie en invulling (inclusief de financiering ervan). Zelfs als het mandaat van de federaties vandaag niet heel ruim is op dit vlak, toch is het vanuit strategisch oogpunt belangrijk om hier proactief over na te denken en te handelen indien nodig.

C.4. Het is aanbevolen om de toekomstverhalen (bijlage 4) die leden van elke federatie ontwikkeld hebben tijdens het leerevent verder te exploreren.

De toekomstverhalen (bijlage 4) en daaruit voortvloeiend de leerprioriteiten die leden aangaven om de toekomst vorm te helpen geven (bijlage 6) schetsen hoe leden van elke federatie de toekomst van hun organisatie en de sector zien, algemeen en op vlak van leren, alsook de rol die hun federatie daarin te spelen heeft. Het rapport heeft aangegeven wat daarin overkoepelend naar voren kwam, maar de toekomstverhalen geven ook aan wat voor elke federatie specifiek belangrijk is om op te nemen in de toekomst (sectie 2.1.3. D en E in het rapport). Dit kan o.i. nog verder ontwikkeld en geconcretiseerd worden, in co-creatie met de leden, voor elke federatie apart en ook samen (wat uit de drie verhalen gelijkaardig naar voor kwam, zie ook het rapport).

D. AANBEVELINGEN OM DE EFFICIËNTIE VAN LEREN TE VERSTERKEN

D.1 In de aanloop naar het volgende programma, is het aan te raden het resultatenkader van de outcome “fit for the future” op sommige punten te herzien. (aanbeveling op programmaniveau)

Resultaten 3.1 en 3.2 hoeven in principe niet van elkaar gescheiden te worden, maar kunnen opgenomen worden in één enkel resultaat. Dit omdat initiatieven gericht op professionalisering en strategische reflectie zowel operationele als strategische componenten kunnen inhouden. Ook kunnen leerinitiatieven beide combineren.

In het verlengde hiervan, kunnen indicatoren wel afzonderlijk peilen naar de mate van professionalisering en effecten van strategische reflecties, afhankelijk van het primaire doel van een leerinitiatief.

Het is verder aanbevolen de tevredenheid over het aanbod van capaciteitsversterking uit te breiden naar initiatieven die primair een strategisch leerdoel hebben, in plaats van na te gaan of leden een denkoefening houden in de organisatie na deelname aan de strategische trajecten. De indicator rond strategische trajecten op outcomeniveau peilt hier al naar (op een iets hoger niveau weliswaar).

Verder heeft het weinig zin om het effect van leerinitiatieven achteraf te meten, tenzij het gaat om langere leertrajecten (zoals bij consortia en fusies). Dit omdat deelnemers vaak aan verschillende initiatieven van federaties deelnemen, en deze elkaar kunnen beïnvloeden. Ook andere factoren beïnvloeden leerresultaten en of hier effectief iets mee gebeurt in de organisatie. Tegelijk is het wel belangrijk dat leerinitiatieven aandacht besteden aan de transfer naar de organisatie. Het kan interessanter zijn om een indicator te ontwikkelen over de link leerinitiatief – transfer van kennis/vaardigheden.

In het verlengde hiervan, raden we aan ook de hypothesen te herzien. De hypothesen die in het kader van deze evaluatie opgenomen zijn, dienen of geherformuleerd te worden of niet als hypothese beschouwd te worden.

D.2 In de aanloop naar het volgende programma toe, is het aanbevolen om de outcome – fit for the future nog meer te harmoniseren met de andere outcomes van het programma (als de structuur van het volgende programma zo blijft). Voor zover prioriteiten dit toelaten, zou dit nog kunnen plaatsvinden binnen het huidige programma.

Dit omdat uit de evaluatie blijkt dat het versterken van samenwerking, het maatschappelijk draagvlak voor internationale solidariteit, multistakeholderinitiatieven alsook pleitbezorging nog verder kunnen versterkt worden. De realisatie hiervan kan de vraag doen rijzen naar leerinitiatieven binnen outcome 3 die deze processen helpen ondersteunen bij leden. Niet iedereen is hier waarschijnlijk even sterk of bedreven in (dit sluit aan bij aanbeveling B.5)

D.3 Het is aanbevolen om het digitale leren sterker te ondersteunen.

Dit kan op verschillende manieren: bijvoorbeeld door te investeren in digitale leerplatformen, via de ledensite van de eigen website en/of via meer gespecialiseerde leerplatformen. Een andere manier is om leerinitiatieven op te zetten rond digitaal leren, inclusief het gebruik van artificiële intelligentie (voornamelijk een aanbeveling voor Ngo-federatie en ACODEV)

Digitale leerplatformen kunnen verschillend zijn afhankelijk van het leerinitiatief, zoals MOOC, online vormingen die achteraf op de website kunnen komen, e-learning modules, leer- en community platformen zoals Mighty Networks, ondersteunende informatie bij thema's waarrond geleerd wordt (dit wordt hier en daar al wel gedaan).

Aansluitend hierbij is het ook aanbevolen de beschikbaarheid van informatie via de website meer gebruiksvriendelijk en toegankelijk te maken (aanbeveling ACODEV).

Op dit moment hebben de drie federaties hun eigen website, met een algemeen gedeelte en afgeschermd deel van de leden (Ngo-federatie en ACODEV). Een vrij groot aantal organisaties is zowel

lid van ACODEV en Ngo-federatie. Idealiter zou het gemakkelijker zijn voor leden van beide organisaties als de structuur van beide websites op elkaar afgestemd is, tenminste voor wat betreft de gezamenlijke thema's en werkvormen waarrond geleerd wordt en die relevant zijn voor beide federaties.

D.4 Individuele begeleiding is relevant maar mag de draagkracht binnen de federatie niet overstijgen. Het is aanbevolen om bij de uitvoering van individuele leerinitiatieven telkens opnieuw te bekijken hoe dit geoptimaliseerd kan worden. (voornamelijk een aanbeveling voor Ngo-federatie en ACODEV)

Dit kan op verschillende manieren bijvoorbeeld door tijdens individuele coaching de bredere organisatie te betrekken, individuele coaching door externen te laten uitvoeren, door individuele vragen via de helpdeskfunctie te systematiseren en op de website te plaatsen (via een FAQ-rubriek) of geanonimiseerd te verspreiden via de nieuwsbrief. De meeste van deze zaken gebeuren vandaag de dag al (behalve de FAQ-rubriek op de website), maar het is van belang dat er nog sterker gelet wordt op het bewaken van de balans individuele- gezamenlijke leerinitiatieven. Niet omdat individuele ondersteuning niet relevant is, maar opdat federaties hun draagkracht niet ondermijnen en hun middelen zo efficiënt en optimaal mogelijk kunnen besteden naar een zo groot mogelijk deel van de leden toe.

BIJLAGEN

BIJLAGE 1: INCEPTIENOTA

Zie apart document

BIJLAGE 2: VOORBEELDEN CAPACITEITSVERSTERKING VOLGENS DE LEDEN

Tijdens het leerevent van 20/2 gaven leden een aantal voorbeelden van hoe leerinitiatieven van de federaties tot nu toe al hebben bijgedragen tot capaciteitsversterking, zowel op individueel niveau als op organisatieniveau.

De voorbeelden zijn gegroepeerd volgens de 5 thema's, weerhouden voor deze evaluatie.

MEAL

Tijdens het leerevent van 20/2 kozen een aantal leden het thema MEAL om hun (leer)ervaringen met de federatie te delen. Op basis van hun ervaring, is duidelijk dat de ondersteuning door de federaties op vlak van MEAL bijdraagt aan de versterking van leden op een aantal vlakken:

(i) Versterkte kennis en vaardigheden op vlak van MEAL

Leden vinden dat hun **kennis erop vooruit is gegaan** over bijvoorbeeld evaluatiemethoden, externe evaluaties, logisch kader, governance van MEAL, datacollectie, analysecapaciteiten – de meest actuele methoden, kennis over de regelgeving en het beleidskader rond MEAL.

Leden gaven ook voorbeelden van aangeleerde **vaardigheden** zoals: hoe een monitoring-en evaluatieproces organiseren; beter in staat zijn om de juiste evaluatievragen te stellen; hoe monitoring-en evaluatierapporten opstellen, rond datacollectie enz.

Anderen vermeldden het **versterken van de capaciteit voor analyse door verschillende gezichtspunten te integreren**, met name die van DGD en DBE.

Sommige vermeldden ook andere capaciteiten die via het werken rond MEAL versterkt waren, zoals op vlak van **strategisch denken** en **co-creatie** door middel van uitwisselingen en gezamenlijke brainstormsessies.

Ook gaven leden aan dat via het werken rond MEAL, **abstracte zaken concreet worden gemaakt** door verdiepende opleidingen en specifieke methodieken.

(ii) Verwerven van Inzichten

Naast het versterken van kennis en vaardigheden, vonden een aantal leden ook dat het werken rond MEAL via de federaties bijdraagt aan het verwerven van **bepaalde inzichten** over MEAL-praktijken, zoals bijvoorbeeld inzichten over waarom deze methode (training OH & OM) toe te passen, over het feit dat er niet slechts één unieke (MEAL) benadering is (context doet er toe), geen one size fits all, en dat Het is belangrijk dit inzicht te accepteren.

Andere leden gaven aan dat ze nu meer beseffen dat ook falen behoort tot het leerproces *“failing is okay, that is how we learn”*.

Een ander inzicht was dat waardevol is om van MEAL een leerproces te maken en niet louter aan DGD-verwachtingen te voldoen (WG adaptive programming), dat de focus meer op het leren dient te liggen, en minder op (uitsluitend) de tools.

(iii) Bijdrage aan de toepassing en integratie in de organisatie

Sommige leden gaven aan dat de ondersteuning door de federaties heeft bijgedragen aan het versterken van MEAL in de eigen organisaties, door het meenemen van verschillende methodieken, tools en benaderingen in de organisatie. Enkele voorbeelden op dit vlak door deelnemers sters tijdens het leerevent gegeven:

- Het stelt de organisatie in staat om verder te kijken en ook een meer strategische blik te werpen op de medewerk.st.ers en lokale partners.
- Ondersteuning rond MEAL helpt om intern de rol als leerfacilitator te verfijnen door te onderzoeken hoe bruggen te slaan tussen individuele inspiratie en organisatorische implementatie.
- Het heeft geholpen om in de organisatie een evaluatieplan op te stellen.
- Het uitwisselen van ervaringen en goede praktijken over “crossed evaluations” had een directe impact op de organisatie; de methodologie werd aangepast aan het gezamenlijke programma, onder toezicht van een externe consultant, en gegevens werden verzameld door lokale partners en het vaste team. De ngo was blij met de aanpak, maar het was ook een uitdaging: de benodigde tijd was onderschat. Het is nl. belangrijk om verder te gaan dan de eisen van de donoren, zodat het ook nuttig is voor degenen die ter plaatse werken.
- Leren via de federatie over MEAL heeft geholpen om MEAL te verduidelijken binnen de organisatie en het te integreren in een MEAL-beleid.
- De ondersteuning rond MEAL via de federatie heeft geleid tot het creëren van een nieuwe MEAL-functie in de organisatie.
- Het heeft bijgedragen aan de reorganisatie van M&E processen in de organisatie.

(iv) Versterkte netwerking en collectief Leren

Een derde element waarbij de ondersteuning van federaties rond MEAL heeft bijgedragen, is op vlak van netwerken en collectief leren. Leden gaven aan dat bijeenkomsten rond MEAL zowel inhoudelijk leerrijk zijn als een gelegenheid vormen om te netwerken. Het gaat niet alleen om de vormingen en uitwisselingen op zich, maar ook om het informele collectieve leren.

Voor nieuwe medewerk.st.ers bestaan er leerinitiatieven om mensen wegwijs te maken op een aantal vlakken. Ook MEAL-initiatieven werden daarbij genoemd. 2 of 3 maanden nadat een medewerker bij een lidorganisatie aan de slag was gegaan kon deze bij een van de federaties een MEAL-vorming. Naar eigen zeggen was dit een goede manier om de sector binnen te komen en het thema te leren kennen.

INTEGRITEIT

Voorbeelden van leden die vinden dat de ondersteuning rond integriteit heeft bijgedragen aan capaciteitsversterking, zijn de volgende:

- **Verworven inzichten**, zoals inzicht in het belang om alle belanghebbenden de Ethische Code te laten ondertekenen. Een ander voorbeeld is dat de ondersteuning door de federaties een sterke responsabilisering (in de organisatie) rond het thema integriteit teweegbracht.

- **Versterkte vaardigheden en/of kennis** zoals een beter begrip van de bestaande regelgevende/juridische kaders/voorschriften en hun dubbelzinnigheden en complexiteit, of een beter begrip van integriteits- en klachtenmanagementmechanismen.
- **Verworven kennis en vaardigheden die tot een toepassing heeft geleid in de organisatie**, zoals
 - Een sterke responsabilisering (in de organisatie) rond het thema integriteit
 - Men heeft een raadgever of adviseur integriteit aangesteld in de organisatie. Een ander voorbeeld in die zin was het oprichten van een Integriteitscommissie in de organisatie met een zekere mate van autonomie/onafhankelijkheid van het management/handelingsbevoegdheid;
 - Er is veel op papier gezet: men heeft nu duidelijke referenties over het thema
 - Er is nu een stevig integriteitskader in de organisatie
 - La trajectoire a permis d'améliorer les pratiques, de développer les capacités de l'organisation et de développer des outils. Elle fait des rappels à l'équipe en matière d'intégrité. Au recrutement, il y a signature de la charte intégrité. Il y a des briefings avant les missions etcetera.
 - Het ganse team wordt nu gecoacht op integriteit.

Los van de capaciteitsversterking werd ook vermeld dat de ondersteuning op vlak van integriteit een verrijking was, en inspirerend.

DEKOLONISATIE/GELIJKWAARDIGE PARTNERSCHAPPEN

Voorbeelden van leden die vinden dat strategische reflecties rond dekolonisatie en gelijkwaardige partnerschappen heeft bijgedragen aan capaciteitsversterking, zijn de volgende:

Dekolonisatie	Gelijkwaardige partnerschappen
(i) Versterking op individueel niveau (voorbeelden)	
Versterkte kennis, vaardigheden/inzichten vb. meer begrip gekregen van financiële middelen binnen dit thema; meer inzicht in het feit dat het proces van dekolonisatie traag en gradueel kan verlopen.	Versterkte kennis/inzichten op vlak van partnerschapsbeleid , en kennis over wat er in het KB staat rond partnerschapsbeleid
Netwerken vb. het leggen van nieuwe contacten via de federatie	
(i) Organisatieniveau	
1.Veranderingen op vlak van gelijkwaardig partnerschap Voorbeeld 1: Er is nu meer aandacht om partners te betrekken (niet duidelijk of dit operationeel is of ook gaat over betrokkenheid bij bv. strategische besluiten. Voorbeeld 2: de organisatie reflecteert nu op wat het betekent om een partner te zijn en hoe een partnerschapsbeleid vorm moet krijgen.	2.Veranderingen op vlak van gelijkwaardig partnerschap, governance en beleid vb. Voorbeeld 1: Termen die besproken zijn tijdens de bijeenkomsten zijn geherdefinieerd en als zodanig toegepast tijdens het definiëren van projecten met partners in Afrika. Voorbeeld 2: het zorgde voor een verrijking van het denken van academici en een verbreding van

2. Veranderingen in governance en beleid vb. voorbeelden gelinkt aan veranderingen in samenstelling raad van bestuur of andere niet gespecificeerde niveaus. Een ander voorbeeld was het opstellen van een position paper rond dekolonisatie en het uitvoeren van concrete acties hierrond (niet verder gespecificeerd).	het door de organisatie beoogde spectrum (lid Fiabel) Voorbeeld 3: het hielp het interne onderzoek van de organisatie naar meer gelijkwaardige partnerschappen te rechtvaardigen, op volgende vlakken: - Op MEAL-niveau: tot nu toe erg "top-down": dankzij de discussies hebben we kunnen zien hoe we lokale partners kunnen betrekken bij monitoring en evaluatie. - Op financieel gebied: grotere betrokkenheid van lokale partners bij het opstellen en controleren van budgetten O Bestuur: meer "global-oriented" Voorbeeld 4: het evenement waarbij het onderzoek werd gedeeld over partnerschappen leidde tot de aanstelling van een verantwoordelijke voor dekolonisatie binnen de organisatie
	Financiering van een tweetalige universitaire studie over partnerschappen → samenwerking tussen federaties geeft een vollediger sectorbeeld, en helpt een sectorspecifiek probleem te benadrukken

Tabel 4: versterking capaciteitsversterking, strategisch denken. Bron: leerevent 20/2.

CONSORTIA EN FUSIES

Voorbeelden van leden die vinden dat strategische reflecties rond consortia en fusies heeft bijgedragen aan capaciteitsversterking, zijn de volgende:

Op basis van de geboden ondersteuning is er **effectief een fusie** plaatsgevonden tussen leden van ACODEV. Enkele leden gaven aan dat ook al leidde het begeleidingstraject niet tot een fusie of consortium, toch was het proces erg verrijkend om meer te leren over consortia/fusies, over samenwerking in het algemeen, over onderhandelen, ... Het leidde bij sommigen tot het opentrekken van het thema binnen de organisatie op verschillende niveaus.

Anderen vermeldden dat de ondersteuning aanzette om te anticiperen op de stappen die nodig zijn om de governance in de organisatie te verbeteren zoals bijvoorbeeld het versterken van de dialoog tussen het bestuur en het team; het sensibiliseren van het bestuur in hun rol en verantwoordelijkheid bijvoorbeeld op vlak van het ontwikkelen van een lange termijn strategisch plan; het opstarten van een intern reflectieproces op basis van een mogelijk consortium tussen meerdere organisaties; het delen van een kantoor met een andere organisatie; het consolideren van bepaalde partnerschappen; het wegnemen van de angst om samen te gaan met andere organisaties; het ontdekken van nieuwe pistes om andere organisaties te benaderen (niet verder gespecificeerd); het opsplitsen van een dergelijk

proces in verschillende etappes; het ontdekken van wat men gemeen en verschillend heeft met andere organisaties; het leren toepassen van verschillende concrete tools.

Ook **specifieke vaardigheden** op vlak van theoretische en juridische aspecten werden versterkt dankzij dit traject.

Het proces leidde ook tot **strategische reflectie** bij leden, nl. over de constatering dat de Franstalige sector sterk versnipperd is (veel kleine organisaties), over de professionalisering van de sector: hoe kunnen kleine NGO's hun plek behouden? Ook over de toegevoegde waarde van consortia werd gereflecteerd.

FINANCIËN

Uit de gesprekken met leden tijdens het leerevent van 20/2 was niet op te maken wanneer leden het over de werkgroep financiële duurzaamheid dan wel over de werkgroep financieel beheer hadden. Voor leden maakte het waarschijnlijk minder uit bij welk soort werkgroep hun gekozen leerervaring behoorde. Er waren geen specifieke richtlijnen gegeven tijdens het leerevent dat leerervaringen op vlak van financiën gelinkt dienden te zijn aan de toekomstwerf. Leden konden zelf hun leerervaring kiezen binnen één van de 5 geselecteerde thema's (of andere als ze geen ervaring hadden met deze thema's binnen de federatie).

Voorbeelden die leden gegeven hebben rond capaciteitsversterking op vlak van financiën tijdens het leerevent op 20/2 blijven hoofdzakelijk beperkt tot het operationele luik, zoals het leren kennen van nieuwe tools, nieuwe benaderingen, en kennis om mee te experimenteren in de eigen organisatie. Aangezien de meer strategische thema's nog in ontwikkeling zijn, is het begrijpelijk dat er nog geen voorbeelden naar boven kwamen tijdens het leerevent op 20/2.

BIJLAGE 3: HEFBOMEN, LEER- EN WERKVORMEN DIE HET LEREN BEVORDEREN, TIJDENS LEERINITIATIEVEN EN ACHTERAF IN DE ORGANISATIE

Hefbomen die het leren bevorderen kunnen verschillende vormen aannemen. Een hefboom kan gelinkt zijn aan **concreet gedrag** bijvoorbeeld leiderschap in de organisatie stimuleert het leren in de organisatie, aan **aanwezige kennis** bijvoorbeeld het kunnen voortbouwen op aanwezige kennis, aan het **vervullen van een randvoorwaarde** die leren bevordert bijvoorbeeld federaties spelen in op de noden van de lidorganisaties, of zelfs **een verplichting opgelegd door de overheid** die als opportuniteit om te leren kan worden beschouwd zoals de screening. Hoe verschillend ook, **al deze hefbomen hebben gemeen dat ze ingezet worden met als doel het leren te bevorderen.**

Hieronder geven we, per thema dat weerhouden werd voor deze evaluatie, weer welke **leer- en werkvormen** vooral gehanteerd worden door de federaties en die volgens de leden ook effectief helpen om leren te bevorderen. Per thema geven we verder voorbeelden van **hefbomen** die leden tijdens het leerevent van 20/2 gegeven hebben en die federaties toepassen om het leren te bevorderen tijdens leerinitiatieven alsook achteraf in de organisatie.

Per thema geven we ook voorbeelden van **hefbomen** aan die leden tijdens het leerevent van 20/2 gegeven hebben die organisaties toepassen om verworven inzichten, kennis en vaardigheden te helpen integreren in de eigen organisatie.

Onderstaande voorbeelden werden vermeld door leden van de federaties tijdens het leerevent van 20/2. Ze zijn gegroepeerd per thema (de 5 thema's weerhouden voor de evaluatie), en opgesplitst als volgt:

1. **Leer- en werkvormen** toegepast door de federaties en ledenorganisaties die het leren rond een thema en de toepassing ervan hebben bevorderd tot nu toe (tijdens het leren bij de federatie);
2. **Methodieken (hefbomen)** die federaties toepassen en die het leren rond een thema tijdens leerinitiatieven bevorderen,
3. **Methodieken (hefbomen)** die federaties toepassen en die het leren en de toepassing op vlak van een thema in de organisatie bevorderen,
4. **Methodieken (hefbomen)** aanwezig in de organisatie die de toepassing op vlak van een thema in de organisatie bevorderen

MEAL

1. Gebruikte **leer- en werkvormen** die volgens leden het meest worden toegepast op leerinitiatieven rond MEAL en werken, zijn de volgende:

- Vormingen
- Peer-to-peer uitwisselingen
- Werkgroepen als veilige ruimte om ervaringen te delen
- Coaching/ ondersteuning op maat en volgens de behoefte
- Volgens de behoefte, het opzetten van leerinitiatieven die voortvloeien uit de basiswerkgroep MEAL zoals vb. gender, adaptive programming, uitwisselmomenten rond een specifiek thema

2. Methodieken (hefbomen) die federaties toepassen en die het leren rond MEAL tijdens leerinitiatieven bevorderen, en die volgens de leden werken, zijn:

- Mogelijkheid tot uitwisseling over bv. over gemeenschappelijke vragen, over organisatie-oplossingen
- Ruimte om eigen ervaringen te delen, het delen van instrumenten om MEAL te kunnen implementeren
- Creatieve insteek van de materie
- Gebruik van goede leervragen
- Gebruik maken van externe sprekers en (internationale) lesgevers die zorgen voor inhoudelijke diepgang en praktijkgerichte relevantie
- Het gebruik van concrete cases en voorbeelden
- De combinatie theorie – praktijk
- Toepassingsmogelijkheden van vormingen (meerledig)
- Uitwisselen met gelijke profielen is interessant om men met dezelfde vragen zit; het helpt om nieuwe inzichten te krijgen en tot oplossingen te komen op maat van de organisatie
- Collectieve reflectie vb. over ervaringen, good practices van andere leden, over toepassingen die breder gaan dan enkel de ngo-sector (vb. OM/OH in andere contexten)
- Brainstormsessies
- Aanwezigheid van DBE en DGD tijdens werkgroepbijeenkomsten helpt gezichtspunten te verruimen, wat een beter begrip van bepaalde kwesties bevordert en stimuleert om de eigen aanpak meer gediversifieerd en strategisch te benaderen
- Intensieve Vormingstrajecten van 3 à 4 dagen zodat er in de diepte kan worden gegaan rond een thema
- Vormingen die dieper ingaan op een bepaald thema
- Basisvormingen
- Leerinitiatieven op maat van de organisatie die aangepast zijn aan de organisatiegrootte, maturiteit en context van de leden
- Creëren van toegang tot tools en methodieken na de vorming vb. het delen van de folder met informatie via Google Drive

3. Methodieken (hefbomen) die federaties toepassen en die het leren en de toepassing op vlak van MEAL in de organisatie bevorderen, en die volgens de leden werken, zijn:

- Het feit dat leerinitiatieven rond MEAL tegemoetkomen aan een specifieke behoefte in de organisatie en er dus een concrete nood is waaraan wordt voldaan
- Het feit dat men de eigen organisatiecase inbrengt in een leerinitiatief van de federatie rond MEAL helpt om de feedback hierop te integreren in de organisatie
- Dat men de screening aangrijpt als hefboom om te leren rond bepaalde thema's die nuttig zijn voor de organisatie vb. terug opnemen van het thema gender

4. Methodieken (hefbomen) in de organisatie die de toepassing op vlak van MEAL in de organisatie bevorderen, en die volgens de leden werken, zijn:

- Dat men het aandurft in de organisatie om een andere aanpak aan te nemen “accepteer de leercurve”

- Dat men de tijd neemt in de organisatie om te kijken wat werkt en wat niet
- De beslissing van ledenorganisaties om nieuwe medewerk.st.ers de basisvorming rond MEAL te laten volgen, en de vorming rond GCP-GAR/RBM
- Dat het management de waarde van de ideeën die uit de leerinitiatieven komen erkent
- Het instellen van follow up mechanismen zodat het geleerde niet verloren gaat eenmaal 'back to business as usual'
- Dat de organisatie beslist om nieuwe deelnemers.sters te laten deelnemen aan vormingen en kennis in de organisatie op die manier actueel blijft
- Dat men het MEAL-systeem in de organisatie afstemt op leren en experimenteren
- Het feit dat er in de organisatie zelf al heel wat knowhow bestaat rond MEAL, waardoor medewerk.st.ers die deelnemen aan leerinitiatieven van de federatie de nieuwe kennis/vaardigheden hieraan kunnen koppelen (er werd niet bij gezegd hoe naadloos dit gebeurt, en of hier bepaalde mechanismen voor nodig zijn om dit te doen slagen)
- De organisatie van interne discussiefora en feedbackmomenten met collega's
- Dat iemand die de lead neemt in de organisatie om bepaalde zaken intern verder toe te passen en te harmoniseren (op vlak van MEAL)

INTEGRITEIT

1. Gebruikte **leer- en werkvormen** die volgens leden het meest worden toegepast op leerinitiatieven rond integriteit en die werken, zijn de volgende:

- Werkgroep
- Training rond het thema (vrij technische training)
- 1op 1 coaching door externe expert
- Werken met cases
- Divers leergezelschap
- Samen leren met leden die +- gelijke vakkennis hebben: *"het is geruststellend om te zien dat andere leden op hetzelfde niveau zitten"*

2. **Methodieken (hefbomen) die federaties toepassen en die het leren rond integriteit tijdens leerinitiatieven bevorderen**, en die volgens de leden werken, zijn:

- Combi coaching en theoretische vorming: Informatieve vorming/theoretisch kader werd afgewisseld met 1-1 coaching als onderdeel van het accreditatieproces, en dit gedurende enkele maanden.
- Ruimte om vanuit de groep veel vragen te stellen
- Met een externe spreker werken om het hele proces te duiden. Deze persoon werd daarna ook nog betrokken werd in de toepassing. Dit was vermeld als een heel goede aanpak.
- Leren van elkaar/ Intercollegiale uitwisselingen
 - Het is inspirerend om met andere raadgevers samen te komen om de reflectie met gelijke profielen open te trekken
 - Samen reflecteren met collega's van andere ngo's is waardevol om inzichten te krijgen
- De introductie van oefeningen zoals de dilemmaoefening. Dit is zeer waardevol, want het is niet allemaal wit/zwart binnen integriteit.
- Het leerinitiatief over nieuwe verplichtingen voldeed aan de vraag naar informatie hierover
- De ontwikkeling van hulpmiddelen zoals vb. ethische code, integriteitscharter, opname van clausules in juridische overeenkomsten, enz.

3. **Methodieken (hefbomen) die federaties toepassen en die het leren en de toepassing op vlak van integriteit in de organisatie bevorderen, en die volgens de leden werken, zijn:**

- **Concrete handvaten** die helpen *integriteit in de organisatie op punt te stellen op een niveau dat screeningswaardig is*
- De timing van de vorming was goed gekozen, als voorbereiding op de screening. De **screening zette druk** (maar niet op een negatieve manier) om binnen de organisatie een eigen integriteitsbeleid op papier te zetten, *om veel op papier te zetten* rond het thema, wat nuttig is om duidelijke referenties te hebben over het thema.
- Dankzij de **vorming** kon men *een raadgever integriteit aanstellen*
- De ondersteuning heeft ertoe bijgedragen dat er *veel sessies zijn georganiseerd over het integriteitsdomein in de organisatie*
- De organisatie plant om de **dilemma-oefening** intern *jaarlijks te herhalen*

4. **Methodieken (hefbomen) in de organisatie die de toepassing op vlak van MEAL in de organisatie bevorderen, en die volgens de leden werken, zijn:**

- Er was al wat **kennis aanwezig** in de organisatie rond dit thema waarop verder kon worden gebouwd.
- **Openheid** ten aanzien van het thema integriteit: *“Binnen de organisatie werden de aangeleerde vaardigheden als essentieel gezien waardoor het team snel overstag ging”, “collega’s in de organisatie staan er open voor; het is een positief proces”; “Er is openheid van het management over integriteit en het feit dat het thema op de agenda van het dagelijks bestuur is gezet”*
- Er was de **bereidheid** om een budget te voorzien voor integriteit op het terrein

DEKOLONISATIE/GELIJKWAARDIGE PARTNERSCHAPPEN

1. Gebruikte **leer- en werkvormen** die het meest worden toegepast op leerinitiatieven rond dekolonisatie en gelijkwaardige partnerschappen en volgens de leden werken, zijn de volgende:

Dekolonisatie	Gelijkwaardige partnerschappen
Werkgroep P2P sessies Uitwisselingssessies (naast de werkgroep)	Werkgroep

Tabel 5: Gebruikte leer- en werkvormen. Bron: leerevent 20/2.

2. **Methodieken (hefbomen) die federaties toepassen en die het leren rond dekolonisatie/ gelijkwaardige partnerschappen tijdens leerinitiatieven bevorderen, en die volgens de leden werken, zijn:**

Dekolonisatie	Gelijkwaardige partnerschappen
Bij P2P → altijd dezelfde profielen (directies) rond de tafel heeft voordelen: de belangen van de organisatie worden meegenomen in de reflecties	Interessante sprekers

(niet enkel focus door het prisma van dekololo; dekololo medewerk.st.ers kijken met een andere bril naar dekolonisatie). Als het verschillende profielen zijn is het moeilijker. Creëren van ruimte om (moeilijke) dingen te kunnen benoemen Eerlijkheid Creatie van vertrouwen om vrijuit te kunnen spreken. Openheid en verlangen om te leren binnen deze groep (leercultuur is groeiende) Technische werkvormen zoals de fishbowl methodiek, powermapping	Klimaat van vertrouwen dat geschapen wordt in de WG, biedt mogelijkheid om vrij ideeën uit te wisselen, te brainstormen en getuigenissen te horen van collega's. Informele karakter van de bijeenkomsten
Delen van een tweetalig onderzoek over partnerschappen met reflectie achteraf. Deze bleef vrij beperkt en was niet diepgaand en leidde ook niet tot gemeenschappelijke standpunten of visie.	

Tabel 6: hefbomen die leren versterken tijdens leerinitiatieven. Bron: leerevent 20/2.

3. Methodieken (hefbomen) die federaties toepassen en die het leren en de toepassing op vlak van dekolonisatie/gelijkwaardige partnerschappen in de organisatie bevorderen, en die volgens de leden werken, zijn:

Dekolonisatie	Gelijkwaardige partnerschappen
De uitwisselingssessie van Ngo-federatie heeft geholpen om <i>binnen de organisatie na te denken over wat een partner is en hoe een partnerschapsbeleid er zou moeten uitzien.</i> Uitwisselen helpt om ook <i>de focus te leggen op 'wat partners willen zien' en niet enkel op wat de ngo wil zien, en dat het belangrijk is te checken of verwachtingen van partners in lijn liggen met die van de ngo</i> (bv. Integriteitscode van ngo vs die van de partner) Omdat de federatie dit thema actief op de agenda zet, zorgen dit soort sessies ervoor dat het mogelijk wordt om <i>óók in de eigen organisatie het thema mee op de agenda te zetten (anders zou dat misschien niet of veel minder gebeuren)</i> De verdieping ligt niet in het aanbod van de federatie. Het aanbod van de federatie zet reflectie in gang, het verdere werk wordt intern binnen de organisatie gedaan.	Ideeën vanuit de WG kunnen worden ingebracht die een <i>strategische reflectie binnen de organisatie kunnen stimuleren</i> <i>Inzicht</i> in het feit dat er een onderzoeksproject over eerlijke partnerschappen kan worden opgezet Het evenement waarbij het onderzoeksproject werd gedeeld over partnerschappen leidde tot het <i>aanwakken en verhogen van het bewustzijn bij het management</i> rond dit thema

De screening heeft ervoor gezorgd dat <i>het thema actief wordt opgepikt in de organisatie</i>. (Zonder de druk van de screening zou dat misschien nooit gebeurd zijn). De uitwisselingssessie rond powermapping inspireerde om te investeren in een consultant om bij partners dezelfde oefening te doen Interessant is het linken van verschillende thema's aan elkaar bijvoorbeeld <i>partnerschapsbeleid verder uitwerken met dekolonisering in het achterhoofd als transversaal thema</i> (hiervoor is de WG zeer handig geweest)	
--	--

Tabel 7: hefbomen die leren versterken tijdens leren en toepassing in organisaties. Bron: leerevent 20/2.

4. Methodieken (hefbomen) in de organisatie die de toepassing op vlak van dekolonisatie/gelijkwaardige partnerschappen in de organisatie bevorderen, en die volgens de leden werken, zijn:

Dekolonisatie	Gelijkwaardige partnerschappen
Intern werd de keuze gemaakt en beslissing genomen om in het thema te investeren. Daardoor is men aan de slag gegaan met een consultant om bij partners powermapping toe te passen rond bepaalde thema's	Een institutionele wens bij de organisatie om te werken aan gelijkwaardige partnerschappen Autonomie van initiatief binnen de organisatie heeft het mogelijk gemaakt een partnerschapsbeleid voor te stellen na deelname aan de WG. Het feit dat er in de organisatie al rond het thema gewerkt werd voordien hielp inzichten gemakkelijker ingang te verwerven in de organisatie

Tabel 8: hefbomen die toepassing van leerresultaten bevorderen in organisaties. Bron: leerevent 20/2.

CONSORTIA EN FUSIES

- Gebruikte **leer- en werkvormen** die het meest worden toegepast binnen dekolonisatie en gelijkwaardige partnerschappen en volgens de leden werken, zijn de volgende:
 - De combinatie **werkgroep en individuele begeleiding/coaching** (door **externen**)
- Voorbeelden van methodieken (hefbomen) die ACODEV toepast en die het leren rond consortia en fusies tijdens leerinitiatieven bevorderen, en die volgens de leden werken, zijn:
 - Afwisseling theorie en uitwisseling**
 - Coaching van het proces**

- **Specifieke bijeenkomsten** met leden van het secretariaat van ACODEV om verschillende kwesties te verduidelijken (financiën enz)

3. **Methodieken (hefbomen) die ACODEV toepast en die het leren en de toepassing rond consortia en fusies bevorderen in de organisatie, en die volgens de leden werken, zijn:**

- **Coaching in strategisch denken** heeft de organisatie *in staat gesteld om de beste formules en de verschillende mogelijke richtingen te overwegen*: een belangrijk moment in dit coachingsproces was de beslissing om door te gaan met de fusie
- Het **aanreiken van hulpmiddelen en vragen door middel van coaching**, *waardoor het fusietraject kon worden opgebouwd* en de fasen en domeinen die moesten worden aangepakt, en prioriteiten konden worden overwogen om daar te komen.
- Een van de deelnemers aan het event werkt al samen als consortium, maar **deelname aan dit traject heeft tot nadenken gestemd** over een mogelijke fusie tussen universitaire NGO's: *hoever kunnen we gaan in termen van autonomie en efficiëntie?*
- **Veel inspiratie gehaald uit de gestelde vragen en de gedeelde aspecten** tijdens het traject

4. **Methodieken (hefbomen) in de organisatie die de toepassing op vlak van consortia en fusies in de organisatie bevorderen, en die volgens de leden werken, zijn:**

- **Openheid** tonen voor verandering
- Interne structuren zoals de **raad van bestuur vanaf het begin betrekken**
- De **dialoog aangaan met de teams** in de organisatie

FINANCIËN

1. Gebruikte **leer- en werkvormen** die het meest worden toegepast binnen dekolonisatie en gelijkwaardige partnerschappen en volgens de leden werken, zijn de volgende:

- Werkgroep (beide federaties)
- Vormingen over specifieke financiële thema's (beide federaties)
- Driedelig hybride traject tussen P2P en vorming (coachingstraject) in het kader van de screening (Ngo-federatie)
- Uitwisselateliers (uitdiepen van een concreet onderwerp dat tijdens de werkgroep naar boven kwam, met enkele leden die hier interesse rond hebben vb. wisselkoersen, financiële fraude, CRM,...) (Ngo-federatie)
- Geïndividualiseerde coaching (ACODEV)

2. **Voorbeelden van methodieken (hefbomen) die federaties toepassen en die het leren rond financiën tijdens leerinitiatieven bevorderen, en die volgens de leden werken, zijn:**

Ngo-federatie (leden):

- Gebruik maken van externe sprekers die het thema goed kennen: dit voedt de uitwisseling (vooral in kader van financiële duurzaamheid, Ngo-federatie)
- De screening helpt de federatie om het belang van professionalisering over te brengen, wat volgens de federatie ook gelukt is. *'het idee van professionalisering leeft, niemand wil met de hakken over de sloot'* (bron, interview ngo-federatie)
- Goede combinatie van theorie en praktijk
- Het bieden van een proceskader

- Dat er in niveaus gewerkt wordt: als deelnemer weet je met wat je kan starten en wat nodig is om een niveau hoger te werken.
- Voorbereiding accreditatie
- Leren van elkaar, uitwisseling (netwerken is belangrijk)

ACODEV (leden):

- Organisatie van een regelmatige werkgroep, waardoor een sfeer van vertrouwen ontstaat die open uitwisselingen tussen leden bevordert.
- De werkgroep, die bestaat uit een beperkt maar divers aantal deelnemers (+/- 20), bevordert rijke uitwisselingen en actieve deelname van iedereen.
- Actieve uitwisseling van relevante informatie, met name over de laatste ontwikkelingen op het gebied van financiële en budgettaire regelgeving, om de leden voortdurend op de hoogte te houden.
- Opzetten van dialoog tussen de leden en het secretariaat, zodat organisaties moeilijkheden in de praktijk kunnen melden en aandachtspunten in verband met de uitvoering van de regelgeving kunnen signaleren.
- Valorisatie van de uitwisseling van praktijken en ervaringen tussen gelijken, waardoor wederzijds leren op basis van de ervaringen van de leden wordt bevorderd.
- Gezamenlijke uitwerking van collectieve standpunten, dankzij een participatieve methodologie die de leden in staat stelt om samen gemeenschappelijke standpunten over belangrijke financiële kwesties te formuleren.

3. Methodieken (hefbomen) die **federaties** toepassen en die het **leren en de toepassing op vlak van financiën in de organisatie bevorderen**, en die volgens de leden werken, zijn:

- **Meerdere mensen van de organisatie konden deelnemen.** De federaties waren daar flexibel in. Die flexibiliteit is nodig voor een kleine organisatie
- Intern verdergegaan met behulp van de tools (vb. checklist) die tijdens de vorming werden aangereikt en toepasbaar was binnen de organisatie. Enkel uitwisseling zou tot niets geleid hebben in de organisatie, maar **dankzij concrete tools kon dit intern verder opgepakt worden.**

4. Methodieken (hefbomen) **in de organisatie** die **de toepassing op vlak van financiën in de organisatie bevorderen**, en die volgens de leden werken, zijn:

- Het **bestaan van openheid en de vrijheid** om nieuwe zaken voor te stellen in de organisatie die uit de WG komen

BIJLAGE 4- TOEKOMSTBEELD VAN CMO/IA OP VLAK VAN FIT FOR THE FUTURE

TOEKOMSTBEELD VAN CMO/IA ALS SECTOR EN ALS ORGANISATIE, EENMAAL FIT FOR THE FUTURE (INCLUSIEF DE ROL VAN DE FEDERATIE OM DIT TE BEREIKEN)

Om dit toekomstbeeld te realiseren werd aan deelnemers van het leerevent op 20/2 gevraagd hoe zij hun organisatie (en sector) in de toekomst zien functioneren, op een bepaald moment in de toekomst (op een zelfgekozen moment in de tijd). Daarna werd gevraagd welke capaciteiten/kennis belangrijk zijn om dit te kunnen doen, en wat een ideale leerervaring is die het “fit for the future” worden/blijven kan ondersteunen. Tenslotte werd gepeild naar wat de rol van de federatie in de toekomst is om de leden daarbij te ondersteunen.

Volgende vragen werden daarbij gebruikt:

- Hoe zien de leden van de federaties zichzelf (en de sector) in de toekomst wanneer ze “fit for the future” zijn?
- Wat dienen leden te kennen en te kunnen om (nog meer) “fit for the future” te zijn/worden?
- Welke leer-en werkvormen zijn daarbij belangrijk?
- Welke actoren zijn daarbij belangrijk?

Deze vragen werd in drie groepen behandeld: één per federatie, om – op vraag van de federaties – eventueel tot aanbevelingen per federatie te kunnen komen. De groep van Fiabel telde 13 personen, die van Ngo-federatie 14 en die van ACODEV 27 personen.

Hieronder zijn de antwoorden op bovenstaande vragen onder de vorm van een ‘toekomstbeeld per federatie’ samengebracht.

Fiabel

Wat betekent voor de leden van Fiabel ‘fit for the future zijn’?

De leden van Fiabel vinden dat hun organisatie fit for the future is, wanneer deze **meer lerende en flexibele organisaties** zijn. Het betekent ook dat er sprake is van **meer gelijkwaardige en wederkerige samenwerking tussen partners** uit verschillende landen (bijv. tussen universiteiten: Afrikaanse onderzoekers werken mee aan Belgische onderzoeken), maar ook met **verschillende sectoren** vb. met de culturele en privésektor, en met vrijwilligers. Samen met organisaties binnen en buiten de sector wordt **kennis gedeeld** over topics die van belang zijn voor al deze actoren.

Verder wil fit for the future zeggen dat de organisatie een **vernieuwd narratief** heeft, dat het niet allemaal gaat om financiële resultaten maar ook om sociale impact. Het nieuwe narratief gaat niet zozeer over zaken verschillend doen dan wel over hoe meer zichtbaar maken wat leden van de federatie doen: waarom is internationale solidariteit belangrijk? En hoe werken we hieraan, samen met de partners in de partnerlanden? Momenteel voelen leden zich onzichtbaar. Het is ook belangrijk dit meer zichtbaar te maken omdat de perceptie van mensen hierover aan het veranderen is.

Fondsenwerving gebeurt meer op wederkerige basis voor multistakeholders, en voor transnationale projecten. Dat betekent dat barrières met andere sectoren geslecht zijn (ontschotten oftewel

decompartmentalisering 2.0): het nieuwe narratief wordt/is samen met partners, federaties en andere allianties/organisaties/sectoren gemaakt.

Wat moeten de leden daarvoor kennen/kunnen?

Wat belangrijk is, is om **voort te bouwen op wat vandaag al bestaat**, en **kennis te delen binnen én buiten de sector**, bijvoorbeeld met de particuliere sector. Verder is er nood aan **zelfevaluatie en sectorale evaluaties** in plaats van de huidige, klassieke evaluaties.

Leren gebeurt dan ook veel ruimer dan dat het vandaag gebeurt, nl. met de wederkerige partnerschappen, tussen actoren uit verschillende landen en sectoren, inclusief de publieke, private en vrijwilligerssector.

Wat is de ideale leerervaring om (nog meer) fit for the future te worden/blijven?

Voor leden van Fiabel is de ideale leerervaring om fit for the future te worden/blijven wanneer **vorming afgestemd en op maat van het doelpubliek is**, wanneer leren gebeurt via **multistakeholderprojecten**, met nadruk op **wederkerigheid en gelijkwaardigheid**.

De ideale leerervaring brengt ook in kaart wat er al bestaat (**mapping**), niet enkel in België maar ook in andere Europese landen. Tenslotte sluit de ideale leerervaring nauw aan bij het fit for the future zijn, wanneer deze ertoe bijdraagt dat samen een **nieuw narratief** kan gecreëerd worden, ondanks een moeilijke en uitdagende context.

Zie ook het overzicht in bijlage 6, waar per federatie wordt aangegeven welke leerinhoud, methodes en actoren betrokken dienen te worden in het fit for the future worden/zijn. Dit overzicht sluit nauw aan bij dit toekomstverhaal.

Welke rol speelt de federatie naar de toekomst toe, om hun leden te ondersteunen in dit verhaal?

In de toekomst zien de leden **een sterke federatie waarin samenwerking centraal staat**.

Er is zoals hierboven al vermeld dan sprake van een **breder beweging**, waarin ook externe actoren zoals universiteiten en de culturele sector betrokken zijn. De federatie heeft dan een duidelijke rol in het verbinden van de verschillende spelers binnen het maatschappelijke veld.

Verder helpt ze in het **versterken van netwerking**: binnen de sector door consistentie en coördinatie na te streven met de andere federaties, en buiten de sector door de dialoog aan te gaan met internationale federaties.

De leden zien de federatie in de toekomst ook als ondersteuner bij het versterken van **het gelijkwaardig partnerschapsaspect**, en bij het **creëren van een nieuw narratief** voor internationale solidariteit, op basis van vragen zoals: hoe aantonen dat ontwikkelingssamenwerking nuttig is en een plek verdient? De federatie dient ook te helpen zoeken naar hoe successen meer zichtbaar kunnen worden gemaakt.

Een bijkomende rol die leden zien voor de federatie is om te **helpen het leeraanbod af te stemmen op wat nuttig is voor de leden**.

De federatie treedt ook op als netwerker tussen donoren en ledenorganisaties, en helpt bij het **identificeren van nieuwe donoren**. Verder zien leden de federatie ook in de toekomst nog steeds als **beleidsvertaler**, en als een **strategische ‘watchdog’ op vlak van** overheidsfondsen waarbij ze lobbyt wanneer nodig om budgetcuts tegen te gaan (samen met de andere federaties).

Een **uitdaging** die de leden zien, nu en naar de toekomst toe, is dat er een zeker oncomfortabele relatie bestaat met de CMO op vlak van financiering. Ook het gebruik van **talen** is en blijft een uitdaging.

NGO-FEDERATIE

Wat betekent voor de leden van Ngo-federatie 'fit for the future zijn'?

Leden van Ngo-federaties schetsten een toekomstbeeld op zowel sector-als organisatieniveau. De sector zal volgens deze leden in de toekomst een veel **breder draagvlak** hebben. Er zal **meer maatschappelijke steun zijn** voor wat de sector doet, onder andere voor wereldburgerschapeducatie. In de toekomst zal de sector ook **zelf haar identiteit zoeken en bepalen**, zonder opgelegde thema's vanuit de politiek of DGD. De **sector kan haar impact en meerwaarde beter aantonen**. Verder zal er meer **respect zijn voor diversiteit** binnen de sector. De sector vertegenwoordigt dan ook meer haar doelgroep, met meer stafleden uit deze doelgroep.

Verder hanteren organisaties in de sector **ecologisch duurzame economische modellen**, en is er samenwerking met de privésector rond duurzame verdienmodellen. We houden niet enkel vast aan DGD-financiering maar werken ook met andere financieringsbronnen. Als het nodig is zullen we **partners moeten durven loslaten**. We durven ook meer zaken die niet werken (bad practices) te benoemen in peer to peer uitwisselingen (failure forwards)

In de toekomst zal er ook **meer activisme** zijn, in de zin van de krachten bundelen met andere actoren en acties samen ontwikkelen met externe (verwante) actoren die vandaag nog niet betrokken zijn. **Samenwerken** zal dan niet enkel meer een kwestie zijn van overleven maar ook **breder**, namelijk om **meer te kunnen optimaliseren en leren van elkaar**. Samenwerken wordt in de toekomst **breed geïnterpreteerd** zoals bv. 1 federatie, samenwerken met de privésector, meer samenwerken nog met partnerlanden.

De **samenwerking met andere ngo's** zal in die zin ook worden **geherdefinieerd op vlak van leren**. Er is vandaag namelijk veel gefragmenteerde expertise aanwezig binnen de sector. Organisaties stellen in de toekomst dan ook meer hun expertise ter beschikking aan elkaar. Ook bepaalde thema's worden gecentraliseerd op vlak van leren bv integriteit, boekhouding, etc. Niet alle thema's waarrond geleerd kan worden dienen noodzakelijk via de federaties te gaan. Organisaties werken en leren in de toekomst ook meer **evidence-based**, en **betrekken hun partners in de partnerlanden sterker** in het leren.

Wat moeten de leden daarvoor kennen/kunnen?

De **thema's van nu blijven relevant**, maar er is **flexibiliteit** (nodig) zijn om ze aan te passen aan veranderende contexten. Tegelijk durven organisaties zich **kwetsbaar en zelfkritisch** op te stellen, en durven ze benoemen van wat niet werkt ("failure forwards"). Ze durven zich zelfs heruit te vinden als het nodig is.

Thema's waarover geleerd wordt zijn niet meer politiek-opgelegde thema's, maar zelfgekozen en in relatie tot de eigen identiteitsontwikkeling.

Verder wordt **voortgebouwd op wat al geleerd is** in de sector (zoals via D4D, kwaliteitsfonds). Er is respect voor alle vormen van kennis.

Vaardigheden die belangrijk zijn, zijn durven kwetsbaar en zelfkritisch te zijn, en over de nodige **flexibiliteit** beschikken om aanpassingen te kunnen doen aan veranderde contexten. We leren ook meer over **exitstrategieën**.

Wat is de ideale leerervaring om (nog meer) fit for the future te worden/blijven?

Leren zal nog meer **demand-driven** worden, en afgestemd op “echte” noden. Er is niet echt een ideale leerervaring, maar bepaalde leervormen zullen belangrijk blijven zoals het **gezamenlijk/collectief leren**, en het **peer-to-peer leren** waarbij ook fouten en mislukkingen gedeeld worden. **Individuele coaching** zal belangrijker worden, maar vanuit de ledenorganisaties wordt iedereen betrokken bij het leren. Meer **internationale expertise** wordt aangetrokken om te leren, en we leren niet enkel van successen maar ook van **failures**, door deze via peer to peer uitwisselingen te durven benoemen. Organisaties investeren in het versterken/ontwikkelen van een **leercultuur en leerbeleid op organisatieniveau**.

Zie ook het overzicht in bijlage 6, waar per federatie wordt aangegeven welke leerinhoud, methodes en actoren betrokken dienen te worden in het fit for the future worden/zijn. Dit overzicht sluit nauw aan bij dit toekomstverhaal.

Een beetje terzijde de ideale leerervaring, maar leden van de Ngo-federatie vermeldde ook het gebruik van **ethisch en pedagogisch verantwoorde AI** dat meer en meer ingang zal vinden om administratieve of repetitieve taken te ontlasten; dit kan het leren helpen ondersteunen.

Welke rol speelt de federatie naar de toekomst toe, om hun leden te ondersteunen in dit verhaal?

Om fit for the future te worden/blijven, dient de **rol van de federatie meerledig** te zijn. Enerzijds zal ze meer investeren in het **bouwen van bruggen tussen federaties**. Er zal daardoor meer cohesie tussen federaties zijn. Er wordt zelfs gesuggereerd dat het beter is om in de toekomst nog maar **1 federatie** te hebben voor de sector.

Er zal/zullen **meer gemeenschappelijke leerplatformen** zijn die ondersteund worden door de federatie. Verder dient de federatie ook bij te dragen aan het aantrekken van internationale expertise. De federatie zal helpen bij het leren uit partnerlanden.

De federatie draagt ook bij aan de verkenning van bestaand **leermateriaal en -initiatieven** binnen de sector, en **faciliteert ruimte voor co-creatie, activistische initiatieven en gezamenlijke acties**. Tegelijk zorgt de federatie mee voor een **veilige leeromgeving** waarin ook fouten gedeeld mogen worden.

De federatie stimuleert tenslotte **kritische reflectie** en **behoudt de eigen regie over leerinhoud en -trajecten**.

Wat betekent voor de leden van ACODEV ‘fit for the future zijn?’

Een organisatie en sector die “fit for the future” is betekent voor de leden van ACODEV globaal gezien het volgende: samenwerking en collectiviteit, vertrouwen en legitimiteit, wendbaarheid, tijd en ruimte om te leren, en het werken aan een leercultuur.

Samenwerking zal primeren op onderlinge concurrentie: het belang van collectieve intelligentie en teamwerk in de sector wordt onderkend. Een **collectieve aanpak** is daarbij belangrijk, er is meer solidariteit en onderlinge steun, ook met actoren buiten de NGO-wereld. Samenwerking wil ook zeggen dat er meer mogelijkheden zijn tot **synergie** tussen organisaties, de federaties en met andere actoren zoals academici, partners hier en elders, beleidsmakers, de bredere civiele maatschappij. De banden met partners worden versterkt en zorgen voor wederkerige evenwichtige uitwisselingen. Samenwerking slaat ook op de mogelijkheid om (structureel) middelen en kennis te delen via onder meer een “tijdbank⁴⁹” of via een gezamenlijk leerplatform. Pooling is een andere praktijk in de toekomst die samenwerking bevordert, waarbij human resources tussen organisaties worden gedeeld en geoptimaliseerd, met name voor kleinere structuren. Technische middelen worden gebundeld (tools, methodologieën, digitale oplossingen), en ervaringen worden geharmoniseerd en benut om dubbel werk te voorkomen. Pooling is mogelijk omdat organisaties het gemeenschappelijk doel vooropstellen en de eigen institutionele identiteit overwinnen. Het idee wordt geopperd om de drie federaties misschien samen te voegen tot één federatie.

Verder is er **vertrouwen** tussen alle betrokkenen: overheden, NGO’s, media en publiek. **Integriteit** wordt transversaal toegepast bv. via een sectorbrede gedragscode. Het institutioneel landschap is herdacht, waaronder het idee van één federatie voor de ganse sector. Verantwoording aan donoren gebeurt op een intelligente en nuttige manier, die ook **transparant** is. De **legitimiteit** van de sector is duidelijk, doordat er werk is gemaakt van een stevige externe positionering, pleitbezorging en reflecties over dystopische projecties van de sector. **Het werk van NGO’s is maatschappelijk herkenbaar, en wordt begrepen door het grote publiek.**

Doordat er vertrouwen en samenwerking is tussen alle belanghebbenden (overheid, media, CMO, publiek), en samenwerking waardoor verschillen kunnen overwonnen worden en de focus meer gelegd kan worden op wat gemeenschappelijk en gedeeld is, is het mogelijk om te komen tot administratieve **vereenvoudiging**, zijnde harmonisatie van de vereisten op Belgisch en Europees niveau om de administratieve lasten te verminderen.

Organisaties zijn **wendbaar en robuust** in een veranderende wereld. Dat betekent dat ze zich snel kunnen aanpassen aan maatschappelijke en sectorale evoluties. Er wordt **inclusief gedacht**, met bijzondere aandacht voor de realiteiten in de partnerlanden en voor personen met een handicap, neurodivergentie enz. Alternatieve leer- en werkwijzen zoals peer learning, participatieve formats, activistische omgevingen zijn ingeburgerd en worden erkend als dusdanig.

⁴⁹ Kennis wordt uitgewisseld in de vorm van een systeem van tokens: Een expert deelt zijn of haar kennis en ontvangt tokens. Deze tokens kunnen vervolgens worden gebruikt om toegang te krijgen tot andere diensten of expertise. Het systeem werkt in een speciale ruilbank.

Leden ervaren een formeel erkende **leercultuur**, met structureel ingeruimde **tijd**. Ook de regelgeving is daaraan aangepast en maakt leren en innoveren mogelijk, zonder buitensporige administratieve druk. Informeel zijn leden geworteld in de huidige realiteit en nieuwe maatschappelijke modellen, wat hen in staat stelt om te leren van alle facetten in de samenleving. Het leren kan daardoor worden aangepast aan de hedendaagse maatschappelijke problemen. Binnen de leercultuur **wordt ICT gezien als hefboom voor transformatie**, maar wordt dit ook niet overschat (men beseft dat er grenzen zijn aan digitaal leren). Verantwoording aan donoren gebeurt voldoende flexibel, waardoor er ruimte blijft voor innovatie.

Wat moeten de leden daarvoor kennen/kunnen?

Om fit for the future te zijn, zijn leden gevormd in inhoudelijke en technische competenties, hebben ze hun capaciteiten voor samenwerking en netwerking versterkt, en doen ze regelmatig aan zelfreflectie om zich aan te passen wanneer nodig.

Inhoudelijke en technische competenties waarover leden beschikken of zich versterken zijn volgens de leden van ACODEV **technische skills** zoals financieel beheer, impactmeting, digitale vaardigheden (NTIC), kennisbeheer, kennis over het regelgevend kader en zijn mogelijkheden, beperkingen en manieren om dit naar de praktijk te vertalen, capaciteiten en kennis om aan pleitbezorging te doen en de sector beter extern te positioneren, training in digitale hulpmiddelen in hoe deze te integreren in de eigen praktijk. **Soft skills** die versterkt zijn of worden gaan volgens de leden van de federatie over samenwerking, communicatie, interculturele sensitiviteit, empathie, veerkracht.

Capaciteiten voor samenwerking en netwerking zijn volgens de leden van ACODEV gelinkt aan vaardigheden in co-creatie, uitwisseling, kennisdeling (interne expertise eerst benutten). Daartoe behoren ook capaciteiten in het omgaan met diversiteit, intersectionaliteit, dekolonisatie en gelijkwaardigheid tussen partners. Inzicht in maatschappelijke trends en het kunnen positioneren van het eigen werk t.o.v. externe stakeholders is nodig.

Om fit for the future te zijn/worden is het verder nodig om regelmatig aan **zelfreflectie** te doen. Leden vinden ook dat ze capaciteiten dienen te bezitten op vlak van veranderingsmanagement/hoe zich aanpassen aan maatschappelijke evoluties. Het gaat ook over capaciteiten om instrumenten en jargon minder complex en meer begrijpelijk en toegankelijk te maken.

Wat is de ideale leerervaring om (nog meer) fit for the future te worden/blijven?

Er is niet één ideale leerervaring, maar leden van ACODEV gaven een aantal voorbeelden die aantonen hoe leren (en samenwerken) er meer kan uit zien om fit for the future te worden/blijven. Een eerste element hierin zijn de **leervormen die praktijkgericht zijn, divers en op maat van organisaties**. Leervormen die (nog) meer ingang zullen vinden zijn een mix van formeel, informeel en ervaringsgericht leren (vb. podcasts, animaties, stages, peer learning, ontmoetingen in activistische contexten, vormingen tussen organisaties om praktijkdelen en collegiale ondersteuning te versterken). Er wordt ook gebruik gemaakt van externe expertise op verschillende gebieden, zowel van binnen als buiten de sector.

Digitale leervormen worden gelinkt aan de praktijk. Internet is geen probleem. **Vormingen** gebeuren op maat van de organisatie, in functie van ervaringsniveau, functies, organisatiegrootte. Leren gebeurt niet ad hoc of eenmalig maar via leertrajecten waarbij veel aandacht gaat naar toepassing in de praktijk en opvolging.

Bepaalde thema's vereisen continu, progressief en evolutief leren. Werkgroepen blijven relevant en actief op voornamelijk het operationeel niveau, ze zijn concreet met tastbare resultaten. Kennis wordt gedeeld via onder meer een "tijdbank" of via een gezamenlijk leerplatform.

Een tweede element is de aandacht voor **inclusiviteit en participatie** in het leren. Partners van organisaties uit partnerlanden worden betrokken in het hele leerproces. Leerinitiatieven houden rekening met diverse leerstijlen, noden en de realiteit, ook van partners in de partnerlanden. Er is aandacht voor specifieke noden zoals verschillende vaardigheidsniveaus, inclusie van mensen met een handicap enz. De leerinhoud wordt participatief ontworpen, gebaseerd op een regelmatige bevraging van noden. Verder stimuleert de leeromgeving **veiligheid, vertrouwen en verbinding**. MOOCs worden ingezet en inhoud wordt à la carte aangeboden om de toegang tot vorming te vergemakkelijken.

Om fit for the future te worden/blijven, wordt er aandacht besteed aan de juiste **werkinstrumenten en infrastructuur**. Leerinitiatieven/-inhoud worden aangeboden via centrale leerplatformen voor kennisdeling, samenwerking, MOOC. Om het leren te faciliteren, wordt gebruik gemaakt van geavanceerde maar toegankelijke tools (MOOCs, NTIC, realiteitssimulaties) die de praktijk verrijken. Daarnaast is er ook de nodige fysieke en digitale infrastructuur die niet enkel leren maar ook samenwerking bevordert (bv. gedeelde databanken voor kennisbeheer, stageprogramma's). Tegelijk wordt het digitaal leren niet overschat, maar wordt de behoefte aan face-to-face leren ook erkend

Tijd is een factor waar rekening mee gehouden wordt. Er bestaan systemen die de tijdfactor in rekening brengen, bijvoorbeeld een "tijd-bank" of ander systeem van token-uitwisseling voor het delen van expertise. Leerinitiatieven worden geïntegreerd in dagelijkse praktijken. Leren kan flexibel worden ingepast in het werk om vaardigheden geleidelijk aan te versterken. *Des tiers-temps dédiés à l'apprentissage et au partage, sont explorés.* Daarnaast erkent men het belang van geïnstitutionaliseerde tijd om te leren, zonder buitensporige administratieve druk. Het regelgevend kader wordt/is herdacht en herzien met dit doel. Ook het flexibel leren op de werkplek is hierin opgenomen.

Zie ook het overzicht in bijlage 6, waar per federatie wordt aangegeven welke leerinhoud, methodes en actoren prioritair betrokken dienen te worden om fit for the future te worden/zijn. Dit overzicht sluit nauw aan bij dit toekomstverhaal.

Welke rol speelt de federatie naar de toekomst toe, om hun leden te ondersteunen in dit verhaal?

ACODEV speelt volgens de leden een cruciale rol in het toekomstbestendig maken van de sector. **Als facilitator van leerervaringen** zorgt zij ervoor dat het aanbod aan opleidingen afgestemd is op de uiteenlopende realiteiten van haar leden. Dat betekent dat er rekening wordt gehouden met thema's, organisatietypes, groottes, functies en ervaringsniveaus. De federatie garandeert bovendien dat leerinitiatieven inclusief en toegankelijk zijn, bijvoorbeeld door formats te voorzien die geschikt zijn voor mensen met beperkingen, diverse leerstijlen en verschillende taalkundige of culturele achtergronden. Ze stimuleert haar leden ook om deel te nemen aan leerinitiatieven, en stimuleert de uitwisseling van kennis, mensen en tools en moedigt collectieve dynamieken aan rond gedeelde uitdagingen.

Als versterker van sectorale samenwerking fungeert de federatie als bruggenbouwer tussen organisaties, tussen federaties onderling (samenwerking onderling versterken) en met externe actoren zoals academici, overheden en het brede publiek.

Als pleitbezorger van de sector vertegenwoordigt de federatie de belangen van de sector tegenover beleidsmakers. Samen met de andere federaties spreekt ze met één stem om de belangen van de sector te verdedigen en de sector sterk extern te positioneren. Ze speelt een belangrijke rol in het vertalen en toegankelijk maken van beleidsinformatie (zoals die van DGD) voor haar leden. Daarnaast streeft ze naar een regelgeving die voldoende flexibel is en leren, innoveren en samenwerken niet afremt maar juist mogelijk maakt. Ze waakt tegelijk over de kernwaarden van het veld: solidariteit, integriteit, rechtvaardigheid en duurzaamheid, en over een gezonde balans tussen efficiëntie en welzijn binnen de organisaties.

Tot slot treedt de federatie ook op **als innovator en ondersteuner van verandering**. Ze creëert ruimte voor nieuwe vormen van leren en werken, zoals experimentele formats, activistische leeromgevingen of het institutionaliseren van “tijd voor leren” binnen organisaties. Ze ondersteunt bottom-up initiatieven en helpt leden bij het integreren van digitale tools in hun praktijk. Daarnaast bevordert ze impactgericht denken en draagt ze bij aan de zichtbaarheid en maatschappelijke waardering van het werk dat in de sector gebeurt.

BIJLAGE 5: RUIMERE BETEKENIS VAN “FIT FOR THE FUTURE” NAAR DE TOEKOMST TOE

Wat betekent Fit for the future binnen de huidige (geo)politieke context?

Om deze vraag te beantwoorden maakten we vooral gebruik van de resultaten van het collectieve leerevent van 20/2 ‘Fit for the Future’ voor leden van de federaties. De vraag “Wat betekent fit for the future (op dit moment) werd tijdens dit leerevent aan de leden gesteld, op twee verschillende momenten: bij aanvang van de dag, en kort na de middag als voorzet om na te denken over waar leden in de toekomst behoefte aan hebben om over te leren. Ook tijdens de verschillende uitwisselmomenten tijdens de dag kwam deze vraag aan bod bij de leden. Al deze antwoorden werden bijeengebracht en



Fig. 3. Voorstelling van de logische niveaus van denken, leren en veranderen (Bateson/Dilts).

geclusterd. Er werd voor de clustering geen onderscheid gemaakt tussen de verschillende federaties. Dit omdat in de voormiddag de leden wel per taalgroep maar niet per federatie samenzaten. Voor de analyse van de antwoorden werd gebruik gemaakt van de zes logische niveaus van denken, leren en veranderen van Bateson/Dilts (zie figuur 2⁵⁰). Deze niveaus zijn hiërarchisch, dat wil zeggen dat de ‘lagere’ niveaus invloed hebben op de hogere niveaus; verandering op een hoger niveau zorgt automatisch voor verandering op lager niveau; verandering op een lager niveau, bijvoorbeeld verandering van omgeving, kan een effect hebben op een hoger liggend niveau maar hoeft niet. En wat zichtbaar is bevindt zich op de lagere niveaus. Onderaan de piramide van Bateson/Dilts zijn de zaken meer concreet, terwijl de top abstracter blijft.

De invulling van de ruimere betekenis van fit for the future zoals hieronder omschreven geeft aan wat leden belangrijk vinden om fit for the future te kunnen zijn, als organisatie als sector. Een aantal

⁵⁰ Ref. <https://www.nlp-nu.nl/kenniscentrum/technieken-begrippen/logische-niveaus/>

elementen overstijgen de huidige betekenis van de outcome fit for the future, die voornamelijk op leren gericht is.

Niveau van verandering	Betekenis van fit for the future – naar de toekomst toe
Wat betekent 'fit for the future' voor CMO/IA leden op omgevingsniveau = sectorniveau/organisatieniveau?	Er bestaat een noodzaak (sense of urgency) om de sector⁵¹ toekomstbestendig te maken. Toekomstbestendig betekent dat er gewerkt dient te worden aan: Systeemverandering – De sector moet fundamentele veranderingen ondergaan om effectiever en duurzamer te zijn, inclusief structurele hervormingen en nieuwe samenwerkingsmodellen. Nieuwe vormen van samenwerking – Erkenning van de veranderende wereldwijde context en het identificeren van de belangrijkste obstakels en kansen voor de sector op dit vlak. Vraag en strategie – Inzicht krijgen in de toekomstige behoeften binnen ontwikkelingssamenwerking en de juiste strategische aanpak formuleren om hierop in te spelen. Een strategie die veerkrachtig is – Ontwikkelen van flexibele en adaptieve strategieën die de sector in staat stellen om schokken en onzekerheden te weerstaan.
Wat betekent 'fit for the future' voor CMO/IA leden op vlak van 'gedrag (doen)'? Met andere woorden: wat 'doen' leden als ze fit for the future zijn?	'Fit for the future' betekent voor CMO en institutionele actoren dat ze flexibel, strategisch en samenwerkingsgericht zijn, terwijl ze blijven anticiperen op maatschappelijke en sectorale veranderingen. Dit betekent concreet dat CMO/IA Zich proactief aanpassen en ... - Anticiperen op de actualiteit en toekomstige ontwikkelingen - zich voorbereiden op grote maatschappelijke en sectorale veranderingen. - Snel en veerkrachtig kunnen reageren op wisselende contexten. Strategisch wendbaar zijn en werken aan transformatie. Dit betekent: - Het <i>economisch model</i> herbekijken - Een continue heruitvinding van de organisatiecultuur, houding en competenties. - Vooruitplannen en gestructureerd actie ondernemen Werken aan relevantie en effectiviteit (dit blijft belangrijk) - Doeltreffend en betekenisvol inspelen op toekomstige uitdagingen. - Focus behouden en strategische keuzes maken. - De dialoog aangaan over toekomstgerichte thema's, zoals bijvoorbeeld milieu en democratie. Versterken van samenwerking en collectieve weerbaarheid om complexe uitdagingen het hoofd te bieden en de verdediging van democratische waarden en de civic space te waarborgen.
Wat betekent 'fit for the future' voor middenveldorganisaties en institutionele actoren op vlak van 'kennen en kunnen'? (capaciteitsniveau)	'fit for the future' vraagt op capaciteitsniveau dat leden de nodige capaciteiten in huis dienen te hebben om flexibiliteit, weerbaarheid, innovatie te tonen en een strategische mindset, zodat organisaties niet alleen kunnen overleven in een veranderende wereld, maar er ook succesvol in kunnen navigeren. Dit ligt in lijn met het vorige niveau 'doen' maar dan vertaald naar capaciteitsniveau. Volgens leden zijn volgende capaciteiten belangrijk:

⁵¹ Sector werd door de leden niet nader gedefinieerd. Gezien binnen de context van de evaluatie enkel leden van de drie federaties bevestigd werden, wordt 'sector' in dit rapport afgebakend als zijnde de sector 'ontwikkelingssamenwerking' (internationale solidariteit) waartoe de leden van de drie federaties – CMO en IA – behoren.

Met andere woorden: wat 'kunnen' leden als ze fit for the future zijn?	Flexibiliteit en aanpassingsvermogen bijvoorbeeld - Snel en effectief kunnen reageren op veranderingen in de sector en maatschappij - Out of the box kunnen denken om nieuwe uitdagingen het hoofd te bieden. Weerbaar/wendbaar zijn en veerkracht kunnen tonen - In staat zijn om schokken en crises op te vangen - Weerbaar zijn tegen sectorale en maatschappelijke veranderingen. Innovatief en transformatief kunnen zijn - Creatieve en vernieuwende oplossingen kunnen ontwikkelen - Niet enkel reageren op veranderingen, maar ze ook proactief vormgeven. Strategisch kunnen vooruitdenken - Een strategische en vooruitziende blik behouden om veranderingen te voorzien en er effectief op in te spelen. - Het vermogen hebben om transities niet alleen te ondergaan, maar ze actief te kunnen sturen.
Wat betekent 'fit for the future' voor middenveldorganisaties en institutionele actoren op vlak van 'attitudes'? Met andere woorden: welke houding nemen leden aan als ze 'fit for the future' zijn?	Organisaties die fit for the future zijn, combineren – volgens de leden van de federaties – een open mindset met optimisme en een strategische, visionaire blik op de toekomst. Open attitude - Openstaan voor nieuwe perspectieven en benaderingen. - Openstaan om zich aan te passen aan nieuwe uitdagingen en ontwikkelingen Optimisme - Een strategisch en toekomstgericht optimisme hanteren - Hoopvol blijven Een houding hebben van 'we zijn voorbereid' - Voorbereid zijn op onzekerheden en proactief handelen (be prepared). - Tegemoet willen komen aan oplossingen voor de uitdagingen van de wereld van morgen Visionair - Een vooruitziende, visionaire houding aannemen
Wat betekent 'fit for the future' voor middenveldorganisaties en institutionele actoren op vlak van 'aannames/overtuigingen'? Met andere woorden: welke onderliggende, vaak onbewuste, aannames sturen de acties van leden als ze fit for the future zijn?	'fit for the future' betekent volgens de leden dat CMO en institutionele actoren handelen vanuit de overtuiging dat samenwerking en de kracht van de civiele maatschappij cruciaal zijn om een duurzame wereld te bouwen. Dit betekent o.a. Geloof in de kracht van het middenveld - De overtuiging dat civil society een essentiële rol speelt in het bouwen van een duurzame wereld. Samenwerking als sleutel tot impact - Het besef dat collectieve actie en samenwerking (<i>ensemble on va plus loin</i>) noodzakelijk zijn om blijvende verandering te realiseren. Meer betrokkenheid - Het streven naar een groter draagvlak door een breder publiek te betrekken.
Wat betekent 'fit for the future' voor middenveldorganisaties en institutionele actoren op vlak van waarden (wat vinden we belangrijk)?	'fit for the future' betekent volgens de leden van de federaties handelen vanuit wendbaarheid, solidariteit en gelijkwaardigheid om duurzaam en rechtvaardig impact te realiseren. Dit betekent o.a.: Wendbaarheid Het vermogen om flexibel en veerkrachtig te reageren op een veranderende wereld

Met andere woorden: welke onderliggende, vaak onbewuste, waarden sturen de acties van leden als ze fit for the future zijn?	Solidariteit De inzet om samen te werken en elkaar te ondersteunen, zowel binnen als buiten de eigen organisatie. Gelijkwaardigheid in partnerschappen Werken vanuit respect en evenwichtige samenwerkingen, waarbij alle partners gelijkwaardig bijdragen en profiteren.
Wat betekent 'fit for the future' voor middenveldorganisaties en institutionele actoren op vlak van identiteit/ missie/ visie (of elementen die leiden tot...)? (op sector/organisatieniveau)	'fit for the future' betekent volgens de leden van de federaties dat CMO en institutionele actoren hun relevantie en legitimiteit bewaken/versterken door een duidelijke visie, sterke slagkracht en een vernieuwde plaats binnen een veranderende wereldorde. Volgende elementen zijn daarbij cruciaal om te behouden/versterken/ontwikkelen: Relevantie en legitimiteit in een veranderende wereld Zorgen dat de sector en organisaties betekenisvol blijven door zich voortdurend aan te passen en nieuwe bronnen van legitimiteit te vinden. Een duidelijke en toekomstgerichte visie Een sterke en goed gedefinieerde visie hanteren om richting te geven aan strategische keuzes. Slagkracht en effectiviteit Een krachtige en goed presterende sector blijven, ondanks onzekerheden en complexe uitdagingen. Internationale solidariteit herdefiniëren De rol en plaats van internationale solidariteit herzien binnen nieuwe federale, Europese en mondiale realiteiten.

Tabel 9: Samenvatting antwoorden van ledenorganisaties over de betekenis van fit for the future (ref. leerevent 'fit for the future', 20/02/'25)

BIJLAGE 6: OVERZICHT VOORSTEL VAN TOEKOMSTIGE (LEER)INHOUD, LEER-EN WERKVORMEN, WIE TE BETREKKEN IN DE TOEKOMST BIJ UITWISSELINGEN/LEREN

Dit overzicht geeft weer welke leerinhouden, werk- en leervormen en wie te betrekken volgens de leden belangrijk zijn om in de toekomst fit for the future te worden/blijven (*bron: output leerevent 20/2, reflectie-oefening per federatie*).

Deze reflectie werd gemaakt met leden van de federaties afzonderlijk, om tegemoet te komen aan de vraag van de federaties om aanbevelingen per federatie te kunnen maken. Een nuance hierbij is dat een groot aantal van de aanwezige leden tijdens het leerevent zowel lid zijn van Ngo-federatie als van ACODEV. Deze groep lieten we kiezen bij wie ze wilden aansluiten voor deze sessie. Omdat de sessie met Ngo-federatie in het Nederlands was, en die met ACODEV in het Frans, hebben leden voornamelijk de keuze gemaakt in functie van de taal die ze konden spreken. Het zou dus kunnen dat er leden zijn die aansloten bij ACODEV maar ook bepaalde leerinitiatieven bij Ngo-federatie volgen, en vice versa, wat betekent dat suggesties gegeven door deze leden niet automatisch gelinkt zijn aan de ene of andere federatie. De resultaten van de sessie werden per federatie geclusterd (volgens deelname aan de federatie), maar worden dus best niet al te nauw geïnterpreteerd als enkel bij die federatie behorend. Wat Fiabel betreft werd deze sessie wel exclusief met leden van deze federatie gehouden.

Het eerste overzicht hieronder vat de suggesties samen die leden gegeven hebben op vlak van (leer)inhoud. Het tweede overzicht vat suggesties samen van werkmethodes en instrumenten. Het derde overzicht suggereert wie er betrokken dient te worden bij het realiseren van het toekomstige (leer)aanbod.

(LEER)INHOUD BELANGRIJK OM FIT FOR THE FUTURE TE WORDEN/BLIJVEN IN DE TOEKOMST (SUGGESTIES LEDEN VAN DE DRIE FEDERATIES)

Suggesties ledenaanbod om (meer) fit for the future te worden/blijven	Ngo-federatie	ACODEV	Fiabel
Thema's die extern gericht zijn, bijvoorbeeld gericht op interactie, samenwerking met anderen, positionering, imago, belangenbehartiging zoals...			
Investeren in multipartnerships die wederkerig zijn (reciproque), ontkokerd (décloisonné) en gelijkwaardig (equitable)			X
Diepgaand ontkokeren: landen, sectoren, actoren			X
Leren van de privésector			X
Leren over samenwerking met de privésector	X		
Leren hoe zich beter te positioneren naar buiten toe, dankzij verworven kennis en opgebouwde expertise Dat de buitenwereld en personen die werken binnen de sector de sector ziet als één sector die inspireert. Ontwikkelen van storytelling: komen tot een gemeenschappelijk narratief van internationale samenwerking		X	X
Werken aan vertrouwen tussen actoren op alle niveaus: de Belgische bevolking, het beleid, de media		X	
Werken aan een gedekoloniseerde visie en dit delen met anderen Wederkerige partnerschappen		X	X

ECMS in actie, in de beweging		X	
Collectieve aanpak/Sensibilisatie rond WBE	X		
Hoe meer mensen aantrekken (hoe het draagvlak vergroten)		X	
Belangenbehartiging om de sector te verdedigen		X	
Creëren van synergieën tussen CMO		X	
Thema's gericht op technische professionalisering zoals...			
Finance (niet nader gespecificeerd)			X
Leren over financiële verdienmodellen	X		
Leren over exitstrategieën (ook vrijwillige)	X		
Exit als doel leren loslaten			
Ethische en deontologische AI die ons kan ontlasten	X		
Verspreiden en interpreteren van DGD informatie		X	
Hoe desinformatie tegengaan		X	
Integratie van nieuwe technieken in de werkpraktijk		X	
Metten van sociale impact		X	
Thema's gericht op het versterken van de veerkracht en leercultuur van organisaties zoals...			
Hoe onze waarden en integriteit bewaken		X	
Versterken van het aanpassingsvermogen op vlak van het afleggen van verantwoording → hoe evolueren naar een meer intelligente verantwoording		X	
Inzetten op collectivité, reactivité, adaptabilité			X
Werken aan/leren over wendbaarheid, aanpassingsvermogen, flexibiliteit	X	X	X
Ondersteunen bij hoe te transformeren en aanpassen aan de nieuwe maatschappij			
Investeren in het versterken/ontwikkelen van een leercultuur			X
Een leerbeleid op organisatieniveau	X		
Kwetsbaarheid en zelfkritisch zijn	X		
Andere thema's			
Activisme			
Relevante thema's (niet gespecificeerd) en daarin een voortrekkersrol spelen, visionair zijn (alert voor zijn)	X		

Tabel 10: Samenvatting antwoorden van ledenorganisaties over toekomstige leerinhoud voor fit for the future (ref. leerevent 'fit for the future', 20/02/'25)

WERKVORMEN, INSTRUMENTEN, METHODEN,...DIE HET LEREN VORM KUNNEN GEVEN OM ZO (MEER) FIT FOR THE FUTURE TE KUNNEN WORDEN/BLIJVEN (SUGGESTIES VAN LEDEN VAN DE DRIE FEDERATIES)

Suggesties op vlak van werkvormen, methodes, instrumenten om het leeraanbod in praktijk te brengen/het huidige te versterken om (meer) fit for the future te worden/blijven?	Ngo-federatie	ACODEV	Fiabel
Methoden en werk/leervormen die...			
Aangepast zijn aan 'mijn' realiteit en 'noden'		X	
Op maat van IA actoren zijn (niet samen met NGOs of andere actoren zoals de privésector)			X
Vraaggestuurd zijn, en niet topdown (dus bottom up vanuit de ledenorganisaties komen)	X		

Flexibel zijn		X	X
Uitwisseling bevorderen	X	X	X
Ervoor zorgen dat de werkgroepen zo efficiënt mogelijk zijn, door tastbare, concrete instrumenten te gebruiken en deze ook te standaardiseren		X	
Aanzetten tot zelfreflectie			X
Sectoroverschrijdend zijn (transectorielle)			X
Inzetten op gelijktijdig zowel technische als soft skills		X	
Toegankelijk zijn en inclusie en interculturaliteit bevorderen vb. werken met gebarentaal vb. toegankelijk voor partners in partnerlanden		X	
Virtueel zijn en tegelijk aantrekkelijk en toegankelijk		X	
Rekening houden met verschillende competentieniveaus		X	
Zorgen voor minder discussie en meer inhoud		X	
Meerdere dagen duren		X	
Een meerwaarde definiëren	X		
Specifieke (al dan niet virtuele, niet gespecificeerd) methodes zoals...			
Gebruik maken van zowel de ervaring van leden als van externe (internationale) expertise	X	X	
Inclusief expertise van partners	X		
Mapping			X
Methoden die evidence-based zijn			X
Knowledge management: - delen van kennis en expertise - kapitaliseren van kennis - delen van outils → minder concurrentie tussen leden, dit leidt tot tijdswinst - geharmoniseerd en geconsolideerd - bevorderen van continu leren		X	
Werkgroepen met thema's die van belang zijn zodat ze een tijd kunnen meegaan		X	
Tijdsbank (zie bijlage 4)		X	
Samen al doende zaken ontwikkelen	X		
Virtuele methodes zoals..			
MOOC met inhoud die scanbaar is, vrij toegankelijk, relevant		X	
Virtual reality		X	
Een platform/database met beschikbare informatie (multi-canaux, supports, langues, medias,...)		X	
Leervormen zoals...			
Gedeeld leren tussen organisaties/delen van lessons learnt (vb. failing forward)	X	X	X
Formeel en informeel leren		X	
Face-to-face uitwisselingen tijdens evenementen en alternatieve momenten om te delen		X	
Leren met en van mensen van de straat, tijdens events: overal kan geleerd worden		X	

Uitsturen van een bevraging NA de vorming om te weten hoe het geleerde werd toegepast in de organisatie		X	
Algemeen (niet nader gespecificeerd)/andere			
Investeren in methodologieën			X
NTIC methodes		X	
Vormingen			X
Verskillende soorten kennis en leren krijgen evenveel respect	X		

Tabel 11: Samenvatting antwoorden van ledenorganisaties over toekomstige leer-en werkvormen voor fit for the future (ref. leerevent 'fit for the future', 20/02/'25)

TE BETREKKEN ACTOREN OM (MEER) FIT FOR THE FUTURE TE WORDEN/BLIJVEN (SUGGESTIES LEDEN VAN DE DRIE FEDERATIES)

Wie dient betrokken te worden om (meer) fit for the future te worden/blijven?	Ngo-federatie	ACODEV	Fiabel
Andere sectoren zoals...			
Monde académique		X	X
Monde artistique			X
De ruimere civiele maatschappij		X	
Een grote openheid tonen naar 'buiten België', wat betreft gezamenlijke onderwerpen		X	
Andere sectoren: de privésector		X	X
Combinatie van actoren			
Werken aan openheid om samen te leren met een combinatie van actoren samen: de academische wereld, het beleid, bedrijven		X	X
Bundelen van krachten tussen actoren	X		
Breed draagvlak en betrokkenheid van externen voor de sector	X		
Specifieke actoren zoals...			
Al het personeel van de organisatie		X	
Iedereen uit de organisatie betrekken bij MEAL	X		
Consultant, coach			X
Samen met organisaties in de sector			X
ACNG			X
De federaties			X
De partners op het terrein		X	
Beleidsactoren		X	

Tabel 12: Samenvatting antwoorden van ledenorganisaties over wie te betrekken bij het (meer) fit for the future worden/blijven de betekenis van fit for the future (ref. leerevent 'fit for the future', 20/02/'25)

BIJLAGE 7: OVERZICHT GECONSULTEERDE DOCUMENTEN

DOCUMENTEN BESCHIKBAAR GESTELD DOOR DE FEDERATIES - DOCUMENTS MIS À DISPOSITION PAR LES FÉDÉRATIONS

- 5 A gateway to equality, CONCORD, 2024.
- 6 Acteurs du Changement, Dossier technique et financier des fédérations d'organisations de la société civile et d'acteurs institutionnels, 2022-2026, ACODEV, Fiabel en Ngo-federatie.
- 7 Adoption de la Note sectorielle sur la mémoire coloniale belge et les enjeux de décolonisation, AG du CNCD-11.11.11-11.11.11.
- 8 Anti-racism and decolonizing, Bond, 2024.
- 9 Conceptnota toekomsttraject 2030, Ngo-federatie, september 2019.
- 10 Dekoloniseren.Nu! - Praktische inspiratiegids voor rechtvaardige internationale samenwerking, Ngo-federatie, 11.11.11, ism de toekomstwerf Dekoloniseren, 2021.
- 11 Etude sur la décentralisation" (S&L), in opdracht van NGO-federatie, 2024.
- 12 Evaluation à mi-parcours des fédérations des OSC/IA, Programme '17-'21, C-Lever.org, 09 février 2020.
- 13 Evaluation de l'accompagnement au rapprochement entre organisations (8 organisations), ACODEV, 2024.
- 14 Final Evaluation of Belgian Federations of OSC/IA, Programme '17-'21, Syspons, 02 June 2022.
- 15 Gids voor Crisiscommunicatie bij Integriteitsschendingen", gezamenlijke publicatie van ACODEV, Ngo-federatie en Fiabel (jaar van uitgave niet vermeld).
- 16 Gids voor mechanismes voor rapportering, Deloitte i.s.m. de werkgroep integriteit van de federaties, juli 2019.
- 17 Government funding of CSOs in a rapidly changing world – evidence from six OECD countries", KULeuven, HIVA, 2024.
- 18 https://portailqualite.acodev.be/fr/resource/accompagnement-m%C3%A9thodologique-pour-le-d%C3%A9veloppement-d%E2%80%99un-nouveau-mod%C3%A8le-financier-et-l?utm_source=chatgpt.com
- 19 https://portailqualite.acodev.be/fr/resource/guide-pratique-dacodev-financements-europ%C3%A9ens.html?utm_source=chatgpt.com
- 20 Implicaties van dekolonisering voor de Vlaamse sector van ontwikkelingssamenwerking, een aanzet tot reflectie en actie", T.Van Acker, E.Willems, 2021.
- 21 Interne werkdocumenten federaties/documents de travail des fédérations 2022-2025 – Consortia en fusies – Consortia et Fusions
- 22 Interne werkdocumenten federaties/documents de travail des fédérations 2022-2025 – Dekolonisatie-Décolonisations/Gelijkwaardige partnerschappen – Partenariats Egalitaires
- 23 Interne werkdocumenten federaties/documents de travail des fédérations 2022-2025 – Finance
- 24 Interne werkdocumenten federaties/documents de travail des fédérations 2022-2025 – Integriteit-Intégrité
- 25 Interne werkdocumenten federaties/documents de travail des fédérations 2022-2025 – MEAL
- 26 Jaarlijkse directeurenbevraging 2022, 2023
- 27 Jaarplanning/planification annuelle DTF '22-'26, outcome 3
- 28 Le Monde en Classe, CNCD-11.11.11, outil pédagogique.
- 29 Lessons Learnt, programme DTF, outcome 1-3 2022, 2023
- 30 Gemeenschappelijk Strategisch Kader 2015 – 2020, ACODEV en Ngo-federatie.

- 31 Makelaars in Verandering, Technisch en financieel dossier van de federaties van civiele maatschappij-organisaties en institutionele actoren, 2022-2026, ACODEV, Fiabel en Ngo-federatie.
- 32 Management response, eindevaluatie programma federaties '17-'21, Fiabel, niet gedateerd.
- 33 Management response, midtermevaluatie programma federaties '17-'21, Fiabel, niet gedateerd.
- 34 Management respons Ngo-federatie, Eindevaluatie technisch en financieel dossier federaties 2017-2021, 29 juni 2022.
- 35 Mid-term evaluatie van de belangenbehartiging door de federaties, Management respons Ngo-federatie, 14 mei 2020.
- 36 Mission de consultance et d'appui sur les consortiums et les fusions d'organisations dans le secteur de la coopération non-gouvernementale, Note de Cadrage, ACODEV et Boost Us, Mai 2022.
- 37 Monitoringgegevens/ données de suivi, DTF '22-'26
- 38 Noord-Zuid uit de Koker – Naar evenwaardige globale partnerschappen - Le Décloisonnement Nord-Sud, Vers des partenariats mondiaux à part entière, Ngo-federatie, 2021.
- 39 Nota Noord-Zuidgesprekstafels, November 2023.
- 40 Note CA : Etat des lieux des trajectoires Vision 2030, ACODEV, 28 septembre 2023.
- 41 Note évaluation à mi-parcours du DTF des fédérations 2017-2021 : réponse managériale ACODEV, 20 novembre 2019.
- 42 Note préparatoire à l'atelier – Identité et rôle futurs des OSC – dans le cadre de la trajectoire de réflexion sectorielle – Vision 2030, 2021.
- 43 Note sur la décolonisation : état des lieux, ACODEV, 23 avril 2024.
- 44 Onderzoeksrapport- Projet de recherche « Shift the Power into Practice » – « Transférer le pouvoir dans la pratique », B.Bokako en L.Morris, i.o.v.-pour Ngo-federatie, 11.11.11 i.s.m. ACODEV, 2022.
- 45 Performantiescores/Scores de performance outcome 1-3 2022, 2023
- 46 Plan Stratégique 2027-2036, ACODEV.
- 47 PPT dekoloniseren,introductiedag nieuwe medewerkers Ngo-federatie, 2023.
- 48 Proces met betrekking tot de integriteitsscan van de uitvoerende partners, Deloitte i.s.m. de werkgroep integriteit van de federaties, juni 2019.
- 49 Rapport final accompagnement trajectoire 2030, J.Contor, Centre de Recherche Spiral, ULiège, Février 2021.
- 50 Réponse managériale à l'évaluation finale du DTF des fédérations, programme 2017-2021, ACODEV, 02 juin, 2022.
- 51 Strategisch Plan Ngo-federatie 2027-2036.
- 52 Termes de Référence du groupe de travail « partenariat égalitaire » au sein d'ACODEV, sans date.
- 53 Termes de Référence - Groupe de travail sur les questions financières et budgétaires, janvier 2023.
- 54 TOR : tussentijdse evaluatie van de drie federaties van CMO/IA- TdR: évaluation à mi-parcours des trois fédérations, programme 2022-2026.
- 55 Who holds the lion's share – a closer look at global Europe Funds for CSOs, CONCORD, sept.'23.
- 56 En andere documenten, beschikbaar op de websites van de drie federaties, zelf geproduceerd door de federaties of externe publicaties - Et d'autres documents consultés sur les sites web des trois fédérations, produits par les fédérations elles-mêmes ou provenant de publications externes.

ANDERE EXTERNE DOCUMENTEN GERAADPLEEGD - AUTRES DOCUMENTS EXTERNES CONSULTÉS

- 1 Argyris C, A theory of action perspective, Journal of Management Education, Volume 21, Issue 1, pagina's 9–26,1997.

- 2 Bocken, N. et al., *Journal of Cleaner Production*, Volume 65, pagina's 42–56, A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes, 2014.
- 3 Britton, B., Organisational learning in NGOs: creating the motive, means and opportunity, INTRAC, Praxis paper No.3., 2005.
- 4 Elbawab, R. Linking organisational learning, performance, and sustainable performance in universities: an empirical study in Europe. *Humanities and Social Sciences Communications* 11, 626, 2024.
- 5 Fit for the Future? Development trends and the role of international NGOs, discussion paper, Oxfam Policy and Practice, 2015.
- 6 Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World*. 2009/2020 reprint.
- 7 Het achtveldenmodel, Kessels & Smit. Bronnen:
- 8 <https://www.kessels-smit.com/files/Het-achtveldenmodel-Onepager2.pdf>.
- 9 <https://www.kessels-smit.com/files/Het-achtveldenmodel2.pdf>
- 10 https://kessels-smit.com/files/The_Eight_Field_instrument_ENG.pdf
- 11 Improving or Reimagining- Mapping key narratives on the future of development Cooperation, Prof.Dr.Sara Kinsbergen, Dr.Zunera Rana, March 2025.
- 12 <https://www.includovate.com/a-time-for-change-in-international-development-exploring-new-approaches-to-international-cooperation/>
- 13 Partos
- 14 <https://www.partos.nl/en/news/launch-of-the-impact-story-magazine/>
<https://www.ontwikkelingwerkt.nl/>
- 15 <https://www.partos.nl/nederland-van-de-kaart/>
- 16 Technological Forecasting and Social Change, Transformative social innovation and (dis)empowerment 195–206; Flor Avelino et al., 2019.
- 17 The fifth discipline, Senge, P., 1990.
- 18 Masood Ahmed, Rachael Calleja, and Pierre Jacquet, *The Future of Official Development Assistance: Incremental Improvements or Radical Reform?* Center for Global Development, 2025.
- 19 Rodríguez, C. Clemens, C., Wirthmann Ferreira, E. Study report: How can humanitarian and development organisations learn, grow, and evolve in fast-changing and complex environments? World Vision, 2024.
- 20 Theory U: leading from the future as it emerges, Scharmer, O., 2007.
- 21 Wenger, E. et al., *Cultivating Communities of Practice, A Guide to Managing Knowledge*, Harvard Business School Press, 2002.

DOCUMENTEN GEPRODUCEERD DOOR HET EVALUATIETEAM TIJDENS DEZE EVALUATIE - DOCUMENTS PRODUITS PAR L'ÉQUIPE D'ÉVALUATION AU COURS DE CETTE ÉVALUATION

- 1 Methodologische nota - Tussentijdse evaluatie van het gemeenschappelijke programma '22-'26 van de 3 federaties van CMO's en IA's – Outcome 3, September 2024.
- 2 PV Comité de pilotage, 30.09.2024
- 3 PV Comité de pilotage, 26.11.2024
- 4 PV Comité de pilotage, 17.12.2024.
- 5 Draaiboek – Scénario – learning event 20.02.2025

- 6 Gespreksleidraad – Guide de conversation – learning event 20.02.2025
- 7 PPT voor de verslaggevers - pour les rapporteurs.trices – learning event 20.02.2025
- 8 Sjabloon verslaggeving – Canevas pour les rapporteurs.trices – learning event 20.02.2025
- 9 Questionnaire pour le Comité de Pilotage– Debriefing Learning Event 20.02.2025
- 10 PPT réunion de démarrage, Humanya, 30.07.2025.
- 11 PPT overview main findings and future tracks to explore – debriefing learning event 20.02.2025, 18.03.2025.
- 12 PPT sensemaking workshop, Humanya, 29.04.2025.

BIJLAGE 8: OVERZICHT GECONSULTEERDE PERSONEN

Leden van de drie federaties

- 71 leden namen deel aan het leerevent op 20.02.2025:
- 9 medewerkers van leden van ACODEV (7 mannen, 12 vrouwen),
- 15 medewerkers van leden van Ngo-federatie (waarvan 4 mannen, 11 vrouwen)
- 13 medewerkers van leden van Fiabel (5 mannen, 8 vrouwen).
- 24 medewerkers namen deel, werkzaam in een organisatie zowel lid van ACODEV als van Ngo-federatie (7 mannen, 17 vrouwen)

Deze personen vertegenwoordigen diverse functie: programmamedewerkers, medewerkers M&E, directies,... Wat de meeste aanwezige personen gemeen hadden was dat ze deelnemen of deelgenomen hadden aan één of meer leerinitiatieven gelinkt aan de vijf thema's, geselecteerd voor deze evaluatie.

In de voormiddag wisselden deze personen uit aan 9 tafels (per taalgroep). De verslaggeving hiervan werd anoniem verwerkt in dit rapport. In de namiddag werd er per federatie overlegd. Ook hiervan werd verslag genomen, dat verwerkt werd (anoniem) in dit rapport.

Medewerkers van de drie federaties

Per federatie werden de medewerkers geïnterviewd die verantwoordelijk zijn voor de organisatie/coördinatie van leerinitiatieven voor hun leden, gelinkt aan de vijf thema's, geselecteerd voor deze evaluatie.

Voor ACODEV : de thema's integriteit (E. De Leeuw), gelijkwaardige partnerschappen (E. De Leeuw), finance (A.S. Houyet), consortia en fusies (R.Maldague).

Voor Ngo- federatie: de thema's MEAL, (I.Kestelyn), dekolonisatie (J.Fraeyman), finance (C.Gowie), integriteit (S.Mostrey)

Voor Fiabel: MEAL (H.Flaam), integriteit (K.Frederix)

Verder werd met de directeur van elke federatie een gesprek gehouden.

Externe personen geconsulteerd

Mr. A. Vanhove - Transversaal coördinator DGeo.0 – Niet-gouvernementele samenwerking – in aanwezigheid van Mevr. B. Vincke, dossierbeheerder programma van de drie federaties

Mevr. M. Coppens – Diensthoofd Wereldburgerschap DGeo.1

Mevr. A. Gorter – Verantwoordelijk voor leren en innovatie, Partos (branchevereniging internationale samenwerking in Nederland)

MANAGEMENT RESPONSE TUSSENTIJDSE EVALUATIE

GEMEENSCHAPPELIJK PROGRAMMA FEDERATIES 2022-2026

1. Context tussentijdse evaluatie

De focus van deze tussentijdse evaluatie was “In hoeverre zijn de gebruikte methodes geschikt om de vooropgestelde resultaten binnen outcome 3 (CMO en IA zijn actoren die “fit for the future” zijn) in het huidige programma te bereiken?”.

Een bijkomende vraag was: kunnen de huidige benaderingen en methodologieën in de toekomst gehandhaafd worden of **moeten ze aangepast worden**?

Volgende **thema's** werden daarbij naar voren geschoven : **MEAL, integriteit, consortia en fusies, dekolonisatie, en financiën.**

Aan deze vraag werd ook de **relevantie van thema's** gekoppeld alsook de betekenis en de **realisatie van de outcome ‘fit for the future’ binnen de veranderde context** anno 2025.

In het algemeen bevestigen zowel de secretariaten van ngo-federatie, Fiabel als ACODEV dat dit een **erg moeizaam proces** geweest is:

- In eerste instantie was er immers **geen akkoord tussen de drie federaties over de hoofdonderzoeksvragen** in de opmaak van de referentietermen.
- Ook het **proces binnen het begeleidende stuurcomité** (die 8 leden telde waarvan 3 vertegenwoordigers van de secretariaten, 3 consultants en 2 vertegenwoordiger van de RvB van ACODEV en FIABEL) **verliep uiterst moeizaam** gezien de verschillende visies en meningen die moesten verzoend worden.
- Er was ook **onvoldoende aandacht voor de manier waarop het stuurcomité de volledige secretariaatsploegen kon betrekken**, zeker voorafgaand aan de oplevering van het eindrapport. Er is wel degelijk een sensemaking workshop geweest over de belangrijkste bevindingen van het rapport maar dit was enkel met de leden van het stuurcomité, de voltallige secretariaatsploegen werden hier niet bij betrokken.

Dit vertaalt zich in een **rapport waarin de focus ontbreekt** en maar liefst 23 aanbevelingen geformuleerd worden, die in de meeste gevallen niet voldoende concreet zijn om als federaties mee aan de slag te gaan. Het **zoeken naar focus** is overigens een **uitdaging** waar meerdere leden mee geconfronteerd worden in het voorbereiden van **gemeenschappelijke evaluaties**.

Ngo-federatie had **op basis van de geïnvesteerde tijd en middelen meer verwacht van deze evaluatie**. Aangezien deze observatie niet alleen geldt voor deze evaluatie, dient de vraag gesteld te worden of dit verantwoordingssysteem niet moet worden bijgesteld. Het **evaluatieplan zoals voorzien in de nieuwe regelgeving voor de komende programma's biedt op dat gebied zeker perspectieven**. Bijvoorbeeld een peer-to-peer evaluatie tussen de federaties onder begeleiding van een externe consultant, maar wel binnen een participatief proces samen met de verschillende secretariaten.

In de eerste bespreking van het rapport binnen het bestuur op 3 juni, bevestigde het bestuur dat er *“meer lessen getrokken worden over het proces dan uit het eindrapport zelf. De management response die tegen de raad van bestuur in september voorbereid wordt, dient de aanzet te geven voor een proces dat erop gericht is (i) een gemeenschappelijke visie tussen de federaties te ontwikkelen over wat “fit for*

the future” inhoud en hoe hier best rond geleerd wordt en (ii) het maken van gerichte keuzes voor de toekomstige werking van de federatie (kerntaken).”

Op basis van bovenstaande, had het opstellen van een gezamenlijke management response onder de drie federaties een logische eerste stap geweest in het zoeken naar verbeteringen in de samenwerking tussen de drie federaties. Omwille van verschillende redenen, waaronder tijdsgebrek, is dit nog niet haalbaar gebleken. Wél is het de bedoeling om na afloop van de bespreking van de management response in het bestuur van elke federatie, de gemeenschappelijke elementen samen te leggen.

Gezamenlijke reactie ngo-federatie en Fiabel

De federaties hebben veel tijd geïnvesteerd in deze evaluatie, aangezien deze grotendeels gericht was op het lerende aspect en met een grote participatie van haar leden. Ondanks de grote tijdsinvestering resulteert deze evaluatie niet in de gewenste aanbevelingen, aangezien deze algemeen blijven, focus missen en weinig vernieuwing bieden. Er werd ook verwacht dat de aanbevelingen meer geformuleerd zouden worden per federatie, om tot concrete acties te kunnen overgaan, maar dat is niet of te weinig het geval gebleken.

Er zijn heel wat aanbevelingen die gericht zijn aan de drie federaties en deze engageren zich dan ook om daarmee aan de slag te gaan. Zo zijn er een aantal aanbevelingen geformuleerd die meegenomen worden in de opmaak van het volgende gemeenschappelijke programma, zoals het onder de loep nemen van het resultatenkader en het harmoniseren van de outcomes (via de veranderingstheorie). De samenwerking tussen de drie federaties is eveneens een terugkomend thema met als aanbeveling om “te zoeken naar wat hen bindt, eerder dan wat hen scheidt.” Deze oefening is outcome overstijgend, maar niet onbelangrijk, zeker in tijden waarin internationale solidariteit onder druk staat. Het huidige programma werd opgemaakt in tijden waarin ‘fit for the future’ een ander begrip kende dan vandaag. Het is dus belangrijk om met de drie federaties te bekijken hoe we in de opmaak van het nieuwe programma 2027-2031 de drie federaties gezamenlijk de oefening maken over wat “fit for the future” precies inhoudt, hoe hier best rond geleerd wordt met de leden en welke gerichte keuzes gemaakt moeten worden voor de toekomstige werking van de federatie(s).

2. Analyse van de aanbevelingen in het eindrapport

De conclusies uit het eindrapport waren de volgende:

“Leerinitiatieven georganiseerd door federaties dragen vandaag effectief bij aan capaciteitsversterking. Een aantal leer- en werkvormen en methodes worden volgens leden en federaties veel gebruikt en zijn effectief. Leren op zich is echter geen garantie voor verandering, noch op individueel noch op organisatieniveau. Het inzetten (al dan niet bewust) van hefboomen, door federaties en ledenorganisaties, tijdens en na het leren verhoogt de kans op een succesvol leerinitiatief, leerresultaten en leereffect.

Voor een grote meerderheid van de leden is het aanbod rond capaciteitsversterking en de strategische denkrajecten – tot nu toe - relevant gebleken om 1) het hoofd te bieden aan de uitdagingen voor de toekomst en 2) te kunnen professionaliseren binnen het kader van de huidige regelgeving. Niettegenstaande de outcome – fit for the future - nog steeds in grote mate als relevant wordt beschouwd, in het licht van een veranderde context, is de invulling ervan vandaag niet meer toereikend. De veranderde context zet de externe voorwaarden om te kunnen leren – als individu en organisatie- zwaar onder druk. Het belang van de andere outcomes van het programma (belangenbehartiging en maatschappelijk draagvlak) om deze voorwaarden mee te helpen creëren komt daarbij sterker op de voorgrond. De huidige kracht en het potentieel van de actuele leerinitiatieven ligt in het kunnen verbinden in diversiteit en het versterken van die verbinding, op diverse vlakken. Dit is waar

leren in relatie tot systeemdenken en -verandering over gaat. Dit is tegelijk ook een uitdaging (systeemverandering is complex).

Om het leren ook in de toekomst mee te kunnen vormgeven en ondersteunen, verwachten leden van de drie federaties dat deze een **faciliterende en verbindende rol spelen alsook een rol als pleitbezorger richting het beleid**. Leden van de drie federaties verwachten ook dat federaties met elkaar (blijven) samenwerken en deze samenwerking versterken, in het belang van de leden en de sector.

De drie federaties hebben alle drie hun eigen visie op leren die zich vertaalt in een bepaalde aanpak rond leren, op basis van de noden van hun leden en verder ook vanuit evoluties die zich voordoen in de context. **Elke federatie heeft daarin haar eigen specificiteit. Idealiter zijn ze daarin complementair en versterken ze elkaar daarin.** Een aantal uitdagingen maken dit niet zo eenvoudig, zelfs al is de wil tot samenwerking wel algemeen aanwezig.”

In het evaluatierapport **formuleren de evaluatoren vanuit deze conclusies 23 aanbevelingen** verdeeld over 4 clusters, namelijk;

- A – Aanbevelingen, **onafhankelijk van de externe context**
- B – Aanbevelingen **om (meer) ‘fit for the future’ te worden/blijven in een veranderde context**
- C – Aanbevelingen **ter bevordering van de samenwerking tussen federaties en de eigen toekomstgerichtheid**
- D – Aanbevelingen **om de efficiëntie van leren te versterken**

Het is een omvangrijk rapport maar **mist focus**. De holistische aanpak is een sterkte maar ook een zwakte naar **aanbevelingen toe die bij momenten te allesomvattend zijn**. Er zijn in totaal 23 aanbevelingen waarvan sommige te vaag en te weinig concreet zijn.

De gestelde vragen worden dus ook niet ten gronde beantwoord maar de antwoorden blijven op een heel algemeen niveau en zijn ook in algemene bewoordingen geformuleerd.

Het **evaluatierapport schetst voor de federatie echter wel een positief beeld over de geschiktheid van de gebruikte methodes om de vooropgestelde resultaten** binnen outcome 3 (CMO en IA zijn actoren die “fit for the future” zijn) in het huidige programma **te bereiken**. Maar ze gaan niet dieper in op waarom bepaalde methodieken wel of niet aangepast zijn. De wens van ngo-federatie was echter geweest om op deze vraag een diepgaandere analyse te krijgen omtrent de oorzaken van het wel of niet werken van bepaalde methodes.

De evaluatie erkent ook dat de strategische denktrajecten binnen **“fit for the future”** tot nu toe relevant bleken voor de sector om het hoofd te bieden aan de uitdagingen voor de toekomst en om te kunnen professionaliseren binnen het kader van de huidige regelgeving. Maar de **invulling ervan vandaag is niet meer toereikend in het licht van de veranderde context**. De aanbevelingen uit cluster B blijken het meest relevant te zijn voor ngo-federatie en voor een gezamenlijke nieuwe oriëntatie van ‘fit for the future’ gekoppeld aan onze kerntaken.

De evaluatie vermeldt verder nog dat de leden verwachten dat de drie federaties een **faciliterende en verbindende rol spelen alsook een rol als pleitbezorger richting het beleid**. Maar hier wordt in het rapport opnieuw **niet duidelijk geformuleerd wat er al gebeurt op dat vlak en wat er nog kan verbeterd worden naar de toekomst toe**.

Voor de aanbevelingen die vanuit cluster C vertrekken is het **problematisch dat de concepten “eigen visie op leren en specificiteit”** vervolgens in de evaluatie te weinig toegelicht worden.

De laatste groep aanbevelingen uit cluster D zijn dan wel iets meer praktisch van aard en we nemen de aanbeveling om outcome 3 nog meer te harmoniseren met de andere outcomes zeker mee in het kerntakendebat.

Wel werd **de vraag uit de referentietermen om ook aparte aanbevelingen per federatie te formuleren niet beantwoord**, wat in lijn ligt met de conclusie van te algemene en te vaag geformuleerde aanbevelingen.

Vandaar de **keuze om ons toe te spitsen op de 5 meest concrete, pertinente** aanbevelingen waarvan we als ngo-federatie denken dat ze een garantie bieden op reële progressie.

3. Management respons ngo-federatie

Uit cluster A – Aanbevelingen, onafhankelijk van de externe context – 1 aanbeveling.

- *Aanbeveling: “Leden versterken bij het integreren van leerresultaten in organisaties.”*

Binnen de sector leeft inderdaad de vraag hoe we kennis kunnen institutionaliseren en hoger tillen dan enkel op het individueel niveau. Dit kan onder andere door blijvend in te zetten op de link tussen technische vormingen en strategisch beleid. Maar ook de reflectie over waaraan deze leerinitiatieven op verschillende niveaus idealiter dienen bij te dragen (individueel – organisatie – sectorbreed) blijft belangrijk. Naar de toekomst toe moeten we als ngo-federatie samen met de andere federaties verder onderzoeken wanneer we welke hefboomen het best inzetten bijv. deelnemers nog tijdens de leeractiviteit laten reflecteren over hoe ze het geleerde in de organisatie denken te kunnen toepassen. En hoe we kennis niet enkel kunnen stimuleren op individueel niveau maar ook institutionaliseren op organisatie en vooral op sector niveau (bijvoorbeeld thematische ToC, leertrajecten op GSK niveau, etc.).

Uit cluster B – Aanbevelingen om (meer) ‘fit for the future’ te worden/blijven in een veranderde context – 3 aanbevelingen.

- *Aanbeveling: “De 5 geselecteerde thema’s voor deze evaluatie zijn ook vandaag nog relevant binnen de huidige context. We suggereren om binnen de 5 geselecteerde thema’s gerichte keuzes te maken in functie van de huidige, veranderde context. ”*
- *Aanbeveling: “Rekening houdend met de veranderde context raden we aan om te onderzoeken welke nieuwe thema’s prioritair op te nemen zijn in de nabije toekomst (huidige en toekomstige programma) om leden te ondersteunen bij het (nog meer) “fit for the future” te worden of blijven. Dit kunnen ook thema’s zijn die buiten de prioriteiten van de overheid vallen. ”*

- *Aanbeveling: “Vanuit de eigenheid en identiteit van elke federatie is het o.i. belangrijk om op korte termijn een **gezamenlijk toekomstbeeld** of narratief te ontwikkelen voor de sector CMO en IA. Het gaat hier op de eerste plaats om een toekomstbeeld van de sector dat duidelijk maakt waar de groep CMO en IA voor staat, wat haar bindt en wat haar meerwaarde is. ”*

Vanuit ngo-federatie blijven we de veranderende mondiale context inderdaad onderkennen en proberen we steeds de belangrijkste obstakels en kansen voor de sector in kaart te brengen. Binnen deze complexe context wil ngo-federatie, samen met de andere federaties, onze leden nog beter ondersteunen om de obstakels maar ook hun noden en belangen in kaart te brengen en de toekomstige (strategische) uitdagingen wendbaar en transformatief het hoofd te kunnen bieden. Hiervoor zullen we gerichtere keuzes moeten maken in wat we nu al doen en ons focussen op onze kerntaken, maar ook nieuwe keuzes durven maken qua thema's bijv. innovatieve financiering, focus soft skills, defensie, nexus, ect.⁵²

De evaluatie begrijpt echter de realiteit van het werk van de federaties waar soms conflicterende belangen en visies bestaan, gezien de diversiteit van leden bij de verschillende federaties.

Vandaar de aanbeveling om te zoeken naar waar we gezamenlijk voor staan, wat ons bindt en wat we gezamenlijk als meerwaarde ervaren. Deze realiteit van conflicterende belangen zorgt er echter ook voor dat de federaties wel voorstellen kunnen brengen maar dat strategische keuzes wat betreft een gezamenlijk toekomstbeeld en visie op “fit for the future” door de leden zelf in de hand moet worden genomen o.l.v. de raad van bestuur en de algemene vergadering.

Dit zal ngo-federatie ook sterken in zijn strategisch plan 2027-2036 waar als 3^{de} element van de missie het volgende opgenomen is: “**Sectorcommunicatie**: pro-actief de rol en de meerwaarde van de Belgische ngo's in de verf zetten in functie van de twee andere opdrachten van ngo-federatie.”

Uit cluster C – Aanbevelingen ter bevordering van de samenwerking tussen federaties en de eigen toekomstgerichtheid

Over de samenwerking tussen de drie federaties worden in het eindrapport geen concrete aanbevelingen geformuleerd. Ook de concepten “eigen visie op leren ” en “eigen specificiteit” worden niet uitgewerkt en leiden dan ook tot vage, algemene aanbevelingen. Hoewel de noodzaak tot een meer intensieve samenwerking door iedereen erkend wordt, blijft de realiteit van conflicterende belangen tussen de federaties ervoor zorgen dat deze samenwerking in praktijk niet altijd even evident is. Ngo-federatie heeft een nauwe samenwerking met 11.11.11 en ook binnen ACODEV wordt er sterker ingezet op een verdere integratie en samenwerking met CNCD-11.11.11.

Uit cluster D – Aanbevelingen om de efficiëntie van leren te versterken – 1 aanbeveling.

⁵² Met transformatief bedoelen we hier dat de grootte van de schok bepaalt of je de huidige toestand kan behouden (weerbaar zijn), of men zich flexibel zal aanpassen (wendbaar en adaptief zijn) dan wel of men dient te evolueren naar een nieuwe status (transformatief zijn). Veranderingen zijn dan systemisch en normatief (systeemverandering).

- *Aanbeveling: “De outcome – fit for the future kan nog meer geharmoniseerd worden met de andere outcomes van het programma. Voor zover prioriteiten dit toelaten, zou dit nog kunnen plaatsvinden binnen het huidige programma.”*

Voor het proces rond “fit for the future” en kerntaken moeten we inderdaad vanuit het bredere metakader (met bijhorende risico analyse) scherpere en gerichtere keuzes maken zodat we ook outcome overkoepelend kunnen werken met impact.

De activiteiten onder elke outcome kunnen tevens geanalyseerd worden in functie van hun bijdrage aan de doelstellingen van de andere outcomes.
