



NOORD-ZUID UIT DE KOKER

NAAR EVENWAARDIGE
GLOBALE PARTNERSCHAPPEN

TOEKOMST
TRAJECT

20
30



20
30

ngo-federatie | maart 2021

Deze publicatie is tot stand gekomen binnen het Toekomsttraject 2030 van ngo-federatie.

Onderzoek en redactie: Isa Van Dorselaer

Lay-out: Pieter Ver Elst [www.victoria.be]

Met dank aan: Sarah Arras, Katharina Beelen, Karolien Burvenich, Michiel De Baere, Annelies De Gendt, Filip Lammens, Emeline Lemmens, Esther Philippen, Wouter Stes, Bieke Vandamme, Marleen Vos, Wies Willems & Jan Wyckaert.

v.u. Arnout Justaert, Vlasfabriekstraat 11, 1060 Brussel

NOORD-ZUID UIT DE KOKER

NAAR EVENWAARDIGE
GLOBALE PARTNERSCHAPPEN

ONTKOKERING

WAT IS HET EN WAAROM IS HET NODIG?	04
VIER MODELLEN VAN ONTKOKERING	09
ONTKOKEREN: HOE DOE JE DAT?	18
PROGRAMMA'S	20
ORGANISATIE	23
DISCOURS	30
KANSEN VOOR HET GRIJPEN	32
OLIFANTEN IN DE KAMER	33
CHECKLIST VOOR EEN ONTKOKERDE ORGANISATIE	35

ONTKOKERING: WAT IS HET EN WAAROM IS HET NODIG?

DE WERELD DICHTBIJ: MONDIALE UITDAGINGEN

De wereld verandert snel. Als organisaties die de blik op die wereld gericht houden kunnen wij niet anders dan mee veranderen. De grote uitdagingen van onze tijd – klimaat, migratie, ongelijkheid, vergrijzing, waardig werk, leefbare steden – spelen overal.

HOUDBAARHEIDSDATUM VERVALLEN: NOORD-ZUIDOPDELING VOORBIJGESTREEFD

De opdeling in Zuid en Noord is dus voorbijgestreefd, de houdbaarheidsdatum van de traditionele ontwikkelingssamenwerking die op dit onderscheid steunt, vervallen. Ngo's vertrekken steeds nadrukkelijker vanuit rechten die wereldwijd voor iedereen dezelfde zijn. Het recht, onder andere, op gezondheidszorg en op sociale bescherming, op een gezond leefmilieu, op voedsel en onderwijs. Ze sluiten daarmee aan bij de VN-agenda 2030 en de 17 Duurzame Ontwikkelingsdoelen. Ook dit internationale kader gaat expliciet uit van globale uitdagingen.

EEN PLEK AAN TAFEL: EVENWAARDIGE PARTNERS

De kennis om die globale uitdagingen aan te pakken zit ook overal in de wereld. Het idee dat alleen het Westen de expertise, de technologie en de mensen in huis heeft die het verschil kunnen maken, gaat op de schop. Ngo's kunnen het niet langer maken om ergens in de wereld neer te strijken met plannen die uit de koker komen van westerse programmabeheerders. Vele doen het zo al niet meer. Lokale mensen hebben een voet tussen de deur.

MAKELAARS IN VERANDERING: EIGEN MACHT VERDACHT

Maar een voet tussen de deur is nog geen evenwaardige plek aan tafel. Daar zijn we nog niet. De oude opdeling in Noord en Zuid bestendigt vastgeroeste koloniale machtsverhoudingen. Dit staat haaks op de systeemverandering die ngo's van de toekomst nastreven. Wij zijn makelaars in verandering. Wij bestrijden scheve machtsverhoudingen. Dus ook de 'Noord'- 'Zuid'-verhouding waar we zelf deel van uitmaken.

ACHTER DE SPIEGEL: ZELFKRITIEK ZONDER TABOES

Dekolonisatie: het hoge woord is gevallen. Scheve machtsverhoudingen zitten ook in onze organisaties ingebakken. Wij zijn het aan onszelf en aan onze partners in de wereld verplicht om, zonder taboes en zonder complexen, ons wereldbeeld en onze (machts)positie ter discussie te stellen. Niet om al die mensen die zich met hart en ziel inzetten een schuldgevoel aan te praten. Wel omdat uit dit inzicht evenwaardige globale partnerschappen groeien voor een duurzame, gelijke wereld. De legitimiteit van onze sector hangt ervan af.

VOORDELEN VAN ONTKOKERING: FRIENDS WITH BENEFITS

En voor wie nóg niet overtuigd is: ontkokeren levert organisaties ook voordelen op. Door radicaal te kiezen voor een nieuw mondiaal verhaal kunnen we aansluiting vinden bij andere actoren, die ook werken aan maatschappelijke verandering, maar die de neus ophalen voor het geurtje dat ontwikkelingssamenwerking volgens hen verspreidt. Met een nieuw verhaal spreken we een nieuw publiek aan zoals mensen met een migratieachtergrond, op een moment dat we door de vergrijzing vrijwilligers verliezen en door de druk op fondsenwerving op zoek moeten naar nieuwe kanalen.

■ *Lees meer over de machtsverhoudingen in onze sector en hoe die te doorbreken in onze werf Dekolonisatie [↗](#) en de werf Gelijkwaardige partnerschappen [↗](#).*

ONTKOKEREN: HOE DOE JE DAT?

Hoe komen ngo's los van de Noord-Zuidkokers in hun programma's, hun organisatiemodel en hun discours? Via de toekomstwerf 'Ontkoking Noord-Zuid' wil ngo-federatie **zelfkritiek, reflectie en innovatie** stimuleren om organisaties voor internationale samenwerking te helpen evolueren naar een mondiale werking. Ze moeten vervellen van klassieke Noord-Zuidorganisaties naar netwerkorganisaties met een internationale bril die zich onderscheiden door hun internationale expertise en partnerschappen.

Eind april 2020 traptten we deze oefening af met een reeks (digitale) werksessies. Deze inspiratiegids bundelt inzichten en geleerde lessen uit het traject die relevant zijn voor de hele sector. Wij houden ontkoking op drie niveaus tegen het licht: programma's, organisatiemodel en discours. Wij schuiven daarvoor vier mogelijke modellen naar voor.

Let wel, de realiteit zal morseriger zijn. Veranderingsprocessen zijn chaotisch. **Ontkoken is geen lineair proces**, je kan niet alles op voorhand van naaldje tot draadje uitdenken en stap na stap uitvoeren. Sommige organisaties zullen eerst hun (beeld)taal onder handen nemen, andere beginnen met hun programma's te herwerken. Allemaal zullen ze tegen de muur lopen en opnieuw proberen tot het goed zit.

Wij dagen Belgische ngo's uit om de nieuwe globale benadering die we in deze gids voorstellen, te plooiën naar hun eigen DNA. Want zoals in elk veranderingsproces is het ook voor ontkoking **geen 'one size fits all'**. Afhankelijk van de eigen visie en missie verloopt elk ontkokingproces anders. Dit is dus geen concreet stappenplan dat je in één-twee-drie op bestemming brengt. Wel veel stof tot nadenken en cases die inspireren en op weg helpen. Goeie reis!

Geesten meekrijgen: Day After Tomorrow van VIA Don Bosco

Veranderen gaat niet vanzelf, zelfs niet bij ngo's die verandering als core business hebben. Ook ngo's zijn organisaties, met mensen die vrezen voor hun eigen positie, het eigen budget, voor het behoud van hun team. Hoe krijg je medewerkers mee in het ontkokingverhaal? VIA Don Bosco gaf het startschot voor dat proces met zijn Day After Tomorrow-sessies, vier interne werksessies met medewerkers en bestuursleden om het draagvlak voor een mondiale werking te vergroten. "Een interne werkgroep bereidde elke sessie voor en nodigde experts uit. Tijdens de sessies werden deelnemers geconfronteerd met kritische stemmen over ontwikkelingssamenwerking in haar huidige vorm," zegt Bieke Vandamme van VIA Don Bosco.

"Kunnen we die kritiek weerleggen? Helpt die kritiek om onszelf heruit te vinden, zonder onze visie en onze missie uit het oog te verliezen? Het werden constructieve vergaderingen die duidelijk maakten hoezeer we nog in onze koker zitten en hoe moeilijk het is om ons te verplaatsen in collega's van andere diensten. Ontkoken en dekoloniseren is een gevoelige oefening. VIA Don Bosco is ontstaan uit de missies. Daar afstand van nemen ligt voor sommige bestuursleden moeilijk, alsof meteen hun levenswerk ontkend wordt."

Shocktherapie tegen mentale kokers

Mentale kokers zijn misschien wel de eerste die moeten sneuvelen. UCOS geeft vormingen aan studenten die voor stage of onderzoek naar het buitenland gaan. De vorming is een voorwaarde om een reisbeurs te krijgen bij VLIR-UOS. "Tijdens deze intensieve voorbereiding dwingen we studenten tot een kritische reflectie over privileges en machtsverhoudingen," zegt Esther Philippen van UCOS. "Shocktherapie noemen collega's dat. En uit evaluaties blijkt inderdaad dat studenten met een andere *mindset* weer buiten komen. Wij halen veel voorbeelden aan die hun het gevoel kunnen geven dat ze daar geen rol te spelen hebben, dat ze daar misschien meer kwaad dan goed doen. Soms zijn ze geschrokken of willen ze niet meer vertrekken, maar die voorbeelden zijn vooral bedoeld als *trigger* om hun eigen positie ter discussie te stellen."



UCOS heeft ook het CHanGE-project over seksuele en reproductieve gezondheidsrechten (SRGR) waarbij studenten naar verschillende landen met een interessante SRGR-werking trekken om verhalen te sprokkelen van activisten en die hier te delen ter inspiratie. En met WedecolonizeVUB opende UCOS samen met een dynamische en diverse groep VUB-studenten een bibliotheek aan de VUB met enkel niet-westerse auteurs; daarnaast worden events georganiseerd om de vooringenomen kennis over (de)kolonisatie en antiracisme te ontmantelen en kritisch te onderzoeken.



FOTO: YASSIN MOUSSALLI

VIER MODELLEN VAN ONTKOKERING

Ontkoking is geen wit blad. Het debat woedt al enkele decennia. En verschillende ngo's experimenteren al om te komen tot een mondiale werking. Uit die experimenten distilleerden we vier modellen van ontkoking. Het onderscheid tussen deze modellen doet soms wat kunstmatig aan. In de praktijk zijn mengvormen en combinaties mogelijk. Modellen kunnen in de loop der tijd ook verschuiven, er kunnen nieuwe bijkomen. Maar deze vier zijn het startpunt voor onze reflectie: welke rol(len) zie jij voor jouw organisatie?

1. België als een van vele partnerlanden



WAT IS HET?

België is slechts een van de partnerlanden waar een ngo actief is. Terwijl de werking in ons land – de 'Noordwerking' – voordien vooral draaide rond sensibilisatie over wat elders in de wereld anders moest, komt nu de verandering die ook hier noodzakelijk is in beeld. De operatie in België staat op gelijke voet met die in andere partnerlanden. Een ngo die kiest voor een thema, met een doelgroep, werkt hier wereldwijd aan, vanuit één overkoepelende visie en missie die internationaal worden uitgewerkt. Het onderscheid tussen de werking in België – campagne- en beleidswerk – en de rest van de wereld – de werking op het terrein – wordt losgelaten.

WELKE ZIJN DE VALKUILEN?

Het is niet de bedoeling om in alle partnerlanden copy-paste te doen. Hetzelfde thema in België en de partnerlanden betekent niet overal exact dezelfde interventie. Elk land kan nog steeds een eigen kader en eigen resultaten hebben. Het is maatwerk, acties en partners verschillen naargelang de context.

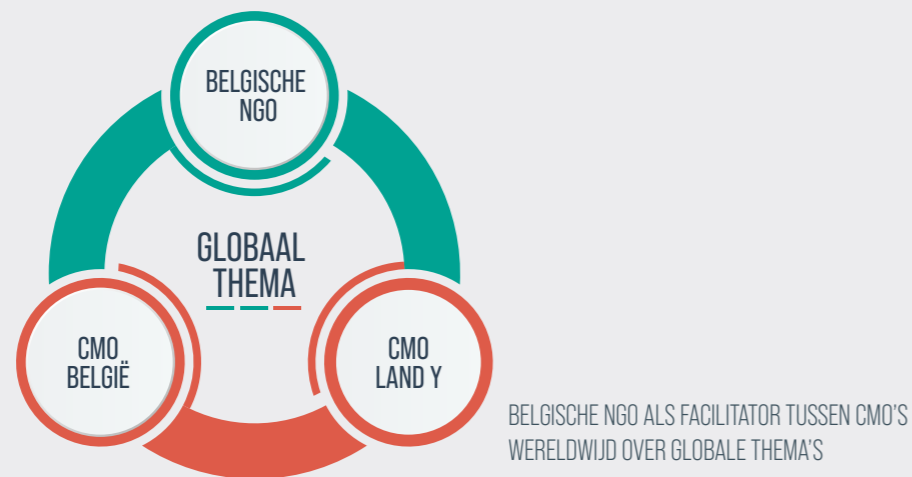
WIE IS MET DIT MODEL AAN DE SLAG?

Een goed voorbeeld van deze manier van werken is Food Smart Cities van Rikolto. Hoe hun bevolking voeden in een wereld waar de voedselbevoorrading onder druk staat, is een uitdaging voor alle steden. Veel partnerlanden van Rikolto, waaronder België, nemen deel aan het programma Food Smart Cities. Ze wisselen ervaringen en expertise uit, passen dezelfde methodologie voor duurzame productiemethodes en ketenontwikkeling toe en proberen op een gelijkaardige manier bij te dragen aan voedselstrategieën van steden. Nog voorbeelden: Safer Cities van Plan International, waarbij in wereldsteden gewerkt en uitgewisseld wordt rond seksuele intimidatie in de publieke ruimte, en Join for Water, dat nu ook in België werkt rond waterstress en droogte.

2. Facilitator van (middenveld-)organisaties wereldwijd

WAT IS HET?

Als facilitator versterken ngo's het middenveld in verschillende landen en/of op internationaal niveau door al die spelers met elkaar te laten uitwisselen. Wederzijds leren staat centraal, tussen Belgische organisaties en partnerorganisaties, en tussen partnerorganisaties onderling. Het idee dat kennis en expertise van buiten het Westen (onbewust) minder bruikbaar zijn wordt hiermee ten grave gedragen. In dit model kunnen ook andere actoren uit de overheid of de private sector betrokken zijn. De ngo brengt dan als broker de verschillende partijen rond de tafel, zodat elke actor op gelijkaardige basis zijn expertise kan laten gelden.



WELKE ZIJN DE VALKUILEN?

'Doen we toch al', zullen ngo's zeggen. En dat is de valkuil. Want hier ben je ook ontvanger van de kennis die van elders komt. De expliciete focus ligt op evenwaardigheid en wederzijds leren. Faciliterende ngo's doen niet langer aan capaciteitsversterking van partners – eenrichtingsverkeer van Belgische kennis naar partnerlanden. 'Mutual capacity development' – elkaar versterken door van elkaar te leren – wordt de basis van hun werk.

WIE IS MET DIT MODEL AAN DE SLAG?

KIYO is een goed voorbeeld (zie inzet). Een ander voorbeeld zijn de uitwisselingen van ondernemers bij Trias of de thematische netwerken over sociale bescherming die WSM faciliteert op verschillende continenten. WSM brengt in multi-actornetwerken partners rond de tafel en betreft organisaties als de Internationale Arbeidsorganisatie, experts uit andere netwerken en academici. De bedoeling is om de krachten te bundelen en sociale bescherming vooruit te duwen op al die continenten, onder andere via lobbywerk.



JONGEREN DIE HET WOORD NEMEN TIJDENS DE "JOURNÉE ANNUELLE DES CLUBS DE PAIX" (MAART 2020) VAN KIYO'S BURUNDESE PARTNER JJB (JUMELAGE JEUNESSE BURUNDI)

KIYO: LEREN VAN YOUTH LED PARTNERORGANISATIES

"In het volgende beleidsprogramma willen wij nog meer als intermediairen werken," zegt Michiel De Baere van KIYO. "We gaan meer als facilitator aan mutual capacity development doen en leren van partners in andere landen. Want wij zijn wel een organisatie die youth empowerment en participatie van jongeren bepleit, maar hier in België hebben we bijvoorbeeld weinig jongeren in bestuursfuncties. Dat is anders in de partnerlanden, waar sommige organisaties youth led zijn. Daar kunnen wij van leren."

"Die mutual capacity development gebeurt zowel op financieel, organisatorisch als inhoudelijk vlak. Daarnaast doen we aan shared capacity development, waarbij partners onder elkaar goede praktijken en ervaringen uitwisselen. Wij spelen daar de rol van connector, zeker in het begin, maar het is de bedoeling dat partners op termijn ook zonder ons de weg naar elkaar vinden."

LEARNING JOURNEY:

Hoe kennis en ervaringen uitwisselen

Rikolto faciliteert de uitwisseling van kennis, ervaringen en goede praktijkvoorbeelden voor de internationale thematische clusters waarrond de verschillende regio's werken. "Een van de grote uitdagingen is hoe je op een systematische manier kennis uit de verschillende regio's met elkaar verbindt," zegt Jan Wyckaert, directeur van Rikolto België.

“Een van de grote uitdagingen is hoe je op een systematische manier kennis uit de verschillende regio's met elkaar verbindt.

JAN WYCKAERT DIRECTEUR VAN RIKOLTO BELGIË

"Niet eenvoudig want er is geen blauwdruk. Alle Rikolto-regio's werken vanuit een gedeelde visie en missie. Ook de strategieën worden op elkaar afgestemd – wij faciliteren ketenontwikkeling tussen boer en consument als bijdrage aan duurzame voedselsystemen – maar de acties op het terrein nemen verschillende vormen aan afhankelijk van de context."

In het kader van de internationale werking rond 'Food Smart Cities' bekijkt Rikolto onder andere met KU Leuven, UGent en CIAT (onderzoeksinstituut met hoofdkantoor in Colombia) hoe het een gemeenschappelijke methodologie kan ontwikkelen.



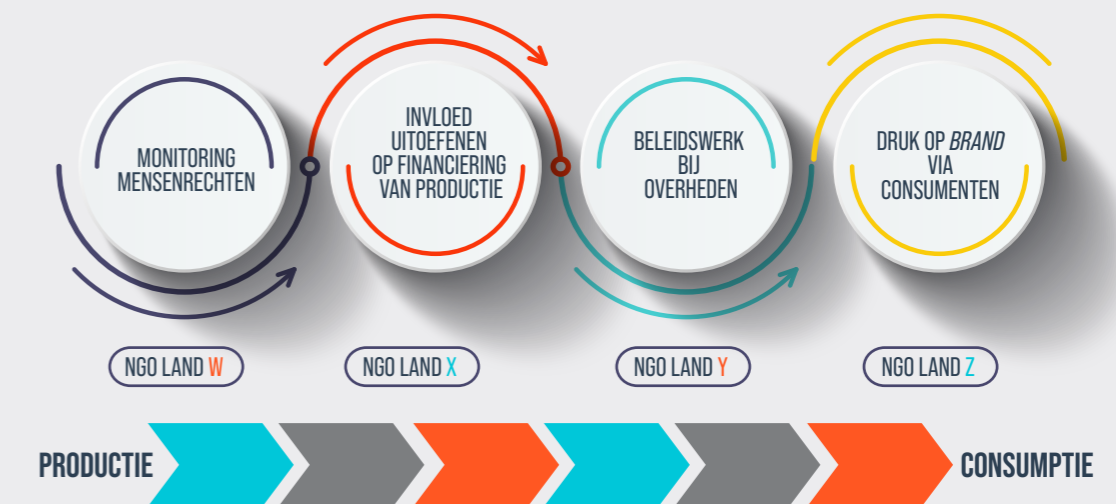
RIKOLTO - FOOD SMART CITIES LEARNING JOURNEY

3. Speler in een globaal thema

WAT IS HET?

In een geglobaliseerde wereld is het niveau waarop problemen zich voordoen niet altijd het niveau waarop beslissingen genomen worden. Neem internationale toeleveringsketens: de schendingen van de mensenrechten of van het milieu vinden plaats in textiel- of elektronicafabrieken, maar de beslissingen die de schendingen mogelijk maken, vallen elders. Ngo's die rond deze thema's werken gaan op zoek naar de hefboomen voor verandering. Ze interveniëren daar waar ze invloed kunnen hebben, via lobbywerk of directe samenwerking met bedrijven. Ze doen dit samen met partners in de wereld, omdat er hefboomen zijn op verschillende plaatsen in deze ketens, en versterken elkaars stem.

SPELER IN EEN GLOBAAL THEMA



WELKE ZIJN DE VALKUILEN?

De inzet in deze dossiers is hoog, met veel belanghebbenden die veel te verliezen hebben. Het is een uitdaging om dan je stem luid genoeg te laten klinken. Bedrijven willen dat de wetgeving een gelijk speelveld garandeert, ngo's willen dat bedrijven effectief aansprakelijk kunnen worden gesteld voor schendingen en dat slachtoffers toegang krijgen tot rechtspraak en herstel. Het risico bestaat dat ngo's veel tijd en energie steken in een compromis dat slechts een flauw afkooksel is van hun hoge ambities en onzekere resultaten oplevert op het terrein.

WIE IS MET DIT MODEL AAN DE SLAG?

11.11.11 in zijn beleidswerk over de ontbossing in het Amazonegebied om gewassen voor biobrandstoffen te telen. CATAPA dat werkt rond de ontginning van metalen en de productie van ICT-materiaal. De Schone Kleren Campagne in Vlaanderen of Achant in Wallonië die ijveren voor een transparante en eerlijke kledingindustrie.

BROEDERLIJK DELEN

Veel stemmen samen maken een verschil

Broederlijk Delen maakt deel uit van verschillende internationale en nationale netwerken van ngo's over de regulering voor bedrijven op het vlak van mensenrechten en milieu. "Dat lobbywerk doen we op basis van wat onze partners signaleren," zegt Wies Willems van Broederlijk Delen.

“Lobbywerk doen we op basis van wat onze partners signaleren.”

WIES WILLEMS BROEDERLIJK DELEN

"Wij spelen in op lopende politieke processen, zoals de gesprekken over een VN-Verdrag over bedrijven en respect voor mensenrechten, of de plannen van de Europese Commissie om Europese bedrijven te verplichten om de mensenrechten te respecteren in hun activiteiten en toeleveringsketens. Wij spreken politici aan, zowel parlementsleden als regeringsleden, en doen aan sensibilisatie en mobilisatie van onze achterban en onze vrijwilligers. Met een aantal ngo's hebben we in België een werkgroep over dit thema, waarbij we de taken verdeeld hebben naargelang het beleidsniveau, het netwerk of de expertise. Met de partnerorganisaties die dit beleidswerk ook doen, wisselen we informatie uit, bijvoorbeeld over de actieplannen voor multinationals in die landen. Ze zijn ook nauw betrokken bij de internationale netwerken."



VERTEGENWOORDIGERS VAN PARTNERORGANISATIES VAN BROEDERLIJK DELEN
UIT DE ANDES OP BEZOEK VOOR EEN POLITIEKE TOUR
ROND HET THEMA BEDRIJVEN EN MENSENRECHTEN

4. Bewaker van de internationale dimensie bij Belgische spelers

WAT IS HET?

Niet alle Belgische spelers die ijveren voor maatschappelijke verandering hebben (evenveel) aandacht voor de internationale of globale dimensie van hun werk of van de thema's waar ze mee bezig zijn. Ngo's die streven naar internationale solidariteit kunnen deze organisaties stimuleren om verder te kijken dan de eigen grenzen en de krachten te bundelen met partners elders om een grotere impact te hebben.



WELKE ZIJN DE VALKUILEN?

Samenwerkingen met partners in België zijn een evenwichtsoefening voor internationale ngo's: als ze diep in de samenwerking rond een specifiek thema in België duiken, gaan ze dan de concurrentie aan met Belgische partners om de aandacht van vrijwilligers en om fondsen? Dreigen ze de eigen identiteit als internationale organisatie uit het oog te verliezen of zelfs overbodig te worden? De angst voor deze evolutie lijkt voorlopig ongegrond te zijn. In de praktijk is er vooral complementariteit met wat andere middenveldorganisaties, bedrijven of overheden doen. De internationale bril van ngo's en hun brede netwerk worden gezien als troef, niet als bedreiging.

WIE IS MET DIT MODEL AAN DE SLAG?

11.11.11: de integratie van de ongelijke impact van klimaatverandering wereldwijd in de milieubeweging in België. WSM: de integratie van de internationale dimensie bij sociale bewegingen in België.

WSM

Vergrijzing als globaal probleem

Ontkokering kan spontaan ontstaan, vanuit de gewone werking. Dat was zo voor WSM (*We Social Movements*). In 2014 trok de organisatie *Gonoshasthaya Kendra* (GK) in Bangladesh, die WSM al lang ondersteunt, aan hun mouw over ouderenbeweging *OKRA*, die in België in het WSM-netwerk zit. "Vergrijzing is ook in Azië een thema en de overheid, zei GK, is niet voorbereid. Ze wilden leren van *OKRA*," zegt Annelies De Gendt van WSM. "Wij hebben die vraag meteen aangegrepen om ervoor te zorgen dat GK niet alleen zou leren van *OKRA*, maar ook andersom."

“ Wij hebben die vraag meteen aangegrepen om ervoor te zorgen dat GK niet alleen zou leren van *OKRA*, maar ook andersom.

ANNELIES DE GENDT WSM

Vrijwilligers van *OKRA* gingen het thema van vergrijzing uitdiepen in Bangladesh en medewerkers van *GK* kwamen om die reden naar België. In eigen land zetten beide organisaties het thema meer in de markt, bijvoorbeeld op de *Internationale Dag van de Ouderen*, met ondersteuning van WSM. "Het bleek eerst moeilijk te zijn om de traditionele redenering – zij leren van ons – te overstijgen, voor allebei. Wij brachten dat voortdurend in het gesprek: wat heb je geleerd van de ander, welke expertise is zinvol voor jullie? Wij creëerden een veilige context om dat gesprek te voeren door de evenwaardigheid te bewaken. Geleidelijk zag je dat verschuiven. Zo heeft *OKRA* door de gesprekken met *GK* de vraag voor een aparte VN-Conventie voor Ouderen toch opgenomen in haar beleidswerk, terwijl ze dat voordien overbodig vond.

Ondertussen hebben andere regio's aangepikt. Via digitale seminars, ook met *OKRA* en *GK*, kwam dit thema in elk continent aan bod. *OKRA* wil de internationale bril op houden want het nieuwe beleidsplan voorziet in een beleidsmedewerker die het internationale perspectief integreert.

Ze stappen daarnaast in een denkgroep samen met ons die zoekt hoe we dit thema in ons beleidsprogramma kunnen verdiepen, hoe we expertise uit de andere regio's kunnen integreren. Dat creëert een ander soort dynamiek, bij hen en bij ons. De bedoeling is dat uiteindelijk het eigenaarschap bij *OKRA* komt te liggen, en dat wij alleen nog faciliteren. Op dit moment zijn we echter ook nog actor en financierder."



VERGRUJZING IS OOK IN AZIË EEN THEMA
EN DE OVERHEID IS NIET VOORBEREID,
ZEGT DE ORGANISATIE GONOSHASTHAYA KENDRA.

ONTKOKEREN: HOE DOE JE DAT?

BEGINNEN: EEN NIEUW DOEK WEVEN OF TREKKEN AAN DE RAFELDRAADJES?

Om te vermijden dat het blijft bij *window dressing*, bij ontkokering als gimmick om het jaarverslag op te smukken, is een grondige denkoefening voor de hele organisatie nodig. Het uitgangspunt is daarbij: welke maatschappelijke verandering heb je voor ogen en waarom? Wat is je doel? Met andere woorden: wat is de visie en de missie van je organisatie? Hoe ga je dat doel bereiken, welke strategie heb je daarvoor?

Lijkt dit een intimiderende opdracht? Is de interne weerstand tegen ontkokering nog taai? In plaats van meteen een heel nieuw doek te weven, kan je ook beginnen te trekken aan de rafeldraadjes van het oude doek. Aan het programma schaven, een strategische pion verplaatsen in de organisatie, op zoek gaan naar een nieuwe beeldtaal voor een volgende campagne.

Dit hoofdstuk geeft inspiratie voor ontkokering van **programma's, organisatie en discours**. Gezien de samenhang tussen deze drie kom je via al deze wegen onherroepelijk tot dezelfde essentie: hoe kunnen we ons doel bereiken op een manier die 'ontkokert', met andere woorden, die de voorbijgestreefde opdeling tussen 'Noord' en 'Zuid' bij het vuil zet en ook in onze organisatie ingebakken scheve machtsverhoudingen rechtrekt?



“ Kleine dingen kunnen verandering op gang brengen. Bij KIYO verliep de interne communicatie voordien langs twee aparte lijnen. Nu vindt er om de twee maanden een global call plaats, waar ik samenzit met mijn collega's uit de partnerlanden. Dat voedt het gevoel dat het gaat om één organisatie, met één missie. Het zorgt voor een betrokkenheid die de tweedeling tussen de dienst in België en de werkingen in de partnerlanden overstijgt.

MICHEL DE BAERE KIYO

ONTKOKERING VAN DE PROGRAMMA'S

De programmawerking van ngo's bevat traditioneel een 'Noordwerking' – sensibilisatie, mobilisatie, fondsenwerving en beleidswerk in België – en een 'Zuidwerking' in partnerlanden waar projecten die in België werden uitgedacht met de inbreng van de partnerlanden, worden uitgevoerd.

1. GLOBALE PROBLEEMANALYSE

Een ontokerd programma vertrekt vanuit een globale probleemanalyse: het probleem waar je rond werkt, speelt niet alleen in partnerlanden, maar ook in eigen land. De verandering die je beoogt, bewerkstellig je dus niet alleen daar maar ook hier. Programma's ontwikkelen dus ook acties in België.

2. WERELDBURGERSCHAPSEDUCATIE: EEN BLIJVER

Werken aan verandering in België betekent niet dat alleen de eigen navel nog interessant is. Bij een ontokerd programma is er juist meer ruimte voor het werk dat traditioneel door een 'Noordwerking' gedaan wordt – sensibilisatie, belangenbehartiging, beleidswerk – om mensen hier met open blik naar een globale wereld te helpen kijken.

“Moeten we één dienst maken, België en de rest van de wereld samenbrengen? De angst leeft wel dat zo het luik Wereldburgerschapeducatie in een verdomhoekje zal belanden. Het blijft nodig om het draagvlak voor de agenda van ontwikkelingssamenwerking te behouden en uit te breiden, zeker in het huidige klimaat.

BIEKE VANDAMME VIA DON BOSCO

3. HOLISTISCHE AANPAK

Thema's die je op een ontokerde manier wil aanpakken moet je inbedden in alles wat je doet zodat de dynamiek die dit op gang brengt niet verwatert. Ngo's die hun programma's willen ontkokeren kunnen dit doen aan de hand van een van de vier modellen die we in het vorige hoofdstuk hebben geschetst.

JOIN FOR WATER

Waterstress in de wereld én in België

Water is een thema dat zich perfect leent tot ontkoking. De waterstress is ook in Vlaanderen zeer hoog. SDG 6 – schoon water en sanitair, duurzaam waterbeheer – is dus ook een zaak voor België. Join for Water gaat in zijn volgende meerjarenprogramma zijn inhoudelijke focus sterk verschuiven en zo beginnen te vervellen van een klassieke ngo naar een hybridere vorm.



“Tot nu zijn we vooral bezig geweest met toegang tot drinkwater en sanitair en water voor landbouw in de partnerlanden,” zegt Marleen Vos van Join For Water. “Die focus verschuift naar het beschermen en in stand houden van zoetwatervoorraden waarbij boven op het menselijke aspect een sterk milieuaspect komt. We zullen nog steeds activiteiten ontplooiën op het terrein om het leven van mensen te verbeteren, maar we gaan ook meer inzetten op beleidsbeïnvloeding, opbouw en uitwisseling van kennis en expertise om dat beleidswerk te voeden en op capaciteitsversterking van middenveldorganisaties die bezig zijn met het thema water, in partnerlanden en in België. We streven er dus naar om op termijn van België een van de interventielanden te maken.”

PLAN INTERNATIONAL GEZAMENLIJK PROGRAMMA LOKAAL VERTAALD

“Ons Safer Cities-programma dat de strijd aangaat met seksueel geweld in de publieke ruimte was aanvankelijk vooral een zaak van partnerlanden, maar geleidelijk sluiten ook meer en meer klassieke donorlanden aan,” zegt Wouter Stes van Plan International.

“We werken overal met hetzelfde programma en vertrekken vanuit dezelfde methodes, die we dan lokaal vertalen van de situatie in Lima of Caïro of Kampala naar de omstandigheden in Melbourne, Madrid of Brussel. Hoe ga je met jongerengroepen aan de slag? Welke beleidsactoren zijn interessant om te betrekken? De ‘Safer Cities Werkgroep’ die oorspronkelijk vooral diende ter ondersteuning van partnerlanden, is verveld tot een platform waar op regelmatige basis goede praktijken worden uitgewisseld en gezamenlijke events georganiseerd.”

PARTNERS VINDEN: JAGEN OP DE WIN-WIN?

Met thematische ontkokering begint de zoektocht naar nieuwe partners, in andere landen en in België. Een opdracht die voor de ene ngo al eenvoudiger is dan voor de andere. WSM bijvoorbeeld werkt samen met de sociale bewegingen uit de christelijke arbeidersbeweging in België, en steunt ook in Afrika, Latijns-Amerika en Azië sociale bewegingen. Dit levert kant-en-klare partners op.

“Of je succesvol bent in de samenwerking met al die partners hangt onder andere af van de fase waarin ze zitten,” zegt Annelies De Gendt van WSM. “Soms is de tijd nog niet rijp. Organisatieverandering – want dat is wat je doet wanneer je probeert het internationale perspectief te verankeren in andere organisaties – vergt veel tijd. Als je niet voldoende meerwaarde kan bieden en als zij dat zelf niet als een meerwaarde ervaren, als er geen win-win is, laat je beter los. Samenwerken heeft alles te maken met vertrouwen: hoeveel vertrouwen zij hebben in ons en wat wij te bieden hebben. Je moet elkaar leren kennen, van binnenuit kijken wat ze doen door bijvoorbeeld activiteiten bij te wonen, met hen bespreken wat ze nodig hebben, waar ze mee bezig zijn, en hoe dat kan in een internationaal perspectief.”

Andere ngo's moeten nog beginnen te zoeken met wie ze in zee kunnen. Dat is bijvoorbeeld het geval voor Join For Water, met zijn shift naar het thema van het behoud van zoetwatervoorraden, ook in België. Join For Water heeft zich recent aangesloten bij Bond Beter Leefmilieu dat een netwerk heeft rond water, en zoekt partners onder milieuorganisaties. “We werkten al goed samen met BOS+, in onze partnerlanden maar ook een beetje hier. We hebben bij DGD een thematisch gemeenschappelijk strategisch kader ingediend met BOS+, WWF, Cebios, Via Don Bosco en Uni4Coop. In Vlaanderen is er nog niet echt een organisatie die focust op water, we hebben dus niet de indruk dat we gezien zullen worden als een concurrent. Join For Water heeft zeker niet de ambitie om een tweede Natuurpunt te worden, we willen eerder modellen aanreiken om rond water te werken binnen bestaande structuren.”

ONTKOKERING VAN DE ORGANISATIE

Ontkokering van programma's gaat hand in hand met ontkokering van organisatiestructuren. We kunnen alleen loskomen van de Noord-Zuidopdeling in wat we doen als onze interne organisatie daarop afgestemd is. En omgekeerd. Het mag ondertussen al duidelijk zijn: er is geen “one size fits all”-aanpak om de eigen organisatie op maat te snijden van een netwerkorganisatie. Er zijn wel mogelijke opties.

1. BREEK DE MUURTJES TUSSEN NOORD- EN ZUIDDIENST AF

Geef bijvoorbeeld het programmabeheer of de coördinatie van alle landen, inclusief België, in handen van eenzelfde persoon of team. Dit helpt om de link te maken tussen het werk van beide. Nog een idee is om een overkoepelende beleidsdienst te creëren, die zowel gelinkt is aan het programma in België als aan de programma's in andere landen. De werking in België doet veel meer dan sensibiliseren. Organiseer team België dus niet als een apart eiland, maar betrek het in de hele organisatie. Of werk in thematische duo's rond hetzelfde thema in België en internationaal. Stimuleer ook (digitale) communicatie tussen de verschillende landen.

KIYO: ÉÉN POPPETJE MAAKT EEN VERSCHIL

De beslissing om één programmabeheerder binnen te halen die als schakel fungeert tussen de verschillende partnerlanden en tussen het internationale programma in de partnerlanden en de werking in België, kwam er wat toevallig. Maar ze stak wel het vuur aan de lont en zette bij KIYO het proces van ontkokering in gang. Onder de begeleiding van Organisation Development Support ging KIYO daarna op zoek naar de gedeelde missie en visie voor alle landen. Het resultaat is een breed programma dat youth empowerment centraal stelt.

“ ANNELIES DE GENDT WSM

Door de samenwerking tussen OKRA en GK over vergrijzing zijn we ook voor andere thema's meer cross service gaan werken met andere diensten. Niet altijd evident, want elk heeft een eigen logica. Bovendien creëer je soms nieuwe kokers. Onze dienst Continenten is opgesplitst per continent en nu de diensten in België meer verbinding zoeken, voelen we de vraag of push om als dienst België ook te continentaliseren.”

2. DECENTRALISEER KENNIS EN MIDDELEN

Zo vermijd je vast te blijven zitten in het idee dat ‘wij’ het ‘ginder’ gaan oplossen met onze kennis en middelen. Voer een organisatiestructuur en een manier van werken in die wederzijds leren tussen alle partners bevorderen. Faciliteer kennisuitwisseling over alternatieve financieringsvormen die de afhankelijkheid van financiering uit België – en de machtsverhouding die daarmee samenhangt – van partners verminderen.

VVOB: KENNIS ZOEKEN BUITEN DE VLAAMSE KLEI

VVOB – education for development, dat zich inzet voor de duurzame verbetering van het onderwijs hier en elders beseft al langer dan vandaag dat de kennis en de expertise voor die verbeteringen niet alleen in de Vlaamse klei te vinden zijn. “Verschillende onderwijsuitdagingen zijn gelijkaardig in vele landen,” zegt Emeline Lemmens van VVOB. Met het eNSPIRED-programma wil de organisatie lerarenopleiders, mensen van de pedagogische begeleidingsdiensten en leerkrachten zelf inspireren met goede praktijkvoorbeelden uit de partnerlanden van VVOB tijdens gastcolleges en leerweken. Het centrale thema is telkens equity in education, gelijke onderwijskansen. “Recent hebben we gewerkt rond meertaligheid. In Vlaanderen wordt het vaak gezien als een probleem als de moedertaal niet het Nederlands is, maar andere landen springen daar heel anders mee om. Deelnemers aan de workshops kregen sprekers uit Vietnam en Zuid-Afrika voor zich die meertaligheid omarmen en er in de lessen actief mee aan de slag gaan.”

PLAN INTERNATIONAL: MENTALE KOKER ONTMANTELEN

Campagnes en campagne-instrumenten gaan bij Plan International niet in één richting, maar worden ook geïnitieerd in partnerlanden. Voor het project Safer Cities, dat loopt in alle regio’s, kregen jongeren en beleidsmakers hier in België advies van een Vietnamese activiste tegen seksueel geweld. “Tijdens die uitwisseling heb ik de grootste mentale klik gezien,” zegt Wouter Stes van Plan International. “Zij getuigde ook in het Brussels Parlement over haar ervaringen en deed aanbevelingen. Hoewel zij van de andere kant van de wereld kwam, was de herkenbaarheid voor jongeren en politici groot. De vooroordelen die er in het begin waren bij deelnemers – Vietnam, wat een ver-van-mijn-bedshow, wat is de meerwaarde van zo’n samenwerking – smolten weg.”



PLAN INTERNATIONAL
UITWISSELING TUSSEN EEN VIETNAMESE JONGERENACTIVISTE, 100 BELGISCHE
JONGERENACTIVISTEN EN BELGISCHE POLITICI IN HET BRUSSELS PARLEMENT.

3. MAAK PARTNERS INTEGRAAL DEEL VAN JE GOVERNANCE-ORGANEN

Het volstaat niet om partnerlanden te betrekken bij de organisatie, ze moeten er integraal deel van uitmaken, zodat ze mee de agenda bepalen en aan tafel zitten bij strategische beslissingen. Dit kan door te beginnen met participatiever te werken, al is voor gelijkwaardige deelname op termijn een grondige reorganisatie van de structuren noodzakelijk.

VIA DON BOSCO: PARTNERS BETREKKEN VIA EEN ADVIESRAAD

VIA Don Bosco heeft een twintigtal partners in tien landen. De ngo werkt op dit moment een adviesraad met de partners uit (international advisory board). Deze adviesraad zou minstens één keer per jaar samenkomen om de raad van bestuur te adviseren over strategische beslissingen voor de ngo. “De adviesraad is een manier om de financiële bijdrage van de congregatie te honoreren,” zegt Filip Lammens van VIA Don Bosco. “Maar het is ook een manier om hun kennis en expertise binnen te brengen in de raad van bestuur.”

Elk partnernetwerk waarmee VIA Don Bosco een koepelovereenkomst heeft krijgt een zitje in de raad. Het advies van het international advisory board zal niet bindend zijn. “Partners hebben niet altijd zicht op het geheel van de organisatie en haar strategie. De raad van bestuur wil daarom liever zijn autonomie behouden. Maar hij zal moeten toelichten waarom advies niet gevolgd wordt.” Mogelijk krijgt de voorzitter van de adviesraad een statutair zitje in de raad van bestuur, maar de ngo wil daarvoor eerst bekijken hoe de adviesraad in de praktijk functioneert. VIA Don Bosco polst nu of de partners gewonnen zijn voor een plek in zo’n adviesorgaan.

VAN KLASSIEKE NGO NAAR INTERNATIONALE NETWERKORGANISATIE

Bij Rikolto functioneren de diverse regiokantoren met hun programma als autonome entiteiten. Samen zijn ze ondergebracht in een internationale stichting, met een gedeelde visie en missie en een gedeeld strategisch kader. België als landenkantoor staat op gelijke hoogte met de kantoren in andere landen. Een Global Support Team staat in voor de globale coördinatie en biedt inhoudelijke, strategische en administratieve ondersteuning, bijvoorbeeld voor DGD-rapportering of institutionele fondsenwerving. De strategische regie is in handen van een internationaal managementteam dat bestaat uit de directeurs van de zeven regio’s en een internationaal bestuur.

4. ZWAAI EXPATS UIT

De hoogdagen van de expat zijn al een tijdje voorbij. Het idee dat alleen expats sturing kunnen geven, als impliciete motie van wantrouwen voor de partnerlanden, heeft geen plaats in een internationale solidariteitsbeweging. Voer een actief HR-beleid waarbij sleutelfuncties voor de coördinatie en de controle van de werking in partnerlanden door niet-expats ingevuld worden. Maak een goede inschatting van de mogelijke gevolgen voor de werking en investeer tijdig in werkbare oplossingen, ook als dit betekent dat het efficiëntiedogma tijdelijk op de schop moet tot een nieuw evenwicht is gevonden.



VIA DON BOSCO HAÏTI

VIA DON BOSCO: GEEN EXPATS, TENZIJ HET NODIG IS

Expats zijn duur. En er hangt een zweem van kolonialisme rond. Maar het heeft geen zin om te doen alsof ngo’s niet ook net als andere organisaties resultaten moeten voorleggen. “Als voor het behalen van die resultaten expats nodig zijn, dan is dat zo”, zegt Filip Lammens van VIA Don Bosco. De ngo werkte 48 jaar zonder expats tot hij in 2017 een project van een andere ngo overnam en nog geen sterk lokaal netwerk had. “Om het project te doen slagen was een expat noodzakelijk.”

JOIN FOR WATER: NAAR EEN RUIMER DIVERSITEITSBELEID

“Wij werken nog met expats,” zegt Marleen Vos van Join for Water. “Vandaag zijn we nog een klassieke ngo met een personeelsbestand van witte middenklassers en per land twee expats. Maar Join For Water wil nu bewust een andere richting inslaan, met een diverser personeelsbeleid.” Dat moet nog verder vorm krijgen, maar de eerste stappen zijn gezet.

EERSTE HULP BIJ VERANDERING: DURF BUITENSTAANDERS TE VRAGEN

Het vraagt een grondige reflectie en een diepgaande mentaliteitsverandering bij personeel en achterban om je organisatie op de langere termijn te herdenken. Het kan helpen om voor dergelijke ingrijpende veranderingsprocessen externe begeleiding in te schakelen. We geven hieronder een aantal opties mee, organisaties die bezig zijn met maatschappelijke vraagstukken, die complexe veranderingsprocessen begeleiden en die organisaties helpen met de zoektocht naar een nieuwe identiteit, met tussen haakjes de organisaties die voor (delen van) hun traject een beroep deden op deze organisaties:

- Levuur (Rikolto, VIA Don Bosco)
- ODS (KIYO)
- HIVA – KULeuven (WSM)
- Context (externe evaluator van WSM-project OKRA-Bangladesh)
- Hoet & Hoet (WSM)
- Peel the Onion (WSM)

“ JAN WYCKAERT (RIKOLTO) OVER LEVUUR

“Hoe kunnen we relevant blijven in een wereld die verandert? Dat was de inzet van ons veranderingsproces. Iedereen is betrokken partij, want dit gaat over het loslaten van macht. We hebben daarom een beroep gedaan op de methodologische begeleiding van Levuur gedurende twee jaar. Sleutelmoment was wanneer onze heel diverse groep collega's gezamenlijk tot het beeld kwam van onze 'why': waarom willen we veranderen? Een antwoord vinden op de vraag naar je eigen relevantie geeft energie.”

“ ANNELIES DE GENDT (WSM) OVER HIVA, CONTEXT, PEEL THE ONION EN HOET & HOET

“HIVA heeft ons helpen na te denken over onze theory of change. Wij gedroegen ons als een campagne-ngo, terwijl we eigenlijk een tweedelijnsorganisatie zijn. HIVA hielp ons onze doelgroepen te bepalen, na te denken over impact en onze planning, monitoring en evaluatie te systematiseren. In 2016 hebben we Context dan het project met OKRA en GK laten evalueren. We hadden het gevoel dat we de juiste zaadjes geplant hadden voor een andere manier van werken. We waren geëvolueerd van vertellen wat het Zuiden doet naar problemen in een globaal kader benoemen. Ons gevoel werd bevestigd door de evaluatie. Tot slot hebben Peel the Onion en Hoet & Hoet ons geholpen met onze rebranding en met het formuleren van onze 'why'.”

NAAMSVERANDERING: EEN TWEESNIJDEND ZWAARD

Om duidelijk te maken dat een ngo een breuk maakt met zijn verleden, dat hij zich op een andere manier wil verhouden tot de wereld en tot zijn partners, kan een naamsverandering daarvan een handige belichaming zijn. Al heeft dat ook nadelen, waar organisaties op voorhand best op anticiperen. Niet alleen het brede publiek moet je meekrijgen bij een naamsverandering, ook de eigen achterban.

“ JAN WYCKAERT RIKOLTO

“Het was een goede zaak om de cesuur met het verleden te kunnen tonen. Wij wilden al langer van de naam Vredeseilanden af. De naamsverandering kon op de goedkeuring rekenen in de andere regio's. Het toonde hun dat het ons menens is met de organisatieverandering. In andere regio's wordt ook vooral business tot business gewerkt, de nieuwe naam was snel verteerd. In België doen we veel meer voor het grote publiek, ook fondsenwerving. Vredeseilanden is hier een sterk merk. Een budget voor een barnumcampagne hadden we niet. Dat heeft ons geld gekost, zeker het jaar na de naamswijziging. In onze brede publiekscampagnes leggen we daarom nog de link tussen Rikolto en Vredeseilanden. Maar we willen dat wel afbouwen.”

ONTKOKERING VAN DE DISCOURS

De woorden die we elke dag gebruiken zijn minder neutraal dan we denken. Ze weerspiegelen ons wereldbeeld en onze blinde vlekken. Via taal kunnen we bestaande machtsverhoudingen bestendigen, of ze net ter discussie stellen en een signaal geven aan onze partners en onze achterban.

Hetzelfde geldt voor de beeldvorming. Ngo's zijn nog steeds vaak dragers van een beeldtaal die teruggrijpt naar stereotypen uit de koloniale periode: de partnerlanden en hun inwoners als hulpbehoevende slachtoffers die met open handen wachten op de kennis en de middelen van de westerling om hun 'zieke' land te genezen.

Ontkokeren kan dus niet zonder ook het betuttelende discours en de belegen beeldtaal overboord te gooien. De nieuwe taal mag echter geen windowdressing worden. Verandering in discours moet onlosmakelijk samenhangen met verandering in mentaliteit, manier van werken, strategie en structuren.

ZEG NIET...

Dit woordenlijstje is niet te nemen of te laten. Mensen opleggen welke taal ze moeten hanteren werkt niet. Het is bovendien een eerste vingeroefening van de leden van de werf Ontkokering. Het belang zit hem in de discussie die zo'n lijstje voedt over welke woorden gebruikt worden en waarom. Een discussie die we de komende tijd met de drie werven samen – Ontkokering, Dekolonisatie en Gelijkwaardige partnerschappen – verder zullen voeren.

Ontwikkelingssamenwerking: zoals het woord het zelf zegt, is dit hulp om andere landen te 'ontwikkelen'. Meteen is daarmee gezegd dat wij, die geld geven en programma's opzetten, de 'ontwikkelden' zijn, een zekere superioriteit hebben tegenover mensen in partnerlanden die de 21ste eeuw in geholpen moeten worden. Een echo van de beschavingsretoriek van de koloniale periode.

Ontwikkeling: zelfde probleem. Dit woord wordt bovendien grotendeels vereenzelvigd met groei volgens het neoliberale receptenboek. Dit model leidt tot toenemende ongelijkheid op alle niveaus en brengt het voortbestaan van de planeet zelf in gevaar.

Alternatieven: internationale solidariteit, internationale samenwerking, (globaal) engagement, duurzame ontwikkeling, gedeelde verantwoordelijkheid voor mondiale uitdagingen, mondiale (on)rechtvaardigheid

Ook nog: **ontwikkelingsland(en)** of **Zuidland(en)**

Alternatieven: *elders in de wereld, partnerlanden of gewoon de specifieke landen of regio's waar je het over hebt*

Noord-Zuid: de opdeling van de wereld in 'Noord' en 'Zuid' is een constructie op basis van de Mercatorprojectie van de wereld, een manifestatie van Europees imperialisme. Door de globalisering zien we overal dezelfde uitdagingen. Armoede en ongelijkheid kan je niet vatten in het 'rijke Noorden' versus het 'arme Zuiden'. Schrijnende ongelijkheid zit overal en heeft alles te maken met de scheve machtsverhoudingen en het wanbestuur waardoor dat 'rijke Noorden' ooit rijk werd. Door te blijven spreken over Noord-Zuid bestendigen we het klassieke hulpverhaal en negeren we de grondoorzaken van ongelijkheid en de systeemverandering die nodig is om ze te bestrijden.

Alternatieven: *mondiaal, wereldwijd, "haves" en "have nots", winnaars en verliezers van de globalisering, verarmde en verrijkte landen, hoge-, midden- en lage-inkomenslanden*

Ook nog:

Noord: *we bedoelen meestal gewoon België. Zeg dus: België (of Europese landen)*

Noordwerking: *werking in België, beleidswerk*

Noorddienst: *Dienst België, beleidsdienst*

Zuidwerking: *werking in partnerlanden, internationale werking*

Zuiddienst: *Dienst Continenten, Dienst programmes & partnerships, Internationale dienst*

Capaciteitsversterking/capacity building: nog zo'n ogenschijnlijk neutraal woord dat ter discussie staat omwille van de suggestie van eenrichtingsverkeer, alsof partners alleen kunnen leren van ons, maar dit omgekeerd niet mogelijk of niet nodig is.

Alternatieven: *mutual capacity development, wederzijds leren*

“ ESTHER PHILIPPEN UCOS

“Wij werken intern rond taalgebruik: welke woorden gebruiken we, welke invulling zit daar achter? We hebben een alternatieve woordenlijst opgesteld die dichotomieën en de machtsverhoudingen die daarmee samenhangen vermijdt. Een lijst waar stevig over gediscussieerd is. Wij willen zelf aan de kar trekken en ervoor zorgen dat goede alternatieven ingeburgerd geraken in organisaties. Al kunnen die termen ook voor verwarring zorgen zolang er geen duidelijkheid is over wat ze precies betekenen en of ze voor iedereen de lading dekken.”

ONTKOKERING: KANSEN VOOR HET GRIJPEN

- Door **partnerschappen** met middenveldorganisaties, overheden, universiteiten, bedrijven en andere spelers in België, waarbij ngo's hun internationale achtergrond en globale netwerk als troef uitspelen, kunnen ze sterker wegen op het beleid, voor hun thema's én voor andere beleidsdomeinen die gevolgen hebben voor de situatie in partnerlanden (policy coherence for development).
- **Alternatieve en innovatieve vormen van financiering**, zowel van (internationale) overheden als van de private sector, voor ontokerde samenwerkingen. Een netwerkorganisatie verhoogt de kans om nieuwe fondsen binnen te halen, bijvoorbeeld van de EU of de Wereldbank, niet alleen via de Belgische poot maar ook direct via de partnerlanden.
- **Meer politiserend werken**. Beleidswerk is in de eerste plaats het grotere plaatje in de gaten houden en pleiten voor systeemverandering. Ook in België kunnen ngo's, door een internationale bril aan te reiken, organisaties stimuleren om hun denken en doen in een internationaal perspectief te plaatsen en een politieke rol op te nemen: een maatschappelijk probleem op de agenda zetten, alternatieven voorstellen, rechten afdwingen – overall. Duurzame voeding promoten in de grootkeuken van de VRT gaat dan niet alleen over gezondheid, maar ook over klimaatverandering en waardig werk in de wereld.
- **Expertise vergroten**. Een ontokerde organisatie maakt meer uitwisseling en wederzijds leren mogelijk tussen alle programma's.
- **Impact vergroten door multiactorgericht te werken**. Door de kennis van multistakeholder-platformen met elkaar te verbinden en aan te bieden op grote internationale platformen, kan zelfs een kleine ngo een grote impact hebben.

Lees meer over de politieke rol van organisaties voor internationale solidariteit in de publicatie 'Makelaars in verandering' [↗](#)

UITDAGINGEN

DRIE OLIFANTEN IN DE KAMER

1. FINANCIERING

Inspanningen om de programma's van ngo's te ontokeren botsen op één potentiële hindernis: de manier waarop ngo's op dit moment middelen van de Belgische Ontwikkelingssamenwerking krijgen. Aan welke voorwaarden moet een ontokerd programma nog voldoen om **in aanmerking te komen voor DGD-financiering**? Hoe begrijpt DGD die programmawerking in België?

Wat als een ngo de **landenfocus** in zijn programma ruilt voor een thematische focus waarbij de verbanden tussen verschillende landen centraal staan? DGD is zelf intern langs geografische lijnen georganiseerd. Deze geografische focus vinden we terug in veel van de regelgeving en internationale kaders, die ontokering zo eerder hinderen dan helpen.

Wat als een ngo gaat functioneren als een (gedecentraliseerde) netwerkorganisatie? Onder de huidige financiering kunnen middelen voor partners niet direct overgemaakt worden, de **geldlijn loopt via de Belgische ngo**. Hoe hard je verder ook je best doet om een evenwaardige relatie uit te bouwen met partners in andere landen, deze manier van financieren houdt de scheefgetrokken (machts)relatie in stand. Waarom geen directe financiering van partnerorganisaties? Programmabeheerders in Brussel vragen een grote personeelskost. Kunnen we nog verantwoord worden waarom die tussenschakel nodig is?

Andere middenveldorganisaties gaan ons misschien zien als een **concurrent om de schaarse middelen**. Als we zelf als speler actief zijn in België, komen we dan in het financiële vaarwater terecht van middenveldspelers hier? En is wat we doen dan nog ontwikkelingssamenwerking?

“ **ANNELIES DE GENDT WSM**

“Jij bepaalt jouw pad, niet DGD. Ngo's moeten hun eigen pad uitstippelen, op basis van hun missie en visie, en dat proberen te verkopen aan de overheid, niet omgekeerd. Die aarzeling zie je nu. 'Oei, zouden we dat wel doen? Zal DGD dat wel goedkeuren?' Wij gaan in gesprek met DGD en zien dan waar we uitkomen.”

2. MONITORING & EVALUATIE

De richtlijnen van DGD voor monitoring en evaluatie zijn niet op maat van een ontokerde manier van werken. Het is ook niet evident om de resultaten van deze aanpak aan te tonen. Zijn er nieuwe indicatoren nodig om mutual capacity development te meten en zichtbaar te maken? Hoe kan DGD zijn M&E-eisen op maat van ontokerde organisaties maken? Als ngo kan je ook in gesprek gaan met de subsidiërende overheid.

3. MENTALE OMSLAG

Geen ontkokeren zonder mentale switch. Alle werknemers en vrijwilligers moeten mee zijn. Dit vraagt een grondige langetermijnreflectie waarbij je jezelf in vraag stelt. Schuw daarbij kritische stemmen niet. Voer deze reflectie vanaf het begin samen met partners. Ook hen wacht een mentale make-over, van ontvanger naar bondgenoot.

FONDSWerving: TIJD VOOR EEN NIEUW VERHAAL

Fondsenwerving heeft vaak nog het klassieke 'goede doel'-verhaal nodig, met zielig in de camera kijkende kindjes, denken we. Een nieuw verhaal, met een nieuwe beeldtaal, biedt echter mogelijkheden voor fondsenwerving. Je trekt er bedrijven en mensen mee aan die zich niet aangesproken voelen door het verhaal van ontwikkelingssamenwerking maar die wel willen samenwerken rond globale uitdagingen. Hoe zet je dat nieuwe verhaal in de markt? Hoe bereik je dat nieuwe, jongere, diverse publiek – als vrijwilliger en als donor?

PARTNERLANDEN: ZELF DE BROEK AANTREKKEN

Het Food Smart Cities-programma in België maakt deel uit van het internationale programma en de internationale strategie van Rikolto. "Tijdens de beleidsdialogen met DGD gaan we hier graag dieper op in en vragen we ook feedback op deze aanpak. Het Belgische programma valt onder Wereldburgerschapeducatie, maar eigenlijk gaat het verder dan dat. We werken bijvoorbeeld op barrières die maken dat mensen die fairtrade of bio genegen zijn, hun aankoopgedrag toch niet aanpassen," zegt Jan Wyckaert van Rikolto. "Wij vinden het belangrijk om onze inkomstenstromen te diversifiëren. In België werken we met een basisfinanciering van DGD maar we gebruiken ook projectfinanciering van Vlaanderen Circulair of lokale overheden. Ook de regiokantoren volgen dezelfde strategie. Door te decentraliseren hebben zij de mogelijkheid om zelf fondsen te mobiliseren bij de Wereldbank, de EU of stichtingen zoals de Bill & Melinda Gates Foundation."

CHECKLIST VOOR EEN ONTKOKERDE ORGANISATIE

BEGIN MET DE BASISVRAGEN.

Wie ben je, wat wil je bereiken, waarom en wat is de beste manier om daar te geraken? Elk ontkokeringproces zal anders zijn, naargelang de cultuur, geschiedenis, identiteit, doelstellingen en grootte van je organisatie. Verlies deze basisvragen tijdens het proces niet uit het oog. Ontkokeren doe je niet om te ontkokeren, je doet het omdat je zo je missie kan realiseren.

MAAK VOLDOENDE TIJD EN MIDDELEN VRIJ.

Ontkokeren neem je er niet even bij. Anders dreigt het te vrijblijvend te worden, of wordt oude wijn in nieuwe zakken gegoten. Start waar positieve energie is, met mensen die vooruit willen. Maak ruimte voor medewerkers die het proces willen trekken en geef ze de ruimte om te experimenteren.

BEGIN BIJ HET BEGIN, OF NET NIET.

Als je ontkokering in de visie van je organisatie steekt, heb je een hefboom om in de praktijk verandering teweeg te brengen. Maar het kan ook andersom: je kan met concrete pilootprojecten beginnen, daaruit leren, en pas daarna timmeren aan je visie en missie. Bepaal niet alleen waar je heen wil, maar ook welke tussenstappen naar dat doel leiden.

BEGIN KLEIN EN GROOT TEGELIJK.

Start met één concreet puntje en probeer daar een succes van te maken. Kleine succeservaringen geven een boost. Maar werk ook aan de verankering ervan in jouw visie om te vermijden dat het verwatert.

BEWAAK HET EVENWICHT TUSSEN HET LOKALE EN HET GLOBALE VERHAAL.

Organisaties willen graag communiceren over wat ze hier doen, maar de internationale link mag niet verloren gaan.

WEES ALERT OP TAALGEBRUIK EN BEELDVORMING.

Dit zorgt er ook voor dat je anders gaat denken en vastgeroeste denkpatronen ter discussie kan stellen. Stop daar echter niet.

HOE ONTKOKER JE JOUW PROGRAMMA?

- **Waar ligt de focus?** Is dat op één of meerdere landen? Kan je die ombuigen naar een thematische focus? Kan je vanuit de visie en missie van je organisatie een globale probleemanalyse maken die meerdere interventielanden bindt? De mensenrechten (UVRM), de SDGs of andere internationale kaders kunnen dienen als kapstok.
- **Heeft jouw organisatie aanknopingspunten met organisaties die in België rond hetzelfde thema werken?** Kan je met hen in zee om hen te helpen de verbinding met de internationale dimensie te maken? Zoek naar win-win en complementariteit, het is niet de bedoeling om Belgische collega's in de werkloosheid te jagen.
- **Wie zijn de stakeholders in het programma?** Wie zijn de doelgroepen? Op welke manier worden zij betrokken bij het ontwikkelen van de interventies?

HOE ONTKOKER JE JOUW INTERNE WERKING?

- **Heeft jouw organisatie een aparte Noord- en Zuiddienst?** Een dienst België en een dienst Continenten? Organiseer je uitwisselingen tussen medewerkers van programma's in België en van partnerlanden?
- **Zet je nog expats in?** Kan je verantwoorden waarom dat een Belg moet zijn? Durf te kijken naar de rol van expats in jouw organisatie. Vervullen ze een noodzakelijke brugfunctie of zijn ze een hinderlijk relict van een voorbije periode? Ga intern het gesprek aan, ook met de partnerlanden.
- **Voer je het gesprek over ontkokering ook met de partnerlanden?** Jij moet je rol herdenken, van controlerend naar faciliterend. Maar ook partners wacht een mentale make-over, van ontvanger naar bondgenoot.
- **Welke buitenstaanders kunnen je op weg helpen?** Een externe blik kan je vooruithelpen door een spiegel voor te houden.

HOE ONTKOKER JE JOUW BEELDTAAL EN TAALGEBRUIK?

- **Hoe zien de campagnes van jouw organisatie er uit?** Hoe worden beelden gekozen? Wordt advies gevraagd aan partnerlanden? In welke mate is er bewustzijn over de impact van een bepaald discours?
- **Zijn er interne goede praktijken voor discours en beeldtaal?** Is er een woordenlijst voor handen met do's en don'ts wat betreft taalgebruik, met mogelijke alternatieven?



Ngo-federatie vzw

*Vlaamse federatie van ngo's voor
ontwikkelingssamenwerking
Vlasfabriekstraat 11, 1060 Brussel
info@ngo-federatie.be
+32 (0)2 536 19 26*