

Geleerde lessen uit de samenwerking van Belgische ANGS in gemeenschappelijke programma's 2017-2021

Versie van 25 mei 2020

Inhoud

1. Context	2
2. Doelstelling	2
3. Methodologie	3
4. Geleerde lessen	3
4.1. Specifieke kenmerken	4
4.2. Rollen en verantwoordelijkheden	7
4.3. Andere partners	9
4.4. Investerings	11
4.5. Leermogelijkheden	11
5. Conclusie	13
6. Bijlage: Overzicht van de gemeenschappelijke programma's 2017-2021 van CMO's	14

Toelichting:

Dit document over geleerde lessen uit de samenwerking van Belgische actoren van de niet-gouvernementele ontwikkelingssamenwerking (ANGS) in gemeenschappelijke programma's, is bestemd voor alle leden van de federaties. Een afgeleide versie zonder voorbeelden zal ook gedeeld worden met DGD.

Hoewel deze lessen geformuleerd zijn op basis van de samenwerking tussen Belgische organisaties in het kader van een formeel gemeenschappelijk programma, kunnen ze ook nuttig zijn voor samenwerkingsverbanden in het algemeen (bijvoorbeeld binnen internationale families of met niet-erkende actoren).

Dit document gaat gepaard met een overzicht van de regelgeving rond gemeenschappelijke programma's, en meer specifiek de operationalisering van het Koninklijk Besluit van 2016 (hierna kortaf "Document over regelgeving"). Daar waar mogelijk, zijn kruisverwijzingen opgenomen.

1. Context

Sinds het in voegen treden van het Koninklijk Besluit van 11 september 2016 betreffende de niet-gouvernementele ontwikkelingssamenwerking en de programmacyclus 2017-2021, kunnen actoren van de niet-gouvernementele ontwikkelingssamenwerking (ANGS) samen een vijfjarenprogramma indienen bij DGD. Deze gemeenschappelijke programma's kaderen in de ambitie van de sector en de overheid om samenwerking tussen de ANGS te stimuleren en te versterken of bestaande samenwerkingsverbanden te formaliseren.

Sinds 2017 hebben 34 leden van ACODEV, ngo-federatie en Fiabel zich geëngageerd om samen te werken in 12 gemeenschappelijke programma's (tabel 1). Deze gemeenschappelijke programma's zijn erg divers : sommige leden werken enkel samen op operationeel niveau, anderen zien hun samenwerking breder.

Tabel 1. Kort overzicht van ANGS betrokken in de gemeenschappelijke programma's 2017-2021 (zie bijlage voor een gedetailleerd overzicht).

CMO's		IA's	
1	Broederlijk Delen & Studio Globo	1	Brulocalis & UVCW
2	CETRI, CNCD 11.11.11 & Le Monde Selon les Femmes		
3	Commission Justice et Paix & Caritas		
4	SOS Faim, Iles de Paix & Autre Terre		
5	KIYO, Solidagro & Viva Salud		
6	Eclodio, FUCID, Louvain Coopération & ULB Coopération		
7	Memisa & Artsen Zonder Vakantie		
8	SOLSOC, FOS & IFSI		
9	WSM, IIAV & BIS		
10	Oxfam Solidarité, Oxfam-Magasins du Monde & Miel Maya Honing		
11	Rotary Clubs for Development, Benelux Afro Center, Congodorpen & KBA-FONCABA		

2. Doelstelling

Naar aanleiding van de nieuwe programmacyclus 2022-2026 is het nuttig om geleerde lessen te formuleren op basis van de ervaringen van samenwerking in het kader van de gemeenschappelijke programma's van de eerste generatie¹. Deze analyse kan dan gesprekken tussen mogelijke toekomstige partners stimuleren, de bijsturing of de opstart van nieuwe samenwerkingsverbanden faciliteren en problemen *en cours de route* voorkomen. Deze analyse mag in geen geval beschouwd worden als een handleiding voor het normaliseren van de beste praktijken.

Hoewel deze analyse gebaseerd is op ervaringen van samenwerking in het kader van formele gemeenschappelijke programma's (zie Document over regelgeving), kunnen deze geleerde lessen breed geïnterpreteerd worden. Ze kunnen namelijk betrekking hebben op samenwerkingsverbanden in het algemeen: samenwerkingsverbanden die niet geformaliseerd zijn, samenwerkingsverbanden die niet mogelijk zijn binnen het format van een gemeenschappelijk programma (bijvoorbeeld tussen ANGS en niet-erkende actoren of tussen CMO's en IA's) of samenwerking binnen internationale families (wat formele samenwerking in een strak kader vaak bemoeilijkt).

¹ Deze analyse focust op de samenwerking tussen organisaties en is dus in geen geval een (impact)evaluatie van de programma-interventies zelf.

3. Methodologie

Op vraag van de leden hebben de federaties in 2018 een instrument ontwikkeld om samenwerkingsverbanden te evalueren. Het instrument² kan de organisaties helpen om op een gestructureerde, collectieve en doelgerichte manier te reflecteren over de samenwerking en zo de effectieve meerwaarde van de samenwerking en mogelijke verbeterpunten in kaart te brengen.

Dat instrument werd ondertussen reeds gebruikt om de samenwerking tussen de leden van drie gemeenschappelijke programma's te evalueren, namelijk:

- Het gemeenschappelijk programma van AZV en Memisa, waarvan de reflectie-oefening uitgevoerd werd in 2018 en begeleid werd door ngo-federatie;
- Het gemeenschappelijk programma van KIYO, Solidagro en Viva Salud, eveneens in 2018 door ngo-federatie (inclusief terreinbezoek in de Filipijnen);
- Het gemeenschappelijk programma van Rotary Clubs for Development, BAC, Congodorpen en KBA-Foncaba, in 2019 begeleid door ACODEV.

Deze analyse is gebaseerd op vijf verschillende informatiebronnen, namelijk :

- 1) De evaluatierapporten van de samenwerking van de drie gemeenschappelijke programma's;
- 2) De resultaten van de mini-enquête die ACODEV in juni 2019 heeft uitgestuurd naar enkele Franstalige gemeenschappelijke programma's;
- 3) De presentaties en discussiepunten van de uitwisselingssessie over gemeenschappelijke programma's die door de federaties georganiseerd werd voor alle ANG'S op 7 november 2019;
- 4) De discussiepunten van de uitwisseling over gemeenschappelijke programma's tussen de federaties en DGD op 29 april 2020;
- 5) Informatie aangereikt door negengemeenschappelijke programma's in april 2020 ter aanvulling van de draft van dit document, teneinde de analyse verder uit te diepen en een hogere representativiteit te bekomen.

Hoewel het om een beperkt aantal gemeenschappelijke programma's gaat, hebben de federaties getracht om deze analyse naar best vermogen te anonimiseren. Om de geleerde lessen te illustreren, werden toch enkele voorbeelden opgenomen na expliciete goedkeuring van de betrokken actoren. Deze voorbeelden zijn concrete cases die de ervaring van de organisaties in het licht stellen en vertegenwoordigen een zo groot mogelijke variëteit aan ervaringen.

4. Geleerde lessen

De geleerde lessen spreiden zich uit over vijf leerdomeinen (tabel 2): de specifieke kenmerken van de samenwerking, de rollen en verantwoordelijkheden binnen een gemeenschappelijk programma, de externe partners, de noodzakelijke investeringen en de interne leermogelijkheden die een gemeenschappelijk programma met zich meebrengt.

² [Zie website ngo-federatie](#)

Tabel 2. Overzicht van de leerdomeinen.

1. Specifieke kenmerken
Gemeenschappelijkheid definiëren
Doelstellingen van de samenwerking bepalen
Samenwerkingstype en -gradatie specificeren
Visies stroomlijnen?
2. Rollen en verantwoordelijkheden
Elkaar begrijpen en vertrouwen
Beslissingsstructuren verduidelijken
Personeel delen?
3. Andere partners
Relatie met DGD beheren
Impact op lokale partners inschatten
Andere donors/partners betrekken?
4. Investerings
Investerings duiden
5. Leermogelijkheden
Leerprocessen en organisatieontwikkeling stimuleren

4.1. Specifieke kenmerken

Gemeenschappelijkheid definiëren

Een gemeenschappelijk programma veronderstelt een gedeeld begrip van wat de organisaties in feite gemeenschappelijk hebben. Die gemeenschappelijkheid kan voortkomen uit de behandeling of de combinatie van eenzelfde thematiek of uit een geografische convergentie, eenzelfde ideologische insteek, complementaire activiteiten, gelijkaardige interventiestrategieën, etc. Wees dus duidelijk in wat jullie precies bindt.

Het gemeenschappelijk programma van Memisa en AZV richt zich bijvoorbeeld voornamelijk op complementaire activiteiten, terwijl het gemeenschappelijk programma van Rotary, BAC, Congodorp en KBA-FONCABA vertrekt vanuit een geografische convergentie. Het gemeenschappelijk programma van WSM, IIAV en BIS richt zich dan weer op een thematische aanpak die deel uitmaakt van de kernwaarden en beginselen inherent aan de eigen organisatie. De samenwerking in het thematische GSK Waardig Werk is daarbij een belangrijk onderliggend startpunt.

De notie van gemeenschappelijkheid is wel degelijk de basis van een gemeenschappelijk programma. De identificatie van wat gemeenschappelijk is, is daarom zeer nuttig in verkennende gesprekken: het bepaalt in grote mate de aard en de omvang van de samenwerking en geeft bijgevolg richting aan de volgende stappen.

Naast de theoretische definitie van gemeenschappelijkheid is het ook van groot belang om te onderzoeken hoe deze gemeenschappelijkheid zich in de praktijk manifesteert. Zo heeft UNI4COOP, het gemeenschappelijk programma van 4 universitaire ngo's, een workshop georganiseerd om meer inhoud te geven aan het verbindende academische aspect, die de vele mogelijke facetten van de concretisering van deze specificiteit en punten van convergentie en divergentie aan het licht gebracht heeft. In hoeverre zijn de organisaties bijvoorbeeld verankerd binnen de universiteiten, of wanneer is samenwerking met academici het meest geschikt?

Doelstellingen van de samenwerking bepalen

Onafhankelijk van de doelstellingen van het programma zelf, is het belangrijk om op voorhand af te spreken wat nu juist de doelstellingen van de samenwerking zijn. Er is namelijk een groot verschil

tussen “samen dingen doen” en “bouwen op elkaar”. Als de ene organisatie een vrijblijvend experiment voor ogen heeft maar de andere een fusie, zal de samenwerking op een gegeven moment haperen.

Geef daarbij de nodige aandacht aan het evenwicht tussen de partnerorganisaties: de investering en de verwachte resultaten moeten in verhouding staan tot wat de organisaties daadwerkelijk op tafel kunnen leggen. Zowel grote als kleine structuren moeten duidelijk zijn over wat ze kunnen geven en wat ze uit het partnerschap kunnen halen. **Dat werkt bijvoorbeeld goed bij het programma van Caritas International en CJP, waar de grotere structuur zeer respectvol is voor de kleinere en voorzichtig is om de kleinere niet te verstikken maar juist probeert te verrijken, zowel op vlak van institutionele praktijken als op vlak van externe zichtbaarheid, communicatie met donoren, etc. Ook in het gemeenschappelijk programma van WSM, IIAV en BIS wordt de kleinste actor op gelijke voet behandeld en betrokken bij besluitneming en uitvoering van het programma.**

Voorbeelden van de doelstellingen die opgenomen werden in de eerste generatie van gemeenschappelijke programma's zijn:

- Schaalvoordelen bekomen;
- Efficiëntie verhogen;
- Impact op het terrein vergroten;
- Meer synergie en complementariteit genereren;
- Meer uitwisseling en collectief leren realiseren;
- Een netwerk van lokale partners ontwikkelen;
- Institutionele en organisatorische capaciteiten versterken;
- Historisch gedeelde waarden operationaliseren.

We raden ten eerste aan om verder te gaan dan het formuleren van de doelstelling(en) zelf. Stel doelstellingen die zo concreet en meetbaar mogelijk zijn. Specificeer bijvoorbeeld op welke manier de impact op het terrein vergroot kan worden, of welke soorten schaalvoordelen nagestreefd worden en in welke context ze bereikt kunnen worden. Leergebieden kunnen geografisch en/of conceptueel afgebakend worden. **Het gemeenschappelijk programma UNI4COOP heeft er bijvoorbeeld voor gekozen om de doelstelling vanuit verschillende invalshoeken vorm te geven. Elke werkgroep concentreert zich op een specifieke kwestie, waardoor het mogelijk wordt om een duidelijke en meetbare doelstelling te formuleren, voorzien van de nodige middelen en onder leiding van een stuurgroep.**

Samenwerkingstype specificeren

Binnen de gemeenschappelijke programma's zijn er verschillende types van samenwerking te onderscheiden: intellectueel, operationeel en institutioneel (tabel 3). Het samenwerkingstype hangt sterk af van de geïdentificeerde doelstellingen van het programma. Organisaties kunnen per regio of per thema bekijken hoeze willen samenwerken. Dit vormt dan de basis voor een samenwerkingsakkoord en een logisch kader.

Waar het gemeenschappelijk programma van UNI4COOP er bijvoorbeeld voor gekozen heeft om zowel op een intellectuele als een institutionele manier samen te werken, hebben de drie organisaties van het gemeenschappelijk programma SIA (SOS Faim, Iles de Paix et Autre Terre) voor een heel pragmatische manier gekozen. Ze hebben niet geprobeerd om hetzelfde type samenwerking op te leggen in al hun interventielanden, maar lieten het aan de landenvertegenwoordigers of de projectmanagers over om de mogelijkheden voor samenwerking te identificeren. Zo werd, waar dat zinvol was, een stuurgroep opgericht; elders gaven de 3 organisaties er de voorkeur aan uitwisselingen op het terrein te bevorderen en een synergiemanager in dienst te nemen die de sterke punten en de

behoeften van elke partner opsomt om de samenwerking in een complementair perspectief te bevorderen.

We benadrukken dat elk type samenwerking zijn meerwaarde heeft. Het gemeenschappelijk programma mag niet worden gezien als een traject waarin organisaties steeds nauwer gaan samenwerken. Integendeel, in een gemeenschappelijk programma zijn de ANGS autonome partners die samen het meest geschikte samenwerkings-type bepalen.

We wijzen er ook op dat het mogelijk is om de limieten van de samenwerking aan te geven. Een typisch voorbeeld hiervan is een kloof tussen een belangenorganisatie met een zeer assertieve positionering in België en een humanitaire of ontwikkelingsorganisatie in de partnerlanden. Voor die laatste is het uiteraard essentieel om de continuïteit van de activiteiten in de partnerlanden te garanderen en de belanghebbenden te beschermen. Sterke publieke belangenbehartiging zou deze activiteiten in gevaar kunnen brengen (zie ook hieronder). De partners moeten dus anticiperen op hoe ver zij gaan in hun gemeenschappelijke positionering, waarbij een partner over bepaalde onderwerpen kan zwijgen (zonder zich echter te distantieëren). In zulke gevallen is het dan ook aangeraden om op voorhand een risicoanalyse uit te voeren.

Tabel 3. Types van samenwerking.

Type	Omschrijving
Intellectueel	Uitwisseling van methoden, tools, geleerde lessen, ...
Operationeel	Gezamenlijke uitvoering van activiteiten zoals interventies, campagnes, fondsenwerving, ...
Institutioneel	Institutionele integratie (consortium of fusie) en/of harmonisatie van kernprocessen zoals M&E

Visies stroomlijnen?

De organisaties die deelnemen aan een gemeenschappelijk programma kunnen gelijkaardige of uiteenlopende visies hebben. Verschillende organisatievisies zijn niet per se problematisch, zolang ze elkaar niet tegenspreken. Het is echter belangrijk om verschillen uit te spreken en ze dan ofwel af te stemmen ofwel gewoon te respecteren. Niettegenstaande sommige organisaties niet dezelfde visie en strategie hebben, kunnen ze elkaar wel vinden in een gemeenschappelijke missie die vertaald kan worden in doelstellingen voor een gemeenschappelijk programma. Verschillende visies kunnen elkaar namelijk ook juist verrijken.

Bij institutionele integratie kunnen uiteenlopende organisatievisies wel een struikelblok vormen. Zo werd bij het gemeenschappelijk programma van KIYO, Solidagro en Viva Salud het harmoniseren van processen en het toewerken naar integratie geblokkeerd door een verschil in visie, met een herpositionering van de organisaties tot gevolg. Er wordt nu niet langer gesproken van een consortium maar gewoon van een gemeenschappelijk programma. De organisaties geven echter wel aan dat de betreffende discussies geholpen hebben om de eigen identiteit te versterken.

Het is heel belangrijk om de identiteit van elk lid en de toegevoegde waarde voor het partnerschap te kennen. Het kan daarom nuttig zijn om, voorafgaand aan de samenwerking, expliciet op zoek te gaan naar gelijkenissen en verschillen in de organisatievisies. Een reflectie-oefening op organisatieniveau kan, bovenop de verplichte gezamenlijke veranderingstheorie op programmaniveau (zie Document over regelgeving), helpen om toekomstige problemen vermijden. Zo was het voor KIYO, Solidagro en Viva Salud nuttig om een visietekst te ontwikkelen over hun *rights-based approach* en om de verschillende begrippen die daaraan verbonden zijn uit te leggen, om zo het risico op een verschillende interpretatie te beperken.

Deze reflectie-oefening kan bovendien van tijd tot tijd herhaald worden, daarbij gevoed door concrete voorbeelden, om zo verder en dieper te gaan dan intenties op papier. Binnen het gemeenschappelijk programma van UNI4COOP zijn de organisaties een traject aan het doorlopen om een gemeenschappelijke visie op de academische specificiteit van UNI4COOP op te bouwen. Ze bekijken daarbij hoe die visie in het kader van dit en het volgende programma verder geconcretiseerd zou kunnen worden, bijvoorbeeld door de gezamenlijke productie van geleerde lessen of door een gedeeld kennismanagement.

Ook binnen het gemeenschappelijk programma SIA pakken de organisaties het stap voor stap aan: de pragmatische benadering van complementariteit en wederzijds leren is voor hen essentieel in het toewerken naar een gemeenschappelijke visie. Uitwisselingen van visies en praktijken vonden plaats zonder dat er gemeenschappelijke instrumenten moesten worden gecreëerd, zodat rekening gehouden kon worden met de specifieke kenmerken van elk van die instrumenten. Op die manier was het voor hen mogelijk om daar waar mogelijk een geleidelijke convergentie te bevorderen.

4.2. Rollen en verantwoordelijkheden

Elkaar begrijpen en vertrouwen

Voor de formulering en een efficiënt verloop van de samenwerking is het belangrijk om elkaar te kunnen begrijpen en te kunnen vertrouwen. Dit mag niet dat als vanzelfsprekend worden beschouwd. Er is tijd nodig voordat er een klimaat van vertrouwen kan ontstaan. De groepen moeten het leuk vinden om samen te komen en samen vooruitgang te boeken, met respect voor ieders integratietempo.

Een goede verstandhouding is bovendien noodzakelijk op alle niveaus: zowel op niveau van het bestuur als op niveau van de directies, als op niveau van de medewerkers in België én op het terrein.

Kennis over de andere organisatie(s) is daarbij cruciaal (visie, historiek, taakstructuur, werkcultuur,...). Voor een goed begrip is het ook belangrijk dat informatie naar behoren circuleert tussen organisaties en tussen België en het terrein. Zo is het nuttig dat verslagen van (in geval ze bestaan) gemeenschappelijke werkgroepen geformaliseerd worden en consequent doorgestuurd worden. Transparantie is ook een sleutelwoord, zeker bij (deelse) delegatie van financiële activiteiten zoals de opvolging van lokale partners. Gebruik van virtuele samenwerkingswerkplekken of online opslagruimten voor documenten kunnen de transparantie sterk bevorderen en het werk aan gemeenschappelijke documenten aanzienlijk vergemakkelijken.

In het algemeen geldt echter dat virtueel contact (e-mails uitwisselen, website consulteren, ...) onvoldoende is om verbondenheid en vertrouwen te creëren. Het organiseren van fysieke ontmoetingsmogelijkheden en het stimuleren van rechtstreekse contacten worden daarom sterk aangeraden (tabel 4). Op die manier kan een vertrouwensband opgebouwd worden en voelen de leden een grotere betrokkenheid bij de gemeenschappelijke activiteiten. Het is belangrijk dat er geen wij-zij discours gehanteerd wordt.

Zorg zeker voor duidelijkheid over de taakstructuur van elke organisatie, zodat iedereen weet wie wat doet binnen de andere organisatie(s). Opgelet, dezelfde functietitel kan soms een heel andere inhoud onthullen. AZV en MEMISA hebben daarom de organigrammen van beide organisaties herzien om zicht te krijgen op wie welk aanspreekpunt heeft binnen hun gemeenschappelijk programma.

Soms is een zekere harmonisatie van taken en afstemming van kalenders noodzakelijk. Het kan bijvoorbeeld nuttig zijn dat de Raden van Bestuur in dezelfde periode samenkomen en zo dezelfde

agendapunten met betrekking tot het gemeenschappelijk programma kunnen behandelen. Ook het opstellen van een gemeenschappelijke terminologie kan een hulpmiddel vormen.

KIYO, Solidagro en Viva Salud hebben bijvoorbeeld de agenda's van hun seminars afgestemd op de managers van hun lokale kantoren. Ze organiseren ook uitwisselingsdagen waarvan de thema's variëren van een gezamenlijke jaarlijkse rapportering, de planning van gezamenlijke evaluaties, kennisbeheer, informatie over de verschillende landen en partnerorganisaties, en de operationalisering van het programma in landen waar twee of drie van de organisaties actief zijn tot de ontwikkeling van een visie op partnerschappen.

Tabel 4. Manieren om begrip en vertrouwen te creëren op verschillende niveaus.

Bestuur en management	Medewerkers
Deelnemen aan elkaars Raad van Bestuur of Algemene Vergadering	Informatie delen over wie doet wat in de andere organisatie en hoe die persoon bereikt kan worden
Trimestrieel gezamenlijk sturingscomité oprichten voor de samenwerking tussen directieleden	Kick-off meeting organiseren
Informele uitwisselingsmomenten organiseren (bijvoorbeeld voor het voorstellen van de resultaten van de Mid-Term evaluatie)	Jaarlijkse meet & greet organiseren (in België of per land)
	Binomen aanduiden
	Regionale en/of thematische werkgroepen oprichten
	Gedeeld landenkantoor

Beslissingsstructuur verduidelijken

De beslissingsstructuur van een gemeenschappelijk programma ziet er onvermijdelijk anders uit dan de beslissingsstructuur van een individueel programma; meerdere beslissingsstructuren moeten immers samengesmolten worden. In samenwerkingsverbanden kunnen beslissingsprocessen evenwelodeloos ingewikkeld of lang worden: verschillende timing van besluitvorming, tegenstrijdige beslissingen op niveau van de directies, meer of minder autonomie voor medewerkers, beslissingen die later teruggedraaid worden, etc. Individuele werknemers kunnen hierdoor gefrustreerd geraken. Een duidelijke, geformaliseerde beslissingsstructuur voor het gemeenschappelijk programma en een goede coördinatie tussen leidinggevenden is dus essentieel voor een efficiënt verloop van de samenwerking.

Opgelet, het is niet noodzakelijk om één coördinator aan te duiden. Er zijn goede ervaringen met zowel een coördinator van het gehele programma, met een coördinator per gemeenschappelijke outcome, als met programma's waar bewust géén coördinator of lead aangeduid werd.

Personeel delen?

Gedeeld personeel aannemen is een mogelijkheid maar zal niet voor alle types van samenwerking van toepassing zijn (voor de specifieke modaliteiten van gedeeld personeel, zie Document over regelgeving). Als er overwogen wordt om gedeeld personeel aan te nemen (bijvoorbeeld een coördinator, een boekhouder, ICT, ...), moet de aansturing goed doordacht worden. Daar bestaan verschillende mogelijkheden voor: een duidelijke delegatie van leidinggevenden, een gemeenschappelijk stuurcomité, etc. Geef daarbij ook aandacht aan mogelijke verschillen in sociale praktijken (graad van autonomie, etc.) en loonvoorwaarden tussen de organisaties.

KIYO, Solidagro en Viva Salud hebben er bijvoorbeeld voor gekozen om een gedeelde programma-coördinator aan te werven. Die coördinatiefunctie is essentieel gebleken voor de samenwerking, als bindmiddel en als trekker van gemeenschappelijke activiteiten. Veel zware DGD processen werden ook op dit niveau opgevangen. Het is belangrijk om een duidelijke taakomschrijving te ontwikkelen en daar ook een duidelijk mandaat aan te koppelen. Regelmatige vergaderingen tussen de coördinator en de

bestuurders vergemakkelijken de besluitvorming en zorgen ervoor dat de bestuurders het eens zijn met de voorstellen van de coördinator.

4.3. Andere partners

Relatie met DGD beheren

Verschillende organisaties geven aan dat de samenwerking en de gezamenlijke positionering positieve reacties van DGD oplevert. Het indienen van een gemeenschappelijk programma geeft allicht weerklank aan de richting die DGD (en het kabinet) aangeven en verlaagt de administratieve druk op het personeel. Enkele organisaties vertellen ook dat DGD begrip toont voor moeilijkheden die optreden binnen een nieuw samenwerkingsverband (bijvoorbeeld op vlak van coördinatie) en soms zelfs eerder bemiddelend optreedt. Vertrouwen is daarbij een belangrijke factor.

Anderzijds hebben de organisaties ook enkele moeilijkheden ervaren (zie ook Document over regelgeving). Sommige organisaties hebben de indruk dat hun gemeenschappelijk programma gelijkgesteld wordt aan één organisatie, hoewel het gemeenschappelijk programma per definitie juist door meerdere organisaties gedragen wordt. Aangezien de institutionele dialoog in principe gemeenschappelijk is, vinden sommige organisaties de tijd voor politiek overleg met DGD per organisatie beperkt. Wanneer de partners verschillende talen spreken maar de dossierbeheerder van het gemeenschappelijk programma bij DGD één van de landstalen niet machtig is, loopt de communicatie stroef.

Het is ook belangrijk dat er bij DGD een goed begrip is van de inhoud van de gemeenschappelijke programma's. Wanneer er binnen een gemeenschappelijk programma slechts één van de organisaties in een bepaald land actief is, is het belangrijk dat er geen verwarring ontstaat over de rol van de andere organisaties. Inderdaad, de andere organisaties in het gemeenschappelijk programma worden niet betrokken in deze interventies als daar geen reden toe is.

In de huidige context ijveren onder meer DGD en de ambassades voor één enkel contactpersoon. Dit is niet voor alle gemeenschappelijke programma's haalbaar of wenselijk. **In het gemeenschappelijk programma van FOS, IFSI en SOLSOC werd er bijvoorbeeld voor gekozen om één contactpersoon per organisatie aan te duiden; bij elke communicatie worden dus drie personen aangeschreven, maar zal er na overleg tussen de organisaties één antwoord gegeven worden.** In het geval er wel een vertegenwoordiger of afgevaardigde wordt aangeduid voor het gemeenschappelijk programma, communiceer dan duidelijk over de scope van hun mandaat. Verduidelijk wie in wiens naam kan praten.

Impact op lokale partners inschatten

ANGS hebben een brede waaier aan lokale partners: openbare instellingen, middenveldorganisaties, etc. Bij sommige gemeenschappelijke programma's is er een grote homogeniteit tussen de lokale partners van de verschillende organisaties, maar in de meeste gevallen is er heterogeniteit. Beide kunnen een grote meerwaarde voor het programma betekenen, maar een hoge heterogeniteit en grote geografische spreiding kunnen ook een obstakel vormen voor het bewerkstelligen van synergie en complementariteit binnen het programma. Er zijn in elk geval veel opportuniteiten om synergie te creëren rond transversale thema's zoals gender, milieu, digitalisering, etc.

Indien meerdere actoren in één land of regio samenwerken in functie van een gedeelde *outcome*, is het belangrijk dat alle lokale partners op de hoogte te brengen van de samenwerking en van de doelstellingen en activiteiten voorzien in het gemeenschappelijk programma. Pas als de lokale partners betrokken worden bij de processen en discussies van het gemeenschappelijk programma, kunnen ze

zich de samenwerking eigen maken. Idealiter worden de lokale partners dus vanaf het prille begin betrokken bij (de opmaak van) het gemeenschappelijk programma.

Binnen het gemeenschappelijk programma SIA heeft de samenwerking een positief effect gehad op het niveau van de partners vanaf het moment dat het programma ervoor gezorgd heeft dat de sterke punten en de behoeften van de lokale partners in kaart zijn gebracht. Door het delen van hun ervaringen, hebben ze samen naar oplossingen kunnen zoeken. Met het oog hierop hebben de organisaties op regelmatige basis bijeenkomsten georganiseerd, met als doel om de concrete behoeften van de partners te bespreken (de besproken thema's werden dus niet opgelegd door SIA). Hierdoor konden de partners elkaar beter leren kennen, beter samenwerken en zich het programma eigen maken (bijv. door het doorgeven van bewustwordingscampagnes, het bieden van mogelijkheden om toegang te krijgen tot financiering, het vinden van oplossingen voor veel voorkomende of terugkerende problemen, etc.).

Meerdere organisaties melden dat, indien slechts één actor van het gemeenschappelijk programma actief is in een bepaald land, het voor lokale partners (en externe personen) juist verwarrend kan zijn om van een gemeenschappelijk programma of van samenwerking te spreken. In het geval van KIYO, Solidagro en Viva Salud, hebben de jaarlijkse uitwisselingen tussen de vertegenwoordigers van de lokale kantoren en de vergadering met vertegenwoordigers van partnerorganisaties uit Marokko, Mali, Burundi, Burkina Faso, DR Congo en Senegal in het kader van de tussentijdse evaluatie (zie verder), het wel mogelijk gemaakt om de meerwaarde van het gemeenschappelijk programma te versterken, onder meer door de uitwisseling van goede praktijken.

Daarnaast is het belangrijk om op voorhand het partnerschapsbeheer onder de loep te nemen. Verschillen in het type relatie, communicatie en werken met lokale partners kunnen een knelpunt vormen, zeker als de organisaties met eenzelfde lokale partner werken. Daarnaast zijn er vaak verschillen tussen organisaties in het gebruik van PME-systemen (Planning, Monitoring & Evaluation): sommige organisaties beschouwen PME als een leerinstrument, andere als een verantwoordingsinstrument. Ook hier is het belangrijk om verschillen te duiden, zonder ze daarom *per se* te stroomlijnen. Zo werd in het gemeenschappelijk programma van KIYO, Solidagro en Viva Salud de harmonisatie van de monitoring- en evaluatieprocessen opnieuw gedefinieerd als gevolg van een meningsverschil over hoe in partnerschap samen te werken.

Bovendien kan het imago van Belgische organisaties op het terrein of die van hun lokale partners erg verschillend zijn. Door in een samenwerkingsverband te treden, kan het zijn dat eindbegunstigden, lokale overheden en/of derden niet voldoende of zelfs geen onderscheid meer maken tussen de verschillende deelnemende actoren. Dat kan zowel een positieve als een negatieve impact hebben op de andere actoren in het netwerk, maar ook op de relatie tussen de Belgische organisatie en zijn lokale partner. Indien neutraliteit noodzakelijk is voor één van de deelnemende actoren voor het uitvoeren van bepaalde activiteiten (binnen of buiten het gemeenschappelijke programma), of in geval van een repressieve overheid of de aanwezigheid van radicale groeperingen, kan dat verregaande gevolgen hebben.

Het is daarom aangewezen om de impact van de samenwerking op elke stakeholder op voorhand in te schatten, bijvoorbeeld via een stakeholdermapping. Die informatie dient dan besproken te worden met alle organisaties uit het gemeenschappelijk programma, om vervolgens samen een strategie of een beleid te ontwikkelen dat die impact op de partnerschappen in rekening brengt.

Andere donors/partners betrekken?

De samenwerking in het kader van een gemeenschappelijk programma maakt het mogelijk om samen te reageren op andere projectoproepen (bijvoorbeeld EU, Enabel, Koning Boudewijnstichting,...) en zodanig nieuwe financieringsmiddelen te verwerven. Hoewel de collectieve zoektocht naar nieuwe of

bijkomende financiering niet voor iedereen succesvol is gebleken, lijkt de samenwerking het dossier te versterken, de expertise te verruimen en een grotere geloofwaardigheid op te roepen. Inderdaad, eendracht maakt macht. Het diversifiëren van donoren maakt de organisaties financieel weerbaarder.

Een samenwerkingsverband maakt het ook mogelijk om een sterker en/of breder front te vormen bij lobbywerk, met name naar lokale autoriteiten toe. De organisaties kunnen ook een gemeenschappelijk standpunt innemen bij deelname aan allerhande werkgroepen en platformen, bijvoorbeeld in het kader van de GSK's. Dat is echter geen vanzelfsprekendheid, aangezien het steeds overleg tussen de partners vereist.

4.4. Investerings

Investerings duiden

Het aangaan van een samenwerkingsverband vraagt heel wat tijdsinvesteringen, zowel aan de start als tijdens de loop van het programma. De administratieve kosten van de samenwerking zijn dan ook hoog: de zoektocht naar *common ground* vraagt tijd. Het kost inderdaad meer tijd en energie om samen een subsidieaanvraag op te stellen of zich moreel te verantwoorden (samen performantiescores invullen, evaluaties uitvoeren, institutionele dialoog voorbereiden,...) dan als je dat alleen doet. Door de samenwerking moeten de organisaties zich bovendien flexibeler opstellen om compromissen te kunnen sluiten. Aangezien heel dit proces in hetzelfde tijdsbestek moet worden doorlopen als bij individuele programma's, ligt de werkdruk veel hoger. Het uitvoeren van gemeenschappelijke evaluaties heeft bijvoorbeeld het tijdsbestek verdubbeld of verdrievoudigd; de belangrijkste redenen zijn het hoge aantal personen dat bij de besluitvorming betrokken moet worden en het afstemmen van de verschillende kalenders.

De werklust kan echter teruggedrongen worden door een duidelijke rolverdeling en een goede aansturing (zie hierboven). Zorg ook voor heldere communicatie naar alle betrokken werknemers en partners over de beoogde resultaten en de gemaakte afspraken in het kader van de samenwerking. Zo kan iedereen zich beter identificeren met de gemeenschappelijke agenda en zal de toegevoegde waarde voor alle leden veel tastbaarder zijn.

De bijkomende subsidies voor coördinatiekosten (zie Document over regelgeving) zijn nuttig om bepaalde kosten te dekken, nota bene de arbeidstijd van de betrokken personen. Het is echter moeilijk te beoordelen of deze bedragen de reële werklust dekken. Bovendien kan dit verschillen naargelang het programma, aangezien elke samenwerking in dat opzicht andere behoeften heeft.

4.5. Leermogelijkheden

Leerprocessen en organisatieontwikkeling stimuleren

Buiten formele leerprocessen en uitwisselingsmomenten is samenwerking in een gemeenschappelijk programma enorm leerrijk voor de betrokken organisaties, op voorwaarde dat er een vertrouwensrelatie is. Samenwerken impliceert namelijk een confrontatie van visies en interventiestrategieën in een veilige leeromgeving. Samenwerken geeft ook een extra stimulans om geleerde lessen effectief in de praktijk om te zetten. Samenwerken moedigt daarnaast organisatieontwikkeling aan, omdat het toelaat dat leden elkaar (op een respectvolle manier) in vraag stellen. Zo zien we dat organisaties samen groeien en de zwakke punten van de ene organisatie aangevuld of versterkt worden door de sterke punten van de andere organisatie.

AZV en Memisa geven bijvoorbeeld aan dat het delen van een kantoor in Congo geleid heeft tot veel uitwisseling en geleerde lessen tussen lokale medewerkers. AZV heeft bovendien van Memisa geleerd

over het werken met intermediaire structuren, over lokale aankoop van medicatie en over campagnevoering, terwijl Memisa veel van AZV heeft opgestoken over hun vrijwilligerswerking. Het documenteren van ervaringen als basis om aan beleidsbeïnvloeding te doen werd reeds geïdentificeerd als interessant leertraject.

Het kan ook nuttig zijn om de rol van de (tussentijdse) evaluatie te verduidelijken, aangezien zo'n evaluatie aangegrepen kan worden om de samenwerking bij te sturen. Het gemeenschappelijk programma van WSM, IIAV en BIS heeft zo samen een tussentijdse evaluatie uitgevoerd, waarvan de aanbevelingen de basis zullen vormen voor de voorbereiding van een nieuw programma.

Ook KIYO, Solidagro en Viva Salud hebben de tussentijdse evaluatie gebruikt om de coherentie van hun gemeenschappelijke aanpak te analyseren. Ze hebben daarbij gekozen voor kruiselingse evaluaties: een personeelslid van de ene organisatie zou het programma van een land van een andere organisatie evalueren, allemaal met de steun van een externe beoordelaar. Er zijn in totaal 9 kruisbeoordelingen en 3 evaluaties uitgevoerd door een externe beoordelaar. Dat was voor alle betrokken partijen enorm leerrijk, zowel inhoudelijk als procesmatig.

5. Conclusie

De mogelijkheid om sinds de programmacyclus 2017-2021 een gemeenschappelijk vijfjarenprogramma in te dienen bij DGD, werd aangegrepen door 34 leden die zich verenigd hebben in 12 gemeenschappelijke programma's. De diversiteit van die gemeenschappelijke programma's en de diverse invulling van de samenwerking hebben tot een breed pallet van ervaringen geleid. Naar aanleiding van de nieuwe programmacyclus vonden zowel de betrokken organisaties als organisaties die geïnteresseerd zijn om een gemeenschappelijk programma in te dienen, het nuttig om op basis van die ervaringen geleerde lessen te formuleren.

De geleerde lessen spreiden zich uit over vijf leerdomeinen: de specifieke kenmerken van de samenwerking, de rollen en verantwoordelijkheden binnen een gemeenschappelijk programma, de externe partners, de noodzakelijke investeringen en de interne leermogelijkheden die een gemeenschappelijk programma met zich meebrengt.

Het is belangrijk dat organisaties de tijd nemen om na te denken en het eens te worden over het gemeenschappelijke karakter van hun samenwerking. Het is immers belangrijk om van meet af aan duidelijk te zijn over wat de organisaties bindt in een gemeenschappelijke agenda en over de doelstellingen van zowel de agenda als de samenwerking zelf.

Wederzijds begrip, kennis en vertrouwen zijn sleutelementen voor een succesvolle samenwerking tussen organisaties. Communicatie en transparantie zijn in dit verband van cruciaal belang, evenals een duidelijke en geformaliseerde besluitvormingsstructuur voor alle kwesties met betrekking tot de gemeenschappelijke agenda. Dit geldt ook voor de betrekkingen met de DGD en met de verschillende lokale partners.

Dit is des te belangrijker omdat een gemeenschappelijk programma een zekere tijdsinvestering vergt. Met een vlotte communicatie, een duidelijke besluitvormingsstructuur en een goed programmabeheer kan deze tijdsinvestering dus worden gematigd. Tot slot wordt deze investering ook gecompenseerd door de leermogelijkheden die een gemeenschappelijk programma biedt.

Uit deze lessen en uit de verschillende ervaringen kunnen we concluderen dat de uitvoering van een gemeenschappelijk programma niet iets is dat vanzelf gaat; er is geen standaardformule. Het is zeer belangrijk dat er een uitgebreid denkproces aan vooraf gaat waarbij een duidelijk onderscheid gemaakt wordt tussen operationele en strategische aspecten. Een vlotte communicatie en een efficiënte coördinatie kunnen veel problemen voorkomen. Op die manier wordt er duidelijkheid gecreëerd die de uitvoering ten goede komt.

6. Bijlage: Overzicht van de gemeenschappelijke programma's 2017-2021 van CMO's

Naam van het programma	Betrokken ANG'S	Thema's ¹	Landen ²
<i>Maatschappelijke verandering voor duurzame ontwikkeling</i>	Broederlijk Delen & Studio Globo	Landbouw, WBE	België , Bolivia, Burkina Faso, Burundi, Colombia, Guatemala, Haïti, Nicaragua, Oeganda, Palestina, Peru, Senegal, RD Congo, Rwanda
<i>Coordonner et renforcer les organisations de la société civile pour promouvoir la réalisation des Objectifs de développement durable (ODD)</i>	CETRI, CNCD 11.11.11 & Le Monde Selon les Femmes	WBE , Milieu, Civiele maatschappij	België , RD Congo, Senegal,
<i>Empowerment dans un monde en mouvement</i>	Commission Justice et Paix & Caritas	Landbouw, WBE , Infrastructuur, Civiele maatschappij	België , Burundi, Ethiopie, Haïti, Niger, RD Congo, Rwanda
<i>Programme commun de promotion de l'agriculture familiale durable et de l'économie sociale pour un monde plus juste</i>	SOS Faim, Iles de Paix & Autre Terre	Landbouw , WBE	België , Benin, Bolivia, Burkina Faso , Ecuador, Ethiopie, Mali, Peru , RD Congo, Senegal, Tanzania, Oeganda
<i>Samen opkomen voor ieders rechten</i>	KIYO, Solidagro en Viva Salud	Rights-based approach , recht op gezondheid, rechten van het kind, recht op voedsel	België , Bolivia, Brazilië, Burkina Faso, Burundi, Mali, Marokko, Palestina, Filipijnen , RD Congo, Senegal
<i>Programme commun - Uni4Coop</i>	Eclosio, FUCID, Louvain Coopération & ULB Coopération	Landbouw, WBE , Onderwijs, Water en waterzuivering, Milieu, Gezondheid, Civiele maatschappij	België , Benin, Bolivia, Burkina Faso, Burundi, Cambodja, Madagascar, Peru, RD Congo, Senegal, Togo
<i>Le renforcement du système de santé du niveau périphérique</i>	Memisa & Artsen Zonder Vakantie	WBE , Gezondheid	België , Benin , Burundi , Guinee, India, Mauritanië, RD Congo
<i>Travail Décent: la création d'emplois, les droits au travail, la protection sociale et le dialogue social, un programme commun mis en oeuvre par FOS, SOLSOC, IFSI/ISVI</i>	SOLSOC, FOS & IFSI	WBE , Waardig werk	Zuid-Afrika, België , Benin, Bolivia, Burkina Faso, Burundi, Colombië , Ivoorkust, Cuba, El Salvador, Ecuador, Honduras, Indonesië, Kenya, Marokko, Mozambique, Nicaragua, Palestina, Peru, RD Congo, Rwanda, Senegal, Zimbabwe
<i>Le Travail Décent: la création d'emplois décents, les droits au travail, la protection sociale et le dialogue social. Un programme commun de WSM, IIAV/IEOI, BIS/MSI</i>	WSM, IIAV & BIS	WBE, Onderwijs, Civiele maatschappij, Waardig werk	Zuid-Afrika, België, Benin, Bolivia, Burkina Faso, Burundi, Guatemala, Guinee, Haïti, Mali, Niger, Peru, RD Congo, Dominicaanse Rep., Rwanda, Senegal, Togo
<i>Le pouvoir citoyen contre l'injustice et pour des alternatives concrètes de développement durable</i>	Oxfam Solidarité, Oxfam-Magasins du Monde & Miel Maya Honing	Landbouw, WBE , Civiele maatschappij	België , Burkina Faso, Cuba, El Salvador, Guatemala, Mali, Mozambique, Nicaragua, RD Congo
<i>Ensemble, avançons!</i>	Rotary Clubs for Development, Benelux Afro Center, Congodorp & KBA-FONCABA	Gezondheid , Civiele maatschappij	RD Congo

¹ De vetgedrukte thema's zijn de thema's waarbij alle actoren van het gemeenschappelijk programma betrokken zijn.

² De vetgedrukte landen zijn de landen waarin alle actoren van het gemeenschappelijk programma actief zijn.