

<b>Datum</b>	23 oktober 2025
<b>Onderwerp</b>	<b>Handleiding gemeenschappelijke programma's</b>
<b>Status</b>	<i>Handleiding voor de leden van ngo-federatie &amp; ACODEV</i> <i>Hulpmiddel bij de voorbereiding van de P27-31</i>

### Leeswijzer bij deze handleiding

Het KB 2016 is dé referentietekst voor de regelgeving rond de subsidiëring van de programma's van de erkende CMO en IA. Dit KB heeft kleine aanpassingen ondergaan in 2018, 2021 en enkele grote aanpassingen in 2024.

Deze handleiding voor gemeenschappelijke programma's is herwerkt op basis van de geconsolideerde versie van het KB 2024 en gaat ook verder dan wat puur in de regelgeving staat (vb. voor- en nadelen, opbouw, risico's)

Deze handleiding is uitgebreid geschreven om lezers zo goed mogelijk te helpen om een gemeenschappelijk programma te kunnen voorbereiden.<sup>1</sup>

<b>1</b>	<b>Context / Inleiding</b>	<b>2</b>
1.1	Cijfers gemeenschappelijke programma's	2
1.2	Waarom een gemeenschappelijk programma?	3
<b>2</b>	<b>Wat ligt vast in de regelgeving voor gemeenschappelijke programma's?</b>	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>Hoe kan je een gemeenschappelijk programma opbouwen?</b>	<b>6</b>
<b>4</b>	<b>Praktisch</b>	<b>8</b>
4.1	Indiening en beoordeling van een gemeenschappelijk programma	8
4.2	Een structurele samenwerkingsovereenkomst is verplicht bij indiening	9
4.3	Budget en financiële aspecten van een gemeenschappelijk programma	10
4.4	Financiële verantwoording van een gemeenschappelijk programma	15
4.5	Morele verantwoording van een gemeenschappelijk programma	15
4.6	Institutionele Dialoog en relatie met DGD	18
	<b>BIJLAGE 1. Gemeenschappelijke programma's : wie ?</b>	<b>19</b>
	<b>BIJLAGE 2. Risico's</b>	<b>20</b>

<sup>1</sup> Voor vragen of opmerkingen, contacteer: [heleen.neiryck@ngo-federatie.be](mailto:heleen.neiryck@ngo-federatie.be).

## 1 CONTEXT / INLEIDING

Sinds de grote hervorming van het KB dat de erkenning en de subsidiëring van de CMO regelt (de zgn. hervorming De Croo, KB 2016), maakt de regelgeving het mogelijk dat CMO en IA gemeenschappelijke vijfjarenprogramma's bij DGD indienen.

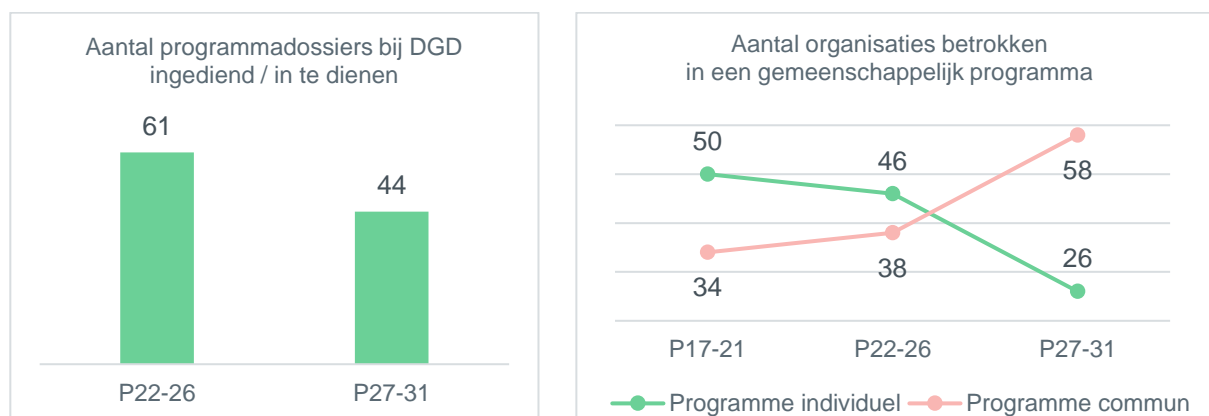
- ▶ In 2021 is de wet aangepast waardoor het mogelijk werd om ook een gemeenschappelijk programma tussen IA en CMO mogelijk te maken<sup>2</sup> (voordien was dit niet mogelijk);
- ▶ Bij de herziening van het KB in 2024, werd één punt aangepast met een impact voor de gemeenschappelijke programma's, nl. een ondergrens voor de extra beheerskosten of coördinatiekosten van een gemeenschappelijk programma.

In bijlage 1 vind je een overzicht van de gemeenschappelijke programma's.

### 1.1 Cijfers gemeenschappelijke programma's

	P 2017-2021			P 2022-2026		
	CMO	IA	Totaal	CMO	IA	Totaal
Aantal erkende organisaties	76	9	85	81	9	90
Totaal aantal programma's	55	8	63 <sup>3</sup>	52	8	60 <sup>4</sup>
Aantal gemeenschappelijke programma's	11	1	12	13	1	14
Aantal organisaties betrokken in gemeenschappelijke programma's	32	2	34	36	2	38

Medio 2025 organiseerden de federaties een bevraging bij de leden over de indieningsintenties voor de P27-31 en daaruit blijkt o.a. dat er in de toekomst méér gemeenschappelijke programma's zullen zijn dan in het verleden (18 gemeenschappelijke programma's in de cyclus P27-31 tegenover 14 in de cyclus P22-26). Niet alle intenties zullen definitief worden, maar op moment van schrijven, ziet het er zo uit:



<sup>2</sup> In 2025 is er (nog) geen enkel gemeenschappelijk programma waarbij de combinatie van IA en CMO gemaakt wordt.

<sup>3</sup> 43 rechtstreeks ingediend bij DGD ; 20 ingediend via de gegroepeerde aanvraag

<sup>4</sup> 45 rechtstreeks ingediend bij DGD ; 15 ingediend via de gegroepeerde aanvraag

## 1.2 Waarom een gemeenschappelijk programma?

### Voordelen

- **Het bundelen van ervaring en expertise** kan de kwaliteit van de activiteiten verhogen. (vb. *één organisatie die sterk is in lobbywerk versterkt de andere organisatie die sterk is in capaciteitsversterking van partners*).
- **Sterkere netwerking** van en tussen partners van verschillende organisaties.
- Op (middel-)lange termijn kan **de efficiëntie van de programmawerking toenemen** door schaalvergroting of door bepaalde functies beter te poolen (→ kleinere overhead) (vb. *het mutualiseren van financieel beheer, MEAL, landen- en/of regiokantoren,...*)
- Om samen sterk te zijn en krachten te bundelen tegenover veel grotere spelers binnen ontwikkelingssamenwerking (blokvorming).
- Een gemeenschappelijk programma betekent niet dat je alles samen *moet* doen. **De complementariteit** rond eenzelfde thema kan ook passen binnen een gemeenschappelijk programma (vb. verschillende outcomes die elkaar aanvullen en versterken).
- DGD maakt per gemeenschappelijk programma één MB (ministerieel besluit) op waarin de toegekende budgetten netjes gescheiden worden toegekend aan elke deelnemende organisatie apart. **Elke organisatie blijft zelf verantwoordelijk** voor haar eigen financiële verantwoording.
- Past in het – momenteel dominante (?) - **politieke discours van meer concentratie en minder versnippering**, nl. organisatorische concentratie door meer structurele samenwerking via o.a. gemeenschappelijke programma's.
- Hoe minder dossiers DGD moet beheren, **des te lager de transactiekost** voor de overheid.
- Om niet gedwongen te worden om een programma **via de gegroepeerde aanvraag** (i.e. via de federaties) in te moeten dienen omdat je als individuele organisatie de minimumdrempels voor rechtstreekse indiening bij DGD niet haalt (nl. gemiddeld EUR 2 mio / jaar of EUR 750.000 / jaar<sup>5</sup>).
- **Hogere beheerskosten** (tot maximaal + 4.5% bovenop de 10% met min. EUR 110.000 / jaar voor vb. aanwerving 1 VTE voor coördinatie).
- In september 2025 maakt **een betere scoring van gemeenschappelijke programma's** bij de beoordeling door DGD van de P27-31, deel uit van het sectorvoorstel om de Arizona-besparingen door te voeren (voorstel met 4 criteria; details uit te werken door DGD). (Opgelet: dit punt is nog niet verworven op moment van schrijven!)

---

<sup>5</sup> KB 2016, art. 18 §1

## Nadelen

- In het begin van een gemeenschappelijk programma zijn **de investeringen hoog** om het programma op te starten en te doen draaien.
- **Bijkomende coördinatie** nodig. Dit vraagt meer investeringen waarbij DGD wel met een verhoogd % beheerskosten aan tegemoet komt.
- Bij een gemeenschappelijk programma komen er **nieuwe soorten risico's** (zie bijlage 2) bij kijken. Ook een heel sluitende structurele samenwerkingsovereenkomst is niet in staat om op alle problemen op voorhand een antwoord te bieden. Juist omdat er andere soorten risico's in het spel zijn, kunnen alternatieven overwogen worden: onderaanneming of fusie.
- De extra beheerskosten of coördinatiekosten zijn middelen die **niet rechtstreeks aan de partners** toekomen.
- Gemeenschappelijke programma's blijven een **belgo-Belgisch verhaal**.

## 2 WAT LIGT VAST IN DE REGELGEVING VOOR GEMEENSCHAPPELIJKE PROGRAMMA'S?

Er zijn twee referentieteksten die het kader voor gemeenschappelijke programma's vastleggen:

1. de wet van 19 maart 2013 betreffende de Belgische ontwikkelingssamenwerking;
  2. het koninklijk besluit van 11 september 2016 betreffende de niet-gouvernementele samenwerking (KB 2016) (met aanpassingen in 2018, 2021 en 2024)
- Belangrijk hier uit te onthouden is dat gemeenschappelijke programma's aan **dezelfde criteria moeten voldoen als de individuele programma's**.

### Wet van 19/03/13 betreffende de Belgische ontwikkelingssamenwerking – Art. 27, §2

De krachtens artikel 26, § 2<sup>6</sup> of § 3<sup>7</sup>, erkende organisatie kan, **alleen of met andere**<sup>8</sup> erkende organisaties, subsidieaanvragen voor een programma indienen.

De krachtens artikel 26, § 4, erkende federatie kan een gegroepeerde subsidieaanvraag indienen die individuele programma's verzamelt van organisaties erkend krachtens artikel 26, § 2 of § 3.

Om in aanmerking te komen voor financiering, voldoet een programma aan de volgende voorwaarden :

- 1° passen binnen het strategische plan opgemaakt door de aanvrager(s) overeenkomstig de door de Koning bepaalde nadere regels;
- 2° per resultaat of resultaatengroep aanduiden op welke manier het bijdraagt tot de realisatie van één of meerdere in paragraaf 1 bedoelde GSK's;
- 3° een resultaatgerichte benadering voorstellen die de jaarlijkse opvolging van de specifieke doelstellingen per GSK en de evaluatie van de resultaten mogelijk maakt;
- 4° de door de Koning bepaalde kwaliteitscriteria naleven;
- 5° de door de Koning bepaalde maximale duur niet overschrijden;
- 6° een nauwkeurig budget voorstellen voor de duur van het programma, dat het geheel weergeeft van de materiële, financiële en menselijke middelen die nodig zijn om de beoogde resultaten te bereiken;
- 7° een budget voorstellen dat ten minste gelijk is aan het door de Koning bepaalde bedrag;
- 8° zijn budget concentreren binnen één of meerdere GSK's overeenkomstig paragraaf 1, vierde lid, 2°.

<sup>6</sup> CMO

<sup>7</sup> IA

<sup>8</sup> Merk op dat de wet hier in 2021 is aangepast: sindsdien is het ook mogelijk om een 'gemengd' gemeenschappelijk programma in te dienen tussen IA en CMO (voorheen kon het enkel IA-IA of CMO-CMO).

De programma's die door de gegroepeerde subsidieaanvraag van een federatie worden ingediend krachtens het tweede lid, moeten niet voldoen aan de in het derde lid, 7°, bepaalde voorwaarde om in aanmerking te komen.

Elke subsidieaanvraag geeft aan welke krachtens artikel 26, § 2 of § 3, erkende organisatie(s) de begunstigde(n) ervan zal (zullen) zijn.

De Koning bepaalt de nadere regels en de procedure voor de subsidiëring van de programma's.

Schendingen van de verplichtingen van het in artikel 15/1 bedoelde integriteitscharter geven de Belgische Staat het recht om, naargelang de ernst van de schending, over te gaan tot de onmiddellijke, volledige of gedeeltelijke schorsing van de subsidievereffeningen en de volledige of gedeeltelijke beëindiging van rechtswege van de toezeggingen die kaderen in deze programma's.

## **KB van 11/09/2016 betreffende de niet-gouvernementele samenwerking – Art. 1 & 18**

**Art. 1, 21° (definitie):** "een gemeenschappelijk programma": een programma dat door meerdere erkende organisaties wordt ingediend krachtens artikel 27, § 2 van de wet

### **Art. 18**

- § 1. Een individueel programma kent, op het ogenblik van de aanvraag, **een gemiddeld jaarlijks budget van ten minste 2.000.000 euro.**

Een individueel programma dat **alleen ontwikkelingseducatie** betreft, kent, op het ogenblik van de aanvraag, **een gemiddeld jaarlijks budget van ten minste 750.000 euro.**

**Een gemeenschappelijk programma** kent, op het ogenblik van de aanvraag, **een gemiddeld jaarlijks budget van ten minste 100.000 euro.**

- § 2. Een programma concentreert zijn budget voor de operationele kosten ter hoogte van **ten minste 75%** op de realisatie van een of meer GSK's.
- § 3. Een programma duurt niet langer dan 5 jaar, en evenmin langer dan de geldigheidstermijn van het GSK of de GSK's waarop het zich concentreert.
- § 4. Een programma is relevant, coherent, doeltreffend, duurzaam, en genereert impact, zoals gedefinieerd door het Comité voor Ontwikkelingssamenwerking van de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling. Het omvat kwalitatieve synergieën en trekt lessen uit eerdere interventies en, indien van toepassing, collectieve lessen.
- § 5. Het programma moet een resultaatgerichte benadering hebben, aangetoond door :
- 1° een veranderingstheorie;
  - 2° een beschrijving van de outcomes op niveau van de directe, intermediaire of eindbegunstigden;
  - 3° de kwalitatieve en kwantitatieve indicatoren met hun basiswaarden en hun doelwaarden op drie jaar en vijf jaar voor deze outcomes;
  - 4° indicatoren die specifiek, meetbaar, realiseerbaar en relevant zijn;
  - 5° een risico-analyse.
  - 6° een evaluatieplan overeenkomstig artikel 44

### 3 HOE KAN JE EEN GEMEENSCHAPPELIJK PROGRAMMA OPBOUWEN?

De DGD-regelgeving legt geen inhoudelijke beperkingen op voor gemeenschappelijke programma's.

→ Wat hebben we als sector geleerd uit de gemeenschappelijke programma's uit de cycli P17-21 en P22-26?

In een notendop:

1. **Censureer jezelf niet te veel.** Er past meer binnen een gemeenschappelijk programma dan je denkt.
2. **Ga er tegelijk ook niet te licht over:** een gemeenschappelijk programma is geen nietjesmachine die verschillende outcomes aan elkaar niet.

**Uitgebreid:**

- Een gemeenschappelijk programma is **één coherent programma** gedragen door meerdere organisaties. De combinatie kan op verschillende manieren gemaakt worden: CMO-CMO, IA-IA of CMO-IA.
- De logica van de samenwerking en van de interactie tussen de organisaties moet je zelf duidelijk beschrijven in het programma.

*Bijvoorbeeld:*

- o *Gemeenschappelijk inhoudelijk thema (Waardig Werk, Versterken gezondheidssystemen, Kinderrechten,...)*
- o *Activiteiten die complementair zijn en elkaar versterken (vb. org X ondersteunt partners op de eerste lijnsgezondheidszorg & org Y ondersteunt ziekenhuizen)*
- o *Activiteiten die samen uitgevoerd worden*
- o *Gemeenschappelijke partners die ondersteund worden*
- o *Geografische overlap*
- o *Logistieke samenwerking (vb. gemeenschappelijk landen- of regiokantoor)*
- o *...*
- Er ligt geen beperking op het aantal organisaties dat samen een gemeenschappelijk programma bouwt.<sup>9</sup>
- Een gemeenschappelijk programma kan verschillende strategieën combineren, net zoals dat ook zo is voor een individueel programma: België-België; België-partnerlanden; partnerlanden-partnerlanden.
- Het is **niet** zo dat binnen een gemeenschappelijk programma alle outcomes gemeenschappelijk *moeten* zijn of dat alle landen gemeenschappelijk *moeten* zijn. Het programma moet wel coherent opgebouwd zijn: ofwel via synergie, ofwel via complementariteit. De ToC (Theory of Change) en de operationalisering in verschillende outcomes moet een logische samenhang vertonen. Dit moet ook duidelijk aangetoond worden in het programmadosier dat ingediend wordt.

<sup>9</sup> Op basis van de intenties voor de P27-31 ligt het minimum op 2 organisaties en het maximum op 8.

We tonen dit aan met een fictief voorbeeld van een gemeenschappelijk programma met zes outcomes, drie organisaties en activiteiten in vijf landen.

Land	organisatie X	organisatie Y	organisatie Z
België – outcome 1	x	x	x
Haïti – outcome 2	x		
Haïti – outcome 3	x		x
Marokko – outcome 4			x
Filipijnen – outcome 5	x	x	
Zimbabwe – outcome 6		x	

Wat haal je uit dit voorbeeld?

- In België werken de drie organisaties samen onder dezelfde gemeenschappelijke outcome;
- In Haïti heeft organisatie X deels een aantal activiteiten onder een eigen outcome 2, maar doet ze ook een aantal activiteiten gemeenschappelijk met organisatie Z onder outcome 3<sup>10</sup>;
- In Marokko werkt organisatie Z alleen onder een eigen outcome 4; In Zimbabwe werkt organisatie Y ook alleen onder outcome 6;
- In de Filipijnen werken X en Y samen onder een gemeenschappelijke outcome.

*Reality check: In de cyclus P22-26 waren er 14 gemeenschappelijke programma's. 12 daarvan hadden minstens 1 gemeenschappelijke outcome. Dit betekent dus ook dat er momenteel gemeenschappelijke programma's zijn zonder gemeenschappelijke outcomes.*

- Geen aparte **veranderingstheorieën (ToC)**. Twee organisaties die samenwerken moeten dus zélf de puzzel leggen om tot één coherente ToC te komen (hetzij per programma, per outcome of per land).

<sup>10</sup> De constructie in Haïti is complex, maar niet verboden volgens de regelgeving. Als federatie zouden wij hier toch adviseren om deze constructie te vereenvoudigen.

## 4 PRAKTISCH

### 4.1 Indiening en beoordeling van een gemeenschappelijk programma

- Drempels voor indiening van een programma:

<b>Individuele programma's:</b>	kunnen <u>alleen rechtstreeks bij DGD</u> <sup>11</sup> ingediend worden <u>op voorwaarde dat</u> het gemiddelde budget van het programma: ≥ EUR 2 mio / jaar (programma in partnerlanden en België) of ≥ EUR 750.000 / jaar voor een exclusief Belgiëprogramma (ontwikkingseducatie)
<b>Gemeenschappelijke programma's:</b>	kunnen sowieso <u>ALTIJD rechtstreeks bij DGD</u> ingediend worden, óók als het budget lager ligt dan de drempels van EUR 2 mio en 750.000 van hierboven (op voorwaarde dat het gemiddeld budget ≥ EUR 100.000 / jaar <sup>12</sup> )

**Opmerking:** De grenswaarden gaan telkens over het budget dat ingediend wordt bij DGD. Het gaat dus niet over het budget dat finaal goedgekeurd wordt door DGD. Voor de P26-31 komt hier wel de bijkomende beperking bij dat de Arizona-regering een besparing van 25% zal doorvoeren op het budget ontwikkelingssamenwerking: programma's die in het verleden boven de minimumdrempels lagen, zouden in de volgende cyclus wel onder de drempels kunnen zakken.

- **De format** voor de indiening van een gemeenschappelijk programma's is **identiek** aan die voor een individueel programma.

Sommige velden zijn enkel in te vullen door gemeenschappelijke programma's:

- **Toelichting bij de coördinatiekosten:** welk deel van het budget wordt aan de coördinatie van het gemeenschappelijke programma besteed en hoe zal dat bedrag aangewend worden?
- **Formulering van de outcomes en bijhorende indicatoren:** Wanneer een outcome gemeenschappelijk is voor meerdere organisaties, zal ofwel de volledige formulering van de outcome, de resultaten en de indicatoren gemeenschappelijk kunnen zijn, ofwel zullen resultaten en indicatoren per organisatie worden geïndividualiseerd<sup>13</sup>.
- **Beschrijving van de taken van de samenwerkende organisaties:** geplande interacties, beschrijving van de taakverdeling
- **Beschrijving van de synergieën**

<sup>11</sup> Indien het budget van een individueel programma onder die drempelwaarden ligt, dan kan het nog altijd via de federaties ingediend worden (gegroepeerde aanvraag).

<sup>12</sup> Dit is een extreem lage ondergrens.

<sup>13</sup> Programmaformat hoofdstuk C.2.



- **Extra bijlage: Beschrijving van de samenwerkingsstrategie van het gemeenschappelijk programma**

*“De gemeenschappelijke strategie die door het programma uitgewerkt wordt, dient te worden beschreven en toegelicht, met andere woorden, de interne coherentie ervan. Deze coherentie kan in verschillende dimensies uitgewerkt worden, maar dient aangetoond te kunnen worden.*

*Niet alle actoren hoeven samen aan alle outcomes deel te nemen, maar er moet wel een interactie zijn tussen de verschillende actoren, en de onderliggende logica van hun samenwerking moet worden gepresenteerd.”*

- **Extra bijlage: Structurele samenwerkingsovereenkomst**

- Individuele en gemeenschappelijke programma's worden op dezelfde manier beoordeeld door DGD. In september 2025 was het een voorstel van de sector aan DGD / het kabinet om programma's & outcomes die sterk inzetten op gemeenschappelijkheid<sup>14</sup>, extra te valoriseren (**G-score**). (Dit is nog niet verworven op moment van schrijven!)

## 4.2 Een structurele samenwerkingsovereenkomst is verplicht bij indiening

De erkende Belgische organisaties die een gemeenschappelijk programma indienen bij DGD, moeten samen een ondertekende structurele samenwerkingsovereenkomst indienen. Het doel van zo'n overeenkomst is om alles te regelen wat betrekking heeft op de voorbereiding, de uitvoering en de opvolging van het gemeenschappelijk programma.

Dit is een verplichte bijlage **bij de indiening van het programmadossier**. Indien de samenwerking om verschillende redenen niet verloopt zoals gepland en dit gevolgen heeft voor de inhoud van de overeenkomst, moet de overeenkomst worden aangepast aan de realiteit.

De minimale inhoud van een samenwerkingsovereenkomst lag al vast in de programmaformat voor de P22-26 en zal niet veranderen voor de P27-31. Het gaat om volgende 4 punten:

<b>Gids voor het opstellen van een structurele samenwerkingsovereenkomst</b>	
(Bron = programmaformat P22-26 → wijzigt niet voor P27-31)	
1°	Beschrijving van de nagestreefde gemeenschappelijke doelstelling;
2°	Beschrijving van de rollen en verplichtingen, evenals de taakverdeling in het kader van de samenwerking;
3°	Financiële/materiële bijdrage van elk van de partijen;
4°	Het totale budget;

Wat DGD vraagt in de structurele samenwerkingsovereenkomst, is het *minimum minimorum*. De federaties raden aan om dit aan te vullen met volgende aspecten en met zaken die je uit de ophijsting van risico's haalt in bijlage 2.

*[De federaties zorgen nog voor extra ondersteuning m.b.t. de opmaak van goede structurele samenwerkingsovereenkomsten.]*

- **Budgettaire aanpassingen:** de overeenkomst kan verwijzingen bevatten naar de procedure die de verschillende organisaties van het gemeenschappelijk programma moeten volgen als er budgetaanpassingen (moeten) gebeuren.
- **Human resources:** Er kunnen verwijzingen zijn naar "gedeeld personeel" voor het uitvoeren van de activiteiten (zie 4.3.5.)

<sup>14</sup> Sectorvoorstel: (1) gemeenschappelijk programma, (2) gemeenschappelijke outcome, (3) gemeenschappelijke evaluatie en (4) Andere vormen van synergie.

- **Wederzijdse informatie:** Het engagement van de partijen kan ook betrekking hebben op het verzamelen, doorgeven of verwerken van de informatie die nodig is voor het goede verloop van de verschillende fasen van de activiteiten of voor de naleving van de *Algemene Verordening Gegevensbescherming*.
- De **duur**, de **modaliteiten van een mogelijke aanpassing**, de **verlenging** en het **einde** van de samenwerking.
- **Opschortende clausules en geschillenbeslechting:** De overeenkomst kan vervallen wanneer niet langer aan bepaalde voorwaarden wordt voldaan: bijvoorbeeld als een van de partijen niet langer erkend is als CMO of IA. Het is ook noodzakelijk om aan te geven welke de bevoegde rechtbank is en het toepasselijk recht in geval van een geschil, of als men beroep doet op bemiddelaars in een geschil.
- ...

## 4.3 Budget en financiële aspecten van een gemeenschappelijk programma

### 4.3.1 Budgetvoorstelling van een gemeenschappelijk programma

Voor heel het gemeenschappelijk programma wordt door DGD één enkel budget vastgelegd *[dat toelaat] om duidelijk het deel te bepalen dat aan elke aanvrager toekomt*<sup>15</sup>.

- Elke organisatie van het gemeenschappelijk programma ontvangt het subsidiebedrag dat overeenkomt met haar budgetaandeel in het gemeenschappelijk programma. Elke organisatie beheert dus haar eigen subsidie<sup>16</sup>.
- Het budget van het gemeenschappelijk programma respecteert het medefinancieringssysteem volgens de 80/20-sleutel<sup>17</sup>: elke CMO draagt minimaal 20% van haar budget bij en vraagt maximaal 80% aan bij DGD. Dit geldt voor het hele programma, zowel voor het budget dat binnen de goedgekeurde GSK-lijst valt als voor het budget dat buiten de GSK-lijst<sup>18</sup> valt.
- *“Een programma concentreert zijn budget voor de operationele kosten [OK] ter hoogte van ten minste 75% op de realisatie van een of meer GSK's”*<sup>19</sup>. Voor de P27-31 betekent dit dus dat min. 75% van de OK binnen de lijst van de 28 geografische GSK moet passen.
- Elke organisatie moet de ratio van structuurkosten/directe kosten (7%) en beheerskosten/directe kosten (+10%) respecteren<sup>20</sup>.

<sup>15</sup> KB 2016, art. 20, §2

<sup>16</sup> Het is natuurlijk wel aan te raden dat organisaties elkaar op de hoogte houden als de ene partij een budgetverschuiving doorvoert. Nog beter is om hierover direct afspraken vast te leggen in de structurele samenwerkingsovereenkomst.

<sup>17</sup> KB 2016, art. 30

<sup>18</sup> Dit kan maximaal 25% van het volledige programma zijn.

<sup>19</sup> KB 2016, art. 18, §2

<sup>20</sup> KB 2016, art. 29, § 2 en § 4

## Praktisch

We illustreren aan de hand van een concreet voorbeeld hoe de indiening van de budgetten precies werkt:

- **Gegeven:** 3 CMO dienen een gemeenschappelijk programma in bij DGD.
  - **TO DO door de CMO:**
    - o Elke CMO laadt haar eigen budget-Excel<sup>21</sup> op FundHub op. De budget-Excel mag dus enkel informatie bevatten die betrekking heeft op een individuele organisatie.
- Budget-Excel CMO 1

Budget-Excel CMO 2

Budget-Excel CMO 3
- 
- o Binnen de FundHub-omgeving wordt er niet automatisch een synthese gegenereerd van die 3 budgetten van CMO 1, CMO 2, en CMO 3 samen. Wil je zicht hebben op het totaalbudget van jouw gemeenschappelijk programma, dan zal je die synthese zelf moeten maken.
- **TO DO door DGD:**
  - o Nadat de verschillende budgettabellen op FundHub zijn opgeladen, maakt DGD wél een consolidatie van de aparte Excels op programmaniveau in haar eigen database. Dit is de zgn. T5-tabel die wel in de programmaformat beschreven staat, maar die je dus niet automatisch te zien krijgt in FundHub.

### 4.3.2 Verhoogde beheerskosten of coördinatiekosten

Organisaties in een gemeenschappelijk programma kunnen verhoogde beheerskosten aanvragen om de extra coördinatie van zo'n programma te organiseren bovenop de 10%<sup>22</sup>. Deze verhoogde beheerskosten of coördinatiekosten kunnen door elk gemeenschappelijk programma worden aangevraagd, zonder dat een specifieke persoon of organisatie hoeft te worden aangewezen die verantwoordelijk is voor de coördinatie van het programma.

$$\text{Extra beheerskost of coördinatiekost} = (3 * \sqrt{A}) - 3$$

waarbij  $A$  = Aantal erkende actoren van het gemeenschappelijk programma

Min. = EUR 110.000 / jaar

Max. = 4.5% (i.e. bij 7 deelnemende actoren)

Aantal deelnemende actoren	Extra beheerskost of coördinatiekost
2	1,24 %
3	2,20 %
4	3,00 %
5	3,71 %
6	4,35 %
> 6	4,50 % (plafond)

<sup>21</sup> Begin oktober 2025 deelde DGD ons mee dat ze de lay-out van de budget-Excels van de P22-26 lichtjes zullen aanpassen. Die zullen klaar zijn begin 2026 (februari). Tot dan kan je al werken op de Excels van de P22-26 want inhoudelijk verandert er niks aan.

<sup>22</sup> KB 2016, art. 29, §4

- ➔ Sinds de herziening van het KB in 2024 is er ook **een ondergrens** bepaald voor die extra beheerskosten (nl. EUR 110.000 / jaar / programma<sup>23</sup>) om er voor te zorgen dat ook een *klein* programma in staat zou zijn om bijvoorbeeld één VTE (voltijds equivalent medewerker) aan te werven voor de coördinatie van het programma. Die coördinatiekosten mogen ook op een andere manier ingezet worden, maar de geest van het richtbedrag is de kostprijs van 1 extra medewerker per jaar.
- ➔ Nieuw is ook dat aan een *programma dat wordt ingediend door een nieuwe erkende organisatie die **het resultaat is van een fusie of de groepering** van verschillende eerder erkende organisaties die in de vorige programmacyclus gescheiden waren, het maximum van de beheerskosten [wordt] verhoogd met de coördinatiekosten van het programma, voor de duur van de programmeringscyclus na de fusie of groepering*<sup>24</sup>.

#### 4.3.3 Ministerieel besluit, schuldvordering en uitbetaling van schijven

Er wordt **één ministerieel besluit (MB)** ondertekend voor het hele gemeenschappelijke programma (zie voorbeeld hieronder). Dit MB verduidelijkt o.a. volgende elementen:

- Het subsidiebedrag dat aan het gemeenschappelijk programma in zijn geheel wordt toegekend (art. 1) ;
- Het deel van het subsidiebedrag dat aan elk van de organisaties van het gemeenschappelijk programma wordt toegekend (art. 2) ;
- De opsplitsing van het aparte subsidiebedrag van elke organisatie volgens kostensoort (zie bij beheerskosten: “*met inbegrip van de kosten voor de coördinatie van het programma*”) (art. 3);
- Het bedrag van de vijf uitbetalingsschijven per organisatie per jaar (art. 4).
  - De betaling van de jaarlijkse schijven gebeurt dus op het niveau van elke organisatie van het gemeenschappelijk programma<sup>25</sup>. Dit betekent dus dat elke organisatie van het gemeenschappelijk programma elk jaar een eigen schuldvordering moet indienen.

---

<sup>23</sup> Dus NIET per organisatie!

<sup>24</sup> KB 2016, art. 29, §4

<sup>25</sup> KB 2016, art. 32, §6

## Voorbeeld van een MB van een gemeenschappelijk programma

FEDERALE OVERHEIDSDIENST BUITENLANDSE ZAKEN, BUITENLANDSE HANDEL EN ONTWIKKELINGSSAMENWERKING	
Ministerieel besluit houdende toekenning van een subsidie aan de erkende organisaties MEMISA, Artsen zonder Vakantie – Médecins sans Vacances (AZV/MSV en Chaine de l'Espoir Belgique - Keten van Hoop België (CDE-B/KVH-B) - Organisaties van de Civiele Maatschappij voor de uitvoering van hun gemeenschappelijk programma 2022-2026	2° een subsidie van _____ euro (_____)
toegekend aan de Organisatie van de Civiele Maatschappij - _____ (ondernemingsnummer BE 0448.723.978), hierna erkende organisatie genoemd, met maatschappelijke zetel te Zwartzustersvest 21 - 2800 Mechelen.	3° een subsidie van _____ euro (_____)
cent) toegekend aan de Organisatie van de Civiele Maatschappij - _____ (ondernemingsnummer BE 0463.455.904) hierna erkende organisatie genoemd, met maatschappelijke zetel te Carnoyplein, 15 - 1200 Brussel.	4° een subsidie van _____ euro (_____)
Deze subsidie wordt toegekend ter ondersteuning van de verwezenlijking van het gemeenschappelijk programma 2022-2026, dat ingaat op 1 januari 2022 en afloopt op 31 december 2026.	5° een subsidie van _____ euro (_____)
<b>BESLUIT :</b>	
<b>Artikel 1.</b> Een bedrag van _____	
_____ wordt verrekend ten laste van basissubsidie 14.54.20.35.60.72 van de algemene uitgavenbegroting voor het begrotingsjaar 2022.	
<b>Art. 2.</b> Het in artikel 1 vermelde bedrag bestaat uit volgende subsidies:	
1° een subsidie van _____ euro	
_____ toegekend aan de Organisatie van de Civiele Maatschappij - _____ (ondernemingsnummer BE 0435.563.751 hierna erkende organisatie genoemd, met maatschappelijke zetel te De Meeûsquare, 19 - 1050 Brussel.	
<b>Art. 3. §1.</b> Voor _____ wordt het in artikel 1 vermelde bedrag als volgt opgesplitst:	
1° _____ euro toegekend voor de gedeeltelijke financiering van de directe kosten van het programma bestaande uit:	
a) _____ euro (operationele kosten);	
b) _____ euro (beheerskosten, met inbegrip van de kosten voor coördinatie van het programma);	
2° _____ euro toegekend om tussen te komen in de structuurkosten, zijnde 7% van de directe kosten.	
<b>Art. 4. §1.</b> In overeenstemming met artikel 32 van het koninklijk besluit van 11 september 2016 betreffende de niet-gouvernementele samenwerking, en binnen de grenzen van de in de wet houdende de algemene uitgavenbegroting opgenomen kredieten, wordt de subsidie vrijgegeven in 5 jaarlijkse schijven, structuur- of administratiekosten inbegrepen.	
Voor de erkende organisatie _____ zijn deze jaarlijkse schijven:	
1° voor 2022: _____ euro;	
2° voor 2023: _____ euro;	
3° voor 2024: _____ euro;	
4° voor 2025: _____ euro;	
5° voor 2026: _____ euro.	
<b>Art. 5. §1.</b> In overeenstemming met artikel 45, §1 van het koninklijk besluit van 11 september 2016 betreffende de niet-gouvernementele samenwerking rapporteert elke erkende organisatie aan de administratie over de voortgang van haar interventie tijdens de volledige duur. Het jaarlijkse moreel rapport wordt uiterlijk op 30 juni 2023, 2024, 2025 en 2026 voorgelegd.	
<b>Art. 6. §1.</b> In overeenstemming met artikel 47, §1 van het koninklijk besluit van 11 september 2016 betreffende de niet-gouvernementele samenwerking, brengt de erkende organisatie jaarlijks verslag uit aan de administratie over het gebruik van de in artikel 2 vermelde subsidie op basis van een financieel verantwoordingsrapport.	
Elke erkende organisatie maakt haar financieel verantwoordingsrapport uiterlijk op 30 juni 2023, 2024, 2025, 2026 en 2027 aan de administratie over.	

### 4.3.4 Budgetaanpassingen, overdracht en kostenverdeling

De regels voor **budgetaanpassingen**<sup>26</sup> zijn van toepassing op het budget van elke organisatie afzonderlijk. Het is dus aan elke organisatie om haar eigen budgetaanpassingen aan te vragen. De federaties raden aan om bepaalde zaken rond budgetaanpassingen van in het begin mee op te nemen in de structurele samenwerkingsovereenkomst (zie 4.2).

In principe kunnen er geen **overdrachten van middelen** plaatsvinden tussen organisaties van een gemeenschappelijk programma en ook niet tussen organisaties van verschillende programma's. Op het NGSOC van oktober 2018 is via de goedkeuring van 'technische nota 11' hiervoor wel een oplossing gevonden.

#### **Uittreksel uit de technische nota 11<sup>27</sup> over de kostenverdeling tussen actoren.**

##### **1) Beschrijving van het mechanisme**

Een uitgave kan tussen verschillende organisaties worden verdeeld en ten laste worden gebracht van hun respectievelijke subsidie, bijvoorbeeld:

- Organisatie A betaalt het volledige bedrag X.
  - o *Het bedrag X wordt in de boekhouding van organisatie A opgenomen als uitgave.*
- Organisatie B betaalt aan organisatie A een bedrag dat overeenkomt met een deel van het bedrag X, volgens de met organisatie A overeengekomen verhoudingen.
  - o *Het deel van het bedrag X wordt in de boekhouding van organisatie B als uitgave geboekt.*
  - o *Het deel van het bedrag X wordt in de boekhouding van organisatie A als krediet geboekt.*
  - o *In de boekhouding van beide organisaties zijn de benamingen van de uitgave enerzijds en het krediet anderzijds duidelijk en consistent.*

<sup>26</sup> KB 2016, art. 34

<sup>27</sup> Goedgekeurd op het NGSOC van oktober 2018

- Het bewijsstuk over het bedrag X blijft bij organisatie A.
  - o *Het bewijsstuk is vergezeld van een verduidelijking over hoe het bedrag X verdeeld is tussen organisatie A en B.*
  - o *Er zit een betalingsbewijs bij dat aantoont dat het geld van organisatie B effectief is ontvangen.*
- Organisatie B bewaart het betalingsbewijs van haar deel van het bedrag X. Bij dit betalingsbewijs wordt een verduidelijking toegevoegd over hoe het bedrag X verdeeld is tussen organisatie A en B.

ORGANISATION A		Date	CODE COMPTA	Objet	Montant en Euro
	B Coûts de gestion				
	2. Frais de fonctionnement				
	1. Evaluation	22/05/2020	AVC02	Evaluation externe - Pg. 2017-2021	25.000,00
		30/05/2020	AVC02	Quote-part - Evaluation externe - <b>Organisation B</b>	- 10.000,00
	<b>Total B21</b>				15.000,00

ORGANISATION B		Date	CODE COMPTA	Objet	Montant en Euro
	B Coûts de gestion				
	2. Frais de fonctionnement				
	1. Evaluation	30/05/2020	MAL2TET	Quote-part - Evaluation externe - <b>Organisation A</b>	10.000,00
	<b>Total B21.</b>				10.000,00

## 2) Neem dit mechanisme op in de Structurele Samenwerkingsovereenkomst

Vb.

- *Worden de extra beheerskosten of coördinatiekosten gepoold of blijven ze gescheiden bij elke organisatie apart?*
- *Wat valt daar allemaal onder? Enkel de coördinatie van het programma of ook gemeenschappelijk beheer van bepaalde zaken? Worden misschien zelfs operationele kosten gepoold?*
- *Beschrijving van het mechanisme voor kostenverdeling*
- ...

### 4.3.5 Sociaalrechtelijke en fiscaalrechtelijke uitdagingen

#### a) BTW

Als onderdeel van de samenwerking binnen een gemeenschappelijk programma, kunnen organisaties onderling diensten aan elkaar leveren. Het is belangrijk te proberen vermijden dat deze wederzijdse diensten aan BTW onderworpen worden. Deze handleiding kan geen antwoord geven op alle opties hieromtrent en dit thema zal later meer gedetailleerd opgenomen worden.

*Vb.: Eén manier om hier correct mee om te gaan, is de oprichting van een ZGP (Zelfstandige Groepering van Personen).*

## **b) Gedeeld personeel**

Binnen een gemeenschappelijk programma is er vaak gemeenschappelijk personeel dat diensten verleent (vb. *coördinatie of andere*) aan de andere organisatie(s) van het programma.

Deze handleiding gaat ook niet dieper in op de uitdagingen van gedeeld personeel omdat daar heel veel bij komt kijken. Weet dat er vier opties zijn om gedeeld personeel sociaalrechtelijk en fiscaalrechtelijk op een correcte manier in te zetten:

Optie 1: overeenkomst tussen organisaties met instructiebeding

Optie 2: toegelaten terbeschikkingstelling

Optie 3: multi-werkgeversovereenkomst/globale arbeidsovereenkomst

Optie 4: werkgeversgroepering

Sociare beschikt over de meest adequate expertise om hier advies bij te geven.

## **4.4 Financiële verantwoording van een gemeenschappelijk programma**

Elke organisatie van het gemeenschappelijk programma *is verantwoordelijk voor de financiële verantwoording van haar subsidie*<sup>28</sup> en moet elk apart een financieel rapport indienen voor de subsidie die ze ontvangen heeft<sup>29</sup>. Er is op dit vlak dus geen verschil met individuele programma's. Bijgevolg worden de financiële controles ook bij elke organisatie afzonderlijk uitgevoerd.

De financiële verslagen van elke organisatie moeten apart worden geupload op het digitaal portaal van DGD.

## **4.5 Morele verantwoording van een gemeenschappelijk programma**

Net als bij individuele programma's bestaat de morele verantwoording van gemeenschappelijke programma's uit drie delen<sup>30</sup>:

1. Publicatie in IATI
2. Performantiescores (en geleerde lessen)
3. Evaluaties

---

<sup>28</sup> KB 2016, art. 23, §1

<sup>29</sup> KB 2016, art. 47, §3

<sup>30</sup> KB 2016, art. 45

### 4.5.1 Publicatie in IATI

Elke organisatie binnen een gemeenschappelijk programma publiceert haar IATI-data voor haar eigen deel.

Hieronder lijsten we een aantal aandachtspunten op voor de Activity Files in IATI bij gemeenschappelijke programma's:

<b>IATI (activity) identifier</b>	<p><b>Elke organisatie van een gemeenschappelijk programma krijgt een eigen aparte (activity) identifier.</b></p> <p><b>Vb: Caritas en CJP hebben een gemeenschappelijk programma. De identificatiecodes van hun programma-activiteit zijn respectievelijk:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>BE-BCE_KBO-0410644946-PROG2017-2021</b></li> <li>▶ <b>BE-BCE_KBO-0418399305-PROG2017-2021</b></li> </ul> <p><b>De titel en de beschrijving van het gemeenschappelijk programma zijn identiek!</b></p>
<b>Participating organisation</b>	<p><u>Type fiche outcome</u>: Rol "4-implementing":</p> <p><b>Voor gemeenschappelijke outcomes</b>: alleen <b>de eigen</b> partners en/of samenwerkingen als "implementing" organisatie opgeven en <b>niet</b> de partners en/of samenwerkingen van de andere organisaties van de gemeenschappelijke outcome.</p>
<b>Participating organisation</b>	<p><u>Type fiche programma (gemeenschappelijk)</u>: de andere organisaties van het gemeenschappelijke programma worden vermeld met de rol "2-accountable" EN de rol "4-Implementing".</p> <p><u>Type fiche outcome</u>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Het verdient de voorkeur om te vermelden wie "2-accountable" is (soms slechts één organisatie en niet allemaal).</li> <li>▶ De rollen "4-implementing" worden vermeld voor <u>je</u> partners, de eigen organisatie (als dat van toepassing is), de partners van het gemeenschappelijk programma (als dat van toepassing is).</li> </ul> <p><u>Fiche type structuurkosten van gemeenschappelijke programma's</u>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Enkel je eigen organisatie is "2-accountable".</li> <li>▶ Er is geen organisatie met de rol "4-implementing".</li> </ul>
<b>Landen 'begunstigden' / locatie</b>	<p>Enkel de landen waarin je eigen organisatie actief is, worden vermeld in de publicatie (fiche programma en outcome).</p> <p>Het is aanbevolen om alle landen van het gemeenschappelijk programma te vermelden in het onderdeel "5-beschrijving" van de fiche programma.</p>
<b>Sector</b>	<p><u>Fiche type programma en fiche type outcome</u>, Enkel de sectoren waarin je eigen organisatie actief is, worden vermeld in de publicatie (fiche programma en outcome).</p>
<b>Resultaten</b>	<p><u>Voor indicatoren van gemeenschappelijke outcomes</u>:</p> <p>Er zijn twee scenario's:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Gemeenschappelijke indicatoren</b>: elke organisatie publiceert 100% van de baseline en 100% van de streefwaarden. In de beschrijving van de indicator wordt ook vermeld dat het om een indicator gaat die samen met andere organisaties moet worden bereikt.</li> <li>2. <b>Afzonderlijke indicatoren per organisatie</b>: elke organisatie publiceert haar eigen informatie.</li> </ol> <p>Het belangrijkste is dat de publicatie coherent is met de informatie in het goedgekeurde programma.</p>



## 4.5.2 Performantiescores & geleerde lessen

Performantiescores en geleerde lessen **moeten samen worden ingediend** bij DGD, d.w.z.:

- één verslag met de performantiescores voor **alle outcomes** (de gemeenschappelijke outcomes én de individuele outcomes)
- één verslag met de geleerde lessen voor **alle outcomes**

## 4.5.3 Evaluaties

Vanaf de programmacyclus P27-31, valt de frequentie van de verplichte evaluaties weg en moet er per programma een evaluatieplan<sup>31</sup> opgemaakt worden. Dit wordt samen met het programma ingediend (15/06/2026). Organisaties krijgen dus meer flexibiliteit om de evaluatiemiddelen efficiënter in te zetten.

Voor details over de opmaak van het evaluatieplan zelf, verwijzen we naar **de gids evaluatieplan** (publicatie voorzien oktober 2025).

We vestigen hier specifiek de aandacht op een aantal punten die belangrijk zijn voor gemeenschappelijke programma's:

- Het **KB moedigt 'gemeenschappelijke evaluaties' aan**: *"Het [evaluatieplan] beschrijft ook hoe de voorgestelde evaluaties zijn gebaseerd op het systeem van monitoring, evaluatie, verantwoording en leren van de gesubsidieerde organisatie. Het geeft de verbanden en complementariteit aan tussen monitoring en evaluatie, waarbij met name de keuze wordt gemotiveerd van de te evalueren outcomes en die waarvoor monitoring relevante informatie zal opleveren door toe te lichten wat de leer- en verantwoordingsdoelstellingen zijn. In voorkomend geval wordt ook gespecificeerd hoe de evaluatie deel kan uitmaken van synergiën en complementariteit, of kan bijdragen tot collectief leren buiten de gesubsidieerde organisatie, in het bijzonder met andere organisaties van de Belgische Ontwikkelingssamenwerking."*<sup>32</sup>
- **Middelen & expertise poolen met DBE?**: Naar aanleiding van de besparingen door de Arizona-regering, schuiven de federaties de optie naar voor om evaluatiemiddelen van CMO en IA beter te poolen met middelen die de Dienst Bijzondere Evaluaties (DBE) ter beschikking heeft. De DBE heeft momenteel een evaluatieplan lopen tot en met 2028. We zouden de dialoog met DBE moeten aangaan welke (grote) evaluaties eventueel samen op de sporen kunnen gezet worden die zowel binnen het evaluatieplan van de CMO/IA past als binnen het (nog op te maken) evaluatieplan van DBE vanaf 2029. De federaties pleiten er ook voor dat financiële middelen hierdoor efficiënter ingezet worden door minder overlap te organiseren. **(Opgelet: ook dit is nog niet verworven op moment van schrijven!)**

<sup>31</sup> KB 2016, art. 44 met volgende elementen: 1° de thema's, sectoren, landen of outcomes die zullen worden geëvalueerd; 2° de scope van de evaluatie; 3° de doelstellingen en de aanpak die voor elke evaluatie zijn gekozen; 4° de timing van elke evaluatie; 5° het voor elke evaluatie uitgetrokken budget; 6° de evaluatiecriteria die zijn gekozen uit de door de OESO DAC bepaalde criteria.

<sup>32</sup> KB 2016, art. 44 §1

## 4.6 Institutionele Dialoog en relatie met DGD

Elk gemeenschappelijk programma heeft één gemeenschappelijke dossierbeheerder bij DGD.

Organisaties van een gemeenschappelijk programma **worden door DGD samen uitgenodigd** voor de Institutionele Dialoog (ID<sup>33</sup>) (min. 3 keer en max. 5 keer per programmacyclus).

DGD organiseert liever een gemeenschappelijke dialoog met alle organisaties samen omdat dit *de collectieve leermogelijkheden op het niveau van het programma vergroot*.

Het is echter mogelijk om toch aparte Institutionele Dialogen aan te vragen als daar redenen voor zijn: dit doe je in overleg tussen de organisaties en jullie dossierbeheerder.

---

<sup>33</sup> KB 2016, art. 11

## BIJLAGE 1. GEMEENSCHAPPELIJKE PROGRAMMA'S : WIE ?

P17-21	P22-26	Intenties P27-31 <sup>34</sup>
1. BD, Studio Globo 2. BRULOCALIS*, UVCW* 3. CARITAS, CJP 4. FOS, IFSI-ISVI, SOLSOC 5. SOS Faim, IdP, AT 6. LC, ULB-Coop, FUCID, ECLOSIO 7. ROTARY, BAC, Congodorpen, KBA-FONCABA 8. LMSLF, CNCD, CETRI 9. MEMISA, AZV 10. Oxfam Sol, Oxfam MM, Miel Maya Honing 11. Viva Salud, KIYO, SOLIDAGRO 12. WSM, ACV-CSCi, MSI-BIS	1. BD, Studio Globo 2. BRULOCALIS*, UVCW* 3. CARITAS, CJP 4. FOS, IFSI-ISVI, SOLSOC 5. HUMUNDI, IdP, AT 6. IPIS, SfCG 7. KIYO, DJAPO 8. LC, ULB-Coop, FUCID, ECLOSIO 9. LFTW, ROTARY 10. LMSLF, Oxfam MM, CNCD, CETRI 11. MEMISA, AZV, CDE-B 12. Oxfam Sol, Oxfam WW 13. Viva Salud, FIAN, QUINOA, SOLIDAGRO 14. WSM, ACV-CSCi, MSI-BIS	<u>Voortzetting van gemeenschappelijke programma's uit P22-26:</u> 1. BD, Studio Globo 2. BRULOCALIS*, UVCW* 3. CARITAS, CJP 14. WSM, ACV-CSCi, MSI-BIS  <u>Programma's die uitbreiden:</u> 4. FOS, IFSI-ISVI, SOLSOC + 2 5. HUMUNDI, IdP, AT + 3 6. IPIS, SfCG + 1 8. LC, UCOOPIA (= fusie van ULB-Cooperation + Eclosio), FUCID + 3 11. MEMISA, AZV, CDE-B + 5 (= HIC, Health Impact Coalition <sup>35</sup> ) 12. Oxfam Sol, Oxfam WW, Oxfam MM  <u>Programma's die heroriënteren:</u> 7. KIYO, Djapo 9. LFTW, Rotary 10. LMSF, Oxfam MM, CNCD, CETRI 13. Viva Salud, FIAN, Quinoa, Solidagro  <u>Nieuw programma na een fusie:</u> Frères des Hommes, Miel Maya Honing  <u>5 à 7-tal nieuwe gemeenschappelijke programma's in de steigers</u>

\* Brulocalis en UVCW zijn twee institutionele actoren.

<sup>34</sup> Het overzicht voor P27-31 is opgemaakt op basis van een bevraging over intenties voor P27-31 bij de leden in juni 2025 en via informatie die tot bij de federaties kwam (up-to-date t.e.m. 21 oktober 2025). Dit overzicht is indicatief.

<sup>35</sup> Memisa, Artsen zonder Vakantie, Chaîne de l'Espoir, Médecins du Monde, Handicap International, Light for the World, Damiaanactie, Viva Salud

## BIJLAGE 2. RISICO'S

Organisaties die zich willen engageren om een gemeenschappelijk programma bij DGD in te dienen, worden geconfronteerd met uitdagingen die nieuw zijn en zo'n intensere samenwerking brengt andere soorten risico's met zich mee. Hieronder volgt een analyse van deze risico's in een generieke vorm. Elk gemeenschappelijk programma of elke organisatie kan deze analyse als vertrekpunt of als inspiratie gebruiken om ze zelf naar haar hand te zetten.

Een gemeenschappelijk programma heeft risico's op verschillende niveaus: strategisch, organisatorisch en operationeel.

### a) Governance & leiderschapsrisico's

- **Besluitvorming:**
  - Verschillende bestuursstructuren kunnen **tegenstrijdige of niet-coherente beleidslijnen** uitzetten
  - **Complexe besluitvorming** leidt tot vertraging.
  - Verwatering van de algemene strategie: elke organisatie blijft haar **individuele prioriteiten** verdedigen
- **Visie** op samenwerking
  - De bestuursorganen zijn niet overtuigd van de meerwaarde of de aanpak (*een verregaande of een pragmatische aanpak?*) van een gemeenschappelijk programma en roepen te veel en te vaak het belang van de organisationele autonomie in.
- **De directie** die de samenwerking gelanceerd heeft, wordt na x-aantal jaar **gewisseld** en de opvolgers plooiën liever terug op de eigen organisatie dan verder te investeren in een gemeenschappelijk programma.
- De belangen van de samenwerkende organisaties zijn ondergeschikt aan **de ego's van directie en/of management**.
- **Machtsbalans:** de ene organisatie domineert de andere en dat veroorzaakt spanningen. De kans is groter wanneer de grootte van de organisaties in een gemeenschappelijk programma significant verschilt.
- **Onduidelijkheid** over het leiderschap en de aansturing van een gemeenschappelijk programma.
- Een **onduidelijk of vaag** gemeenschappelijk verhaal.
- Onduidelijkheid over **de meerwaarde of het motief** van een gemeenschappelijk programma voor de betrokken organisaties.
- Onduidelijkheid over **de scope van de samenwerking:** hoe ver willen we gaan en binnen welk tijds kader?

**b) Juridische en contractuele risico's**

- **Onduidelijkheid over verantwoordelijkheid:** wie is eindverantwoordelijk tegenover de donor bij fouten, integriteitsschendingen of niet-naleving van de regels? (Ondanks het feit dat de MB's<sup>36</sup> bij een gemeenschappelijk DGD-programma duidelijk de subsidies toekennen aan elke organisatie apart.)
- **Aansprakelijkheid:** welke organisatie is aansprakelijk ten opzichte van de donor (of anderen) bij fouten, integriteitsschendingen of niet-naleving van de regels (vb. GDPR)? (in zoverre deze niet duidelijk aan de ene of de andere organisatie kunnen toegewezen worden)
- **Compliance verschillen:** Gemeenschappelijke programma's met gemeenschappelijke outcomes moeten op dezelfde manier verantwoord worden bij DGD. Wat als de kwaliteitsstandaarden of de interne beleidsdocumenten van twee organisaties (té) ver uiteen liggen om aan 'de DGD-standaard' te voldoen?
- Te weinig aandacht voor **een goed uitgewerkte samenwerkingsovereenkomst** (→ dit is een verplichte bijlage voor DGD).
- **Personeel:** bepaalde personeelsleden met louter een arbeidscontract met één van de organisaties in het gemeenschappelijk programma verrichten ook werk voor en ontvangen instructies van andere organisaties in het gemeenschappelijk programma, zonder dat dit correct sociaal-juridisch geregeld is (in het Belgisch recht is terbeschikkingstelling van personeel in principe verboden, tenzij je je schikt binnen de toegelaten vormen vastgelegd door de Belgische regelgever).

**c) Financiële en administratieve risico's**

- **Audit en verantwoording:**
  - Aangezien de MB's de subsidies toekennen aan elke organisatie apart, is elke organisatie apart verantwoordelijk voor haar eigen financiële verantwoording ten aanzien van DGD. Wat als er fouten naar boven komen door de verantwoording deels te baseren op informatie die toch door een andere organisatie is opgemaakt?
  - Verantwoording naar DGD kan inconsistenties in de boekhouding bloot leggen wat de geloofwaardigheid van het gemeenschappelijk programma schaadt.
- **Cashflow management:** Elke organisatie beheert haar eigen DGD-budget, maar wat als de ene organisatie met cashflow problemen te maken krijgt?
- **Bestedingsgraad:** De aanvraag van de jaarlijkse subsidieschijven bij DGD is gebaseerd op de bestedingsgraad in de voorgaande jaren en wordt door elke organisatie apart verantwoord. Wat als één organisatie binnen een gemeenschappelijk programma té veel achterstand oploopt t.o.v. de andere organisaties?
- **Frauderisico:** Meer schakels betekent een verhoogd risico op fouten of misbruik. Zijn de systemen voor interne controle robuust genoeg?

**d) Reputatierisico's**

- **Gezamenlijke verantwoordelijkheid:** reputatieschade door integriteitsschendingen van één organisatie kan ook de andere treffen.
- **Perceptie bij donor:** donor kan twijfelen aan de efficiëntie, de coherentie of de meerwaarde van het gemeenschappelijk programma.
- Incoherenties in externe communicatie

---

<sup>36</sup> Ministeriële Besluiten

e) **Operationele risico's**

- **Programmacoördinatie:**
  - Te weinig zorg of aandacht voor **goede coördinatie** (vb. *planning opmaken met duidelijke deadlines, duidelijkheid geven aan teams wat van wie verwacht wordt, interne communicatie verzorgen over zaken die en-cours-de-route veranderen,...*)
  - Verschillende **werkculturen, procedures, instrumenten of IT-systemen** (vb. *boekhouding, crisiscommunicatie*).
  - Hoe sturend is het **MEAL-systeem** (*monitoring, evaluatie, accountability & learning*) op programma-niveau?
- **Onduidelijkheid over bevoegdheden:** zie probleem 'iedereen bevoegd, niemand verantwoordelijk'
- **Verwarring bij partners** (zeker als er een verschillend partnerbeleid is)
- **Capaciteitsverschillen:** een zwakke partner in de samenwerking kan de voortgang of kwaliteit van het hele programma in gevaar brengen.
- **(Té) complexe coördinatiestructuren:**
  - Hoe partnerorganisaties meenemen in een gemeenschappelijk (subsidie-) programma?
  - De overkill aan coördinatie doet de overhead exploderen.
- **HR:** Onvoldoende zorg om medewerkers mee te nemen in de veranderingen. Dit kan voor interne wrevel of boycot kan zorgen.
- **Taal:** Welke taal / talen gebruiken we zodat iedereen begrepen wordt en iedereen ook de anderen kan begrijpen? (NL/FR/EN/...?)

f) **Fondsenwerving**

- **Kannibalisering in de fondsenwerving of de institutionele financiering:** de ene organisatie pikt donateurs in van de andere organisatie.
- **Donoren:** Wat als een donor thematische restricties oplegt die de ene organisatie bevoordelen en een andere organisatie benadelen?