

Geleerde lessen rond experimentatiefondsen

[De studie van HIVA “Rebalancing Power”](#) brengt aan het licht dat het huidige DGD-kader meer flexibiliteit biedt dan wat de sector tot nu toe benut. In een context van toenemende complexiteit en veranderende noden biedt dit organisaties ruimte om hun programmawerking anders te organiseren: met meer aandacht voor leren, experimenteren en het versterken van lokale agency. DGD blokkeert flexibel budgetbeheer niet, op voorwaarde dat transparantie is ingebouwd.

Mechanismen zoals niet-vooraf aangewezen partners, open enveloppes per outcome en participatieve budgetverdeling worden geaccepteerd binnen DGD.

Start klein, experimenteer, documenteer

Kleine experimenten helpen om risico's beheersbaar te houden én om draagvlak op te bouwen. Documenteren van processen is cruciaal om vertrouwen intern én bij donoren (bv. DGD) te vergroten.

Tip: Start met **een pilootbudget** om met partners nieuwe werkwijzen uit te testen (bv. Type 3 partners bij 11.11.11)

Type 3-partners zijn voornamelijk ad-hoc actoren die 11.11.11 ondersteunt om innovatieve of dringende initiatieven mogelijk te maken, bijvoorbeeld ter ondersteuning van human rights defenders. Het gaat vaak om partners met beperkte administratieve capaciteit die niet als institutionele partner in het volledige programma worden opgenomen, maar wel tijdelijk worden ondersteund om in te spelen op specifieke noden.

In het programmabudget zijn deze partners opgenomen via een flexibele, niet vooraf toegewezen budgetlijn, met kleine bedragen (meestal tot €3.000 per initiatief). Dit flexibele budget ligt rond 8–10% van het totale programmabudget (met ambitie om te verhogen). De middelen worden toegekend via een interne beslissingsprocedure en opgevolgd met een lichte verantwoording, waardoor flexibiliteit en snelle inzet centraal blijven.

Fondsen voor experimentatie inbouwen in de programmawerking laat een organisatie toe om:

- veranderingen gefaseerd en onderbouwd door te voeren. Door eerst te experimenteren kunnen organisaties nieuwe benaderingen uittesten voordat deze volledig worden doorgevoerd in de werking van een organisatie;
- een leercultuur van “trial and error” te stimuleren. Experimentatiefondsen normaliseren het idee dat niet elke initiatief meteen succesvol hoeft te zijn. Ze maken ruimte om mislukkingen expliciet te erkennen als leermomenten, en dragen zo bij aan het doorbreken van het taboe rond falen binnen de sector.
- bewijsmateriaal te verzamelen. Experimentatiefondsen creëren ruimte om te onderzoeken wat wel en niet werkt in een specifieke context.

Flexibiliteit en risicobeheer kunnen hand in hand gaan

Volgens het onderzoek leeft er sectorbreed veel angst rond risico- en reputatiemanagement, terwijl praktijken uit de sessie tonen dat flexibiliteit beheersbaar is mits duidelijke criteria en interne procedures.

Bijvoorbeeld:

- duidelijke (financiële) plafonds (bv. voor nieuwe landen of samenwerkingen)
- interne controlesystemen
- forfaitaire rapportering in specifieke gevallen
- Ingebouwde flexibiliteit in je MEAL systeem bv flexibele indicatoren via Outcome Harversting methodologie

Flexibele financiering als hefboom voor evenwaardige partnerschappen

De studie *Rebalancing Power* toont aan dat *agency* (beslissingsmacht over financiële middelen) een cruciale rol speelt in de beoordeling van evenwaardigheid van financieringsmechanismen. Evenwaardige partnerschappen beperken zich dus niet tot intenties of overleg alleen. Flexibele financiering biedt net de ruimte om deze machtsverhoudingen anders te organiseren.

Voorbeelden uit de praktijk:

- Partners beslissen samen over verdeling van thematische enveloppes (Broederlijk Delen).
- Nieuwe partners worden pas later geselecteerd in co-creatie (Rikolto).
- Type 3-partnerschappen leggen de agency bij lokale actoren (11.11.11).

Tip: Vraag partners expliciet welke vormen van flexibiliteit voor hen het meeste verschil maken.

Co-creatie en transparantie als standaard, niet als uitzondering

De studie *Rebalancing Power* benadrukt dat evenwaardige financieringsmechanismen pas geloofwaardig zijn wanneer partners niet alleen worden geconsulteerd, maar daadwerkelijk betrokken zijn bij besluitvorming over middelen, én wanneer dit gebeurt binnen transparante kaders (wat zijn de beschikbare budgetten? Waar ligt de beslissingsruimte van partners?).

Co-creatie en transparantie zijn geen bijkomende elementen, maar randvoorwaarden om vertrouwen, gedeelde verantwoordelijkheid en coherentie in flexibele financiering te waarborgen.

In de praktijk functioneert co-creatie het best op land- of regioniveau, mits duidelijke kaders en sturing. Het is daarbij belangrijk dat co-creatie niet top-down wordt opgelegd aan partners, maar in dialoog en op een genuanceerde manier tot stand komt.

Tip voor de sector:

Maak co-creatie en transparantie expliciet en structureel: leg van bij de start vast welk budget flexibel is, wie waarover kan beslissen en hoe keuzes worden gemaakt, en betrek partners systematisch bij budgetbeslissingen via duidelijke, gedeelde spelregels.

Praktijken van co-creatie (cf. WG Dekolo - P2P leidinggevend)

- gezamenlijke programmatische oefeningen (ToC, PCM-workshops¹)
- partnerconferenties²
- (ad hoc) groepen met partners in het leven roepen voor belangrijke beslissingen

Spanningsveld tussen voorspelbaarheid en experimentatie

Uit de sessie bleek een herkenbare spanning:

- Partners willen betrouwbaar en voorspelbaar budget.
- Innovatie en experimentatie vragen ruimte voor verandering.

Tip: Gebruik een **hybride model**:

- Kernbudget = stabiel (voor partners en langetermijnrelaties)
- Flexbudget = dynamisch (voor experimenten, opkomende noden, co-creatie)

Daardoor is dit spanningsveld niet opgelost, maar wordt het gemanaged.

¹ een participatieve methodiek om een contextanalyse uit te werken, doelstellingen en outcomes te formuleren en een Theory of Change op te bouwen. Deze manier van werken gaat verder dan een klassieke budgetoefening, maar is een co-creatief proces dat partners betreft bij strategische keuzes.

² collectieve ontmoetingsmomenten/vergaderingen waar samen met partners gereflecteerd wordt over bv. strategie, programma, samenwerking...

Professionele verankering: leg flexibiliteit vast in beleid en interne procedures

Uit de discussie blijkt dat flexibiliteit alleen duurzaam werkt wanneer ze professioneel en expliciet wordt verankerd binnen de organisatie. Zonder formele afspraken valt flexibiliteit snel terug op ad-hoc beslissingen of individuele goodwill.

Flexibiliteit werkt enkel wanneer ze **geformaliseerd** wordt:

- vastgelegde criteria voor het gebruik van flexibele middelen;
- interne drempelbedragen;
- governance (wie beslist wat);
- beslissingsprocedures bij budgetwijzigingen;
- Flexibele MEAL systemen

Daarnaast is het essentieel om deze keuzes ook af te stemmen met directie, Raad van Bestuur en audit. Een gedeeld begrip van de beoogde flexibiliteit, de aanvaardbare risico's en het leerkader creëert intern draagvlak en legitimeert flexibele praktijken naar toezichts- en controlemechanismen toe.