



# MAKELAARS in VERANDERING

Technisch en financieel dossier van de  
federaties van civiele maatschappij-  
organisaties en institutionele actoren

2022 - 2026



# INHOUD

1.	Inleiding .....	3
2.	Glossarium en afkortingen .....	6
3.	Korte voorstelling van de federaties .....	7
4.	Analyse van de situatie .....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
4.1	Externe trends die de sector en het leven van de CMO's EN IA's beïnvloeden .....	11
4.2	Interne trends .....	12
4.3	Politieke context .....	13
5.	Pathways of change .....	14
5.1	Inleiding.....	14
5.2	Van beoogde ultieme verandering tot geplande activiteiten.....	14
	a- De interessesfeer (de impact)	14
	b- De invloedssfeer (de outcomes)	15
	c- De controlesfeer (de inputs en outputs)	17
6.	Doelstellingen tegen 2026 .....	21
6.1	Het beleidskader is gunstig voor de CMO's en IA's en bevordert hun toegang tot verschillende financieringsbronnen die hun werk en hun activiteiten ondersteunen .....	21
6.2	Het maatschappelijk draagvlak van de sector en de partnerschappen van de CMO's/IA's zijn versterkt.....	35
6.3	De CMO's en IA's zijn actoren die "fit for the future" zijn .....	45
7.	Monitoring en evaluatie .....	54
7.1	Monitoring .....	54
7.2	Evaluatie.....	55
8.	Budget.....	56
9.	Bijlage 1: De leden van de federaties .....	57
9.1	ACODEV.....	57
9.2	Fiabel.....	58
9.3	Ngo-federatie .....	58

## 1. Inleiding

De actoren van de niet-gouvernementele samenwerking hebben de voorbije jaren een aantal opeenvolgende hervormingen doorgemaakt, die erop gericht waren om de samenwerking te versterken en meer onderlinge complementariteit en synergie te creëren. De onderhandelingen over de meest recente hervorming van minister De Croo hebben tot een nieuw regelgevend kader geleid dat de actoren van de niet-gouvernementele samenwerking dichter bij elkaar brengt. Dat geldt ook voor de federaties van de civiele maatschappij-organisaties (CMO's), ACODEV en ngo-federatie, en de federatie van de institutionele actoren (IA's), Fiabel. De regelgeving voorziet dat de drie federaties samen een gemeenschappelijk technisch en financieel dossier (TFD) voor de komende vijf jaar moeten indienen. Het vorige TFD (2017-2021) was het eerste gemeenschappelijk vijfjarendossier onder deze regelgeving en werd in 2019 herzien en opnieuw ingediend bij DGD. Deze verbetering en uitvoering van het eerste technisch en financieel dossier kunnen gezien worden als een continu leerproces.

Dat leerproces komt ook tot uiting in dit tweede gezamenlijke technisch en financieel dossier, zowel in de manier waarop het dossier is opgebouwd als in de ambitie ervan, onder andere in de doelstellingen die de federaties willen bereiken. Dit dossier is het resultaat van een strategisch traject van de drie federaties, dat bestond uit een aantal participatieve workshops met de medewerkers<sup>1</sup> van de secretariaten en de raadpleging van hun leden (via de jaarlijkse bevraging van de directrices in maart 2021, hun Raad van Bestuur (RvB), Algemene Vergadering (AV), de platformen en werkgroepen). Het was de bedoeling om een ambitieus dossier in te dienen, dat onder andere de elementen van "Toekomst 2030 / Vision 2030" en andere strategische denktrajecten zou omvatten.

Naast de verwachtingen van de leden van de drie federaties, vormen ook de taken voorzien in het Koninklijk Besluit (KB) van 11 september 2016 over de niet-gouvernementele samenwerking de basis van dit programma.

In dat KB worden de taken van de koepels en federaties duidelijk omschreven. Die taken zijn specifiek en tegelijk sterk met elkaar verbonden, zeker voor de federaties en koepels van CMO's. Zoals bepaald in hun respectieve statuten, visie en missie willen de federaties (1) de belangen verdedigen van de erkende organisaties (hun leden) en hen vertegenwoordigen (2) hun professionele capaciteiten op het vlak van management- en bedrijfsvaardigheden versterken, door het organiseren van uitwisseling, het delen van kennis, het opzetten en begeleiden van platformen en (3) diensten aanbieden aan hun leden. De federaties zullen dit doen voor alle taken voorzien in artikel 24 van het KB. De koepels nemen dan weer de strategische en beleidsmatige rol op zich, voor hun leden in het bijzonder en voor de sector in het algemeen, voor de taken vermeld in artikel 25 van het KB. De verdeling van die taken geldt enkel voor ngo-federatie, ACODEV en de koepels.

De co-creatie van dit programma is het uitgangspunt van de interactie tussen de drie federaties. Elk initiatief dat vermeld staat in dit TFD zal, zoveel mogelijk, worden opgestart door de drie federaties, afhankelijk van de identiteit en de diversiteit van de leden van elke federatie. Dat betekent dat de CMO's en IA's verschillende standpunten kunnen hebben. Het is vooral belangrijk om te streven naar zoveel mogelijk uitwisseling van informatie, openheid en overleg.

Op die basis hebben de drie federaties drie specifieke doelstellingen geformuleerd, met telkens bijbehorende resultaten:

Outcome 1	Het beleids- en regelgevend kader is gunstig voor de CMO's en IA's en bevordert hun toegang tot verschillende financieringsbronnen die hun werk en hun activiteiten ondersteunen.
Resultaat 1	het beleids- en regelgevend kader voor de CMO's en IA's is gunstig

<sup>1</sup> In dit dossier is de vrouwelijke woordvorm als neutrale gender gebruikt en verwijst dus zowel naar mannen als vrouwen.

Resultaat 2	de toegang tot financiering en de voorwaarden daartoe zijn vereenvoudigd en verbeterd
Resultaat 3	de CMO's en IA's ontwikkelen samen standpunten voor de sector afhankelijk van de context en met de relevant geachte partners

Outcome 2	Het maatschappelijk draagvlak van de sector en de partnerschappen van de CMO's/IA's zijn versterkt.
Resultaat 1	de communicatiestrategie van de federaties draagt bij aan een positief imago van de sector
Resultaat 2	de CMO's en IA's ontwikkelen zowel intern als extern partnerschappen, synergie en complementariteit, onder andere met de brede civiele samenleving, de bedrijven en de academische wereld, die hierdoor de meerwaarde van de CMO's en IA's begrijpen

Outcome 3	De CMO's en IA's zijn actoren die "fit for the future" zijn.
Resultaat 1	de CMO's en IA's zijn versterkt in hun capaciteiten om wendbaar en professioneel te zijn
Resultaat 2	de CMO's en IA's worden ondersteund bij strategische denktrajecten afhankelijk van en in verband met de huidige en toekomstige uitdagingen

Omdat het format van het technisch en financieel dossier niet staat beschreven in de regelgeving, hebben de federaties zich geïnspireerd op in het technisch en financieel dossier van Enabel.

Centraal in dit TFD staat doelstelling 17 van de duurzame ontwikkelingsdoelstellingen (SDG's), namelijk **"Versterk de implementatiemiddelen en revitaliseer het wereldwijd partnerschap voor duurzame ontwikkeling"**, omdat het hele programma de capaciteiten, de legitimiteit, de relevantie en de financieringsmechanismen van de lidorganisaties van de federaties wil versterken om hun de middelen te geven om mee te werken aan het wereldwijde partnerschap voor solidariteit. Het streven naar en het ontwikkelen van inclusieve partnerschappen met de actoren van de Belgische en internationale samenwerking lopen ook transversaal doorheen dit TFD, in overeenstemming met de logica van SDG 17. Min of meer onrechtstreeks wil dit programma ook bijdragen aan de andere SDG's, zowel via de ondersteuning van onze leden als via communicatie/sensibilisering en via de vertegenwoordigende mandaten van de federaties. In dat verband vermelden we in het bijzonder de SDG's 5 (gendergelijkheid), 10 (ongelijkheid verminderen) en 16 (vrede, justitie en doeltreffende instellingen).

De samenwerking tussen de federaties, DGD, ENABEL en de beleidscel van de minister van Ontwikkelingssamenwerking is bijzonder belangrijk voor de uitvoering van dit dossier. De federaties

willen een evenwichtige relatie met de overheid bestendigen, zonder evenwel hun autonomie bij het uitvoeren van hun activiteiten te verliezen.

## 2. Glossarium en afkortingen

BOND	British overseas NGOs for development, federatie/koepel van de Britse ontwikkelings-ngo's
CMO	Civiele Maatschappij-Organisatie
CONCORD	European confederation of Relief and Development NGOs
DBE	Dienst Bijzondere Evaluatie
DGD	Directie-Generaal Ontwikkelingssamenwerking en Humanitaire hulp
ENABEL	Belgisch Ontwikkelingsagentschap (vroeger BTC)
GSK	Gemeenschappelijk Strategisch Kader
H	Hypothese
IA	Institutionele Actor
IATI	International Aid Transparency Initiative
ICVA	International Council of Voluntary Agencies
KB	Koninklijk Besluit
Koepel	Organisatie van de civiele samenleving waarvan de leden andere organisaties van de civiele samenleving zijn die actief zijn op het gebied van de internationale solidariteit
NGSOC	Niet-Gouvernementele Samenwerking Overlegcomité
OESO	Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling
OVI	Objectief Verifieerbare Indicator
PARTOS	Nederlandse vereniging voor internationale solidariteit
Pegasus	Sociaal secretariaat voor de ngo-sector, gespecialiseerd in het beheer van dossiers van expats
R	Resultaat
SCWITCH	Coöperatieve vennootschap met sociaal oogmerk van de Vlaamse sociaal-culturele sector die diensten organiseert en organisaties versterkt in hun zakelijk beheer
SD	Specifieke doelstelling
TFD	Technisch en Financieel Dossier
ToC	Theory Of Change
VEF	Vereniging voor de Ethiek in de Fondsenwerving
VTE	Voltijdsequivalent
WBE	Wereldburgerschapseducatie

### 3. Korte voorstelling van de federaties

Dit dossier wordt voorgesteld door de volgende drie organisaties<sup>2</sup>:



Naam - afkorting:	Franstalige en Duitstalige federatie van verenigingen voor ontwikkelingssamenwerking - <b>ACODEV</b>	Datum van erkenning:	20 mei 2016
Adres:	Leopold II-laan, 184D 1080 Brussel	Bankrekeningnummer:	BE79 0013 1398 4733
Telefoon:	02/219.88.55	Website:	<a href="http://www.acodev.be">www.acodev.be</a>
Verantwoordelijke - e-mail:	Raphaël Maldague, Directeur <a href="mailto:rm@acodev.be">rm@acodev.be</a>	Juridisch statuut:	ASBL
Contactpersoon - e-mail:	Raphaël Maldague, <a href="mailto:rm@acodev.be">rm@acodev.be</a>	Aantal leden, waarvan erkende:	74 lidorganisaties waarvan 64 erkende organisaties
Sociaal doel en missies:	<p>ACODEV, de beroepsfederatie van Franstalige en Duitstalige verenigingen voor ontwikkelingssamenwerking, wil die leden verenigen en voor hen een leidende en proactieve rol spelen. Wij streven naar sterke en duidelijke standpunten naar buiten toe, die de mening van de leden vertolken met het oog op solidariteit en het bereiken van gemeenschappelijke doelstellingen.</p> <p>Bovendien bestaan wij dankzij de dynamiek van de leden die onze structuur bepalen en ons sturen. Wij worden ook bijgestaan door een secretariaat dat instaat voor de coördinatie.</p> <p>In dat verband hebben wij drie belangrijke missies:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Zorgen voor een extern kader dat een goede samenwerking bevordert door de gezamenlijke belangen van de leden te behartigen en te bevorderen, vooral tegenover de subsidiërende overheid;</li> <li>2) De leden ondersteunen en aanmoedigen in hun streven naar professionalisering en verbetering van de kwaliteit van hun interventies;</li> <li>3) De ngo-wereld en zijn waarden in zijn geheel en zijn diversiteit laten erkennen.</li> </ol>		

<sup>2</sup> De lijst met de leden van elke federatie is te vinden in Bijlage I.

Naam - afkorting:	Fiabel	Datum van erkenning:	30 september 2016
Adres:	J.Dillensplein 1 bus 2A 1060 Brussel	Bankrekeningnummer:	BE82 0011 2951 3668
Telefoon:	02/209.07.99	Website:	<a href="http://www.fiabel.be">www.fiabel.be</a>
Verantwoordelijke - e-mail:	Sven Rooms Algemeen Directeur <a href="mailto:sven.rooms@vvob.org">sven.rooms@vvob.org</a>	Juridisch statuut:	Feitelijke vereniging
Contactpersoon - mail:	Koen Frederix <a href="mailto:koen.frederix@fiabel.be">koen.frederix@fiabel.be</a>	Aantal leden, waarvan erkende:	9, allen erkend
Sociaal doel en missies	<p>Fiabel is de Federatie van Institutionele Actoren van België.</p> <p>Fiabel is opgericht in uitvoering van het KB betreffende de niet-gouvernementele samenwerking van 11 september 2016, in het bijzonder art. 25 en 26, en van het beleidsakkoord dat de Actoren van de Niet-Gouvernementele Samenwerking hebben afgesloten met minister De Croo in augustus 2015 m.b.t. de hervorming van de sector van de indirecte samenwerking.</p> <p>De Institutionele Actoren zijn of vertegenwoordigen organieke of functionele openbare diensten waarvan de leden of bestuurders eveneens organieke of functionele openbare diensten zijn. De IA's vertonen een bijzondere band met de overheid, doordat:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• hun werkzaamheden in hoofdzaak gefinancierd of gesubsidieerd worden door een of meer overheden en</li> <li>• hun werking rechtstreeks of onrechtstreeks onderworpen is aan overheidscontrole, middels bestuurlijk toezicht, toezicht op de aanwending van de werkmiddelen of de aanwijzing, door een overheid, van ten minste de helft van de leden van de directie, de raad van bestuur of de raad van toezicht.</li> </ul> <p>Ook de partners van de IA's zijn in principe instellingen met een (semi-) publiek karakter, die doorgaans ook - direct of indirect - onder toezicht staan van overheden in de partnerlanden.</p> <p>Fiabel is een feitelijke vereniging die de collectieve belangen behartigt van de door DGD als Institutionele Actoren erkende organisaties van België ten aanzien van de subsidiërende federale overheid (DGD), en ten aanzien van de federaties van de Civiele Maatschappij Organisaties.</p> <p>De bevoegdheid van Fiabel is voornamelijk:</p>		



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informatieverzameling en -deling, van en met de leden, de federale overheid (DGD, kabinet minister van ontwikkelingssamenwerking), en de CMO-federaties</li> <li>• Collectieve belangenverdediging t.a.v. de federale overheid en de CMO-federaties, en eventuele andere actoren van de Belgische ontwikkelingssamenwerking</li> <li>• Vorming en kwaliteitsversterking onder de leden en/of lidorganisaties van de leden, op hun verzoek.</li> </ul>
--	--



Naam - afkorting:	ngo-federatie	Datum van erkenning:	20 mei 2016
Adres:	Vlasfabriekstraat 11 1060 Brussel	Bankrekeningnummer:	BE70 0011 0610 3225
Telefoon:	02/536.19.26	Website:	<a href="http://www.ngo-federatie.be">www.ngo-federatie.be</a>
Verantwoordelijke - e-mail:	Arnout Justaert, directeur <a href="mailto:arnout.justaert@ngo-federatie.be">arnout.justaert@ngo-federatie.be</a>	Juridisch statuut:	vzw
Contactpersoon - e-mail:	Arnout Justaert, <a href="mailto:arnout.justaert@ngo-federatie.be">arnout.justaert@ngo-federatie.be</a>	Aantal leden, waarvan erkende:	57 leden, waarvan 43 erkende leden en 14 geassocieerde leden
Sociaal doel en missies:	<p>De missie van ngo-federatie is:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• de belangen behartigen van haar leden: door aangepaste beleidskaders en regelgeving bij overheden te bedingen; door de ngo's als groep duidelijk te positioneren in relatie tot de privésector, tot de geïnteresseerde publieke opinie en tot andere relevante spelers;</li> <li>• kwaliteit van de sector bevorderen: binnen een erkend kwaliteitskader een professionele ngo-sector uitbouwen die de uitdagingen en veranderingen van internationale samenwerking aankan;</li> <li>• dienstverlening aan haar leden waarborgen en verzakelijken, door advies en informatie te verstrekken, door vertegenwoordiging van de sector, door transparantie, ...</li> </ul> <p>We brengen de missie in de praktijk door op de volgende speerpunten in te zetten:</p>		

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● We zijn de gesprekspartner van de federale overheid voor de Vlaamse en tweetalige niet-gouvernementele organisaties voor internationale solidariteit, die allen lid zijn van ngo-federatie.</li> <li>● In overlegorganen vertegenwoordigen we deze leden als het gaat over materies die verbonden zijn aan hun verplichtingen als rechtspersoon of als werkgever. We behartigen bij de federale en andere overheden de belangen van onze leden. We bedingen aangepaste beleidskaders en regelgeving. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Om dit juist aan te pakken, steken we eerst ons licht op in beleidsadviesgroepen met de leden, die over strategische thema's gaan.</li> </ul> </li> <li>● We ondersteunen de leden in hun relaties met de bevoegde overheden.</li> <li>● We versterken de kwaliteit van de sector en de leden op methodologisch, operationeel en strategisch vlak, binnen een erkend kwaliteitskader. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ We verstrekken (beleids)informatie via onze website en onze nieuwsbrief</li> <li>○ We verstrekken thematisch advies op maat van de ngo</li> <li>○ We bieden vormingen aan in verschillende domeinen van internationale solidariteit</li> <li>○ We bieden extra advies aan via de expertise van professionele partners waarmee we samenwerken</li> </ul> </li> <li>● We bevorderen de samenwerking en de taakverdeling tussen de ngo's. We bouwen zo samen met onze leden een toekomstgericht beleid uit. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ We hebben daartoe thematische platformen opgericht, waarin de leden ideeën en beste praktijken uitwisselen en elkaar ondersteunen bij specifieke vragen.</li> </ul> </li> </ul>
--	---

## 4. situatieanalyse

### 4.1 Externe trends die de sector en het leven van de CMO's EN IA's beïnvloeden

De wereld en de samenleving zijn voortdurend in verandering. Er is heel wat vooruitgang bereikt, zowel qua armoedebestrijding, toegang tot zorg en onderwijs, als het verkleinen van de genderongelijkheid. Maar tegelijk creëert onze geglobaliseerde wereld nieuwe onderdrukten en neemt de economische en sociale ongelijkheid tussen de landen toe (zie jaarrapport over de SDG's 2020). Ook de gevolgen van de klimaatverandering zijn al merkbaar, veroorzaken humanitaire rampen en doen vaak ontwikkelingsinspanningen teniet. De crisis als gevolg van COVID-19, die vanaf begin 2020 de hele wereld lamlegde, heeft die ongelijkheid alleen maar vergroot.

Op Europees niveau vormt de opkomst van populisme en extremisme een gevaar dat zich verder uitbreidt over alle Europese landen en een steeds groter deel van de bevolking in de ban krijgt. Dat bleek bijvoorbeeld ook uit de resultaten van de verkiezingen in België van 26 mei 2019. De **negatieve benadering van migratie, het inkrimpen van de ruimte voor de civiele samenleving en de opkomst van populisme** zullen extremistisch gedachtengoed verder voeden en zelfs aanwakkeren. Langs de andere kant dringen concepten zoals duurzame ontwikkeling en klimaatverandering steeds verder door in alle beleidsdomeinen, wat dan weer een positieve zaak is. Ook de rol van de privésector in die transitieactiviteiten krijgt steeds meer aandacht.

CONCORD (de Europese Confederatie van ontwikkelings- en humanitaire ngo's) heeft ook een aantal belangrijke algemene trends vastgesteld voor de sector van de ontwikkelingssamenwerking en de humanitaire hulp, zoals de **veranderende bevolkingsdynamiek** in de verschillende regio's van de wereld en de **versnelde verstedelijking**. Andere elementen zoals de **klimaatverandering**, het **schaarser worden van de natuurlijke rijkdommen** en de **milieuvervuiling** zijn ook kenmerkend voor het antropoceen. De volgende jaren zullen onze manieren van werken worden beïnvloed door technologische evoluties, de energietransitie en de gevolgen van de COVID-19-pandemie. Ten slotte moet ook rekening worden gehouden met een steeds complexere, multipolaire wereld en het toenemend aantal kwetsbare staten.

In België staan thema's in verband met **racisme** en xenofobie bovenaan de agenda, vooral ook dankzij de **dekolonisatiebeweging**. Het idee om een eind te maken aan elke relatie van overheersing tussen landen, bevolkingsgroepen, gemeenschappen en individuen komt weer naar voren. Dat heeft onvermijdelijk gevolgen voor de interventiestrategieën, de werkmethodes en de partnerschappen van de sector van de internationale solidariteit en de humanitaire hulp. Hoewel de meeste organisaties voor internationale solidariteit voorop lopen bij de dekolonisering, is het uiterst belangrijk om de hele sector te begeleiden bij een paradigmashift naar een internationale en solidaire samenwerking die berust op eerlijke partnerschappen die de hoofdpdracht van de internationale solidariteitssector versterken.

Naast die veranderingen zien we ook nog **nieuwe vormen van mobilisatie en engagement** bij verschillende delen van de bevolking. Het is dus noodzakelijk geworden om de sector verder te ontkokeren, waardoor werkwijzen en organisatievormen zullen evolueren.

Andere onderliggende maatschappelijke trends zullen verder aan kracht winnen, zoals **gendergelijkheid**, de **strijd tegen genderdiscriminatie** en **gendergeweld**, en ook leefmilieu (in het bijzonder een rechtvaardige klimaattransitie). De **digitalisering** van de sector kende een exponentiële groei door de diverse lockdowns als gevolg van de COVID-19-pandemie. Ondanks de vele nadelen hebben de digitale tools en hun gedwongen gebruik ook voordelen opgeleverd om mensen in België en elders ter wereld te laten deelnemen aan allerlei bijeenkomsten. De digitalisering zal zich verder ontwikkelen in de sector, maar dat moet gebeuren met voldoende aandacht voor de dimensie van *Leave No One Behind* en voor andere, niet te verwaarlozen risico's (cyberveiligheid, digitale vervuiling, enz.).

Ten slotte zal de **economische onzekerheid** in de nabije toekomst een belangrijk gegeven blijven voor de sector. De COVID-19-crisis zou kunnen leiden tot een economische crisis voor sommige activiteitensectoren. De **algemene gevolgen** van de COVID-19-crisis **voor de overheidsinkomsten** en vooral voor de toekomst van de overheidsschuld zijn nu nog moeilijk te voorzien. Omdat de internationale solidariteitssector maar al te vaak door de overheid wordt gezien als hefboom om de begroting in evenwicht te brengen, bestaat er een groot risico dat het budget voor de hele sector zal stagneren of zelfs zal dalen.

Er bestaat ook institutionele onzekerheid als gevolg van de **zevende staatshervorming** die wordt voorbereid voor 2024. Er komt een nieuwe institutionele hervorming, maar het huidige debat maakt het momenteel nog niet mogelijk om de inhoud of de omvang ervan te kennen. De Lambermontakkoorden, die een regionalisering van de internationale solidariteit voorzagen, zijn nooit uitgevoerd. Zoiets zou schadelijk kunnen zijn voor een sterke sector, die een onontbeerlijke schakel vormt in het verwezenlijken van de SDG's en die een antwoord kan bieden op de wereldwijde gevolgen van de COVID-19-crisis (voor de economie, de ongelijkheid en de polarisering).

#### 4.2 Interne trends

Hoewel de laatste hervorming van de sector voor verbetering vatbaar is, worden enkele nieuwe werkwijzen wel op prijs gesteld. Maar de regelgeving en de toepassing ervan worden nog altijd als te zwaar en niet voldoende informatief beschouwd. De leden verwachten nu dat de federaties de promotie en de belangenbehartiging van de sector in zijn geheel verbeteren, rekening houdend met de diversiteit van de CMO's en IA's.

De belangrijkste prioritaire uitdagingen voor de sector zijn de **autonomie en het initiatiefrecht van de CMO's en IA's** en ook de **financiële herwaardering van de Belgische niet-gouvernementele samenwerking**. De opeenvolgende besparingsrondes en COVID-19 hebben tot ongerustheid geleid en zelfs de financiële gezondheid van sommige CMO's en IA's verslechterd, met gevolgen voor hun goede werking of de uitvoering van hun programma.

Een **overlast aan werk, bureaucratisering en financiële afhankelijkheid** zijn vastgesteld als de belangrijkste bedreigingen voor de diversiteit en de solidariteit van de sector. Na een aantal jaren van professionalisering van de sector moeten vertrouwensrelaties in het werk nu voorrang krijgen. Bovendien is het nodig de financiële middelen van de CMO's en IA's te diversifiëren, zowel om een bepaalde financiële onzekerheid met betrekking tot DGD als belangrijkste donor op te vangen als om te kunnen inspelen op de steeds grotere structurele financiële noden.

De CMO's en IA's krijgen ook maar moeilijk toegang tot de diverse **financieringen van de Europese Unie**. Enerzijds zijn de projectoproepen niet **heel voorspelbaar**, staat de Europese bureaucratie bekend om haar **complexiteit** en is er heel veel **concurrentie** tussen de aanvragers. Anderzijds kennen de CMO's en IA's de financieringsinstrumenten niet goed en bestaan er nog altijd vooroordelen.

De federaties moeten zich dynamisch en innovatief opstellen tegenover de nieuwe uitdagingen en de nieuwe vormen van engagement. Naast een sterkere coördinatie van de sector willen we de lidorganisaties beter betrekken bij de gesprekken en sessies voor peer-to-peeruitwisseling, waar hun expertise en legitimiteit in bepaalde dossiers ook andere kunnen vooruithelpen. Het is ook van belang om de **ontkokering van de sector** te bevorderen en meer samen te werken met andere sectoren voor maatschappelijke verandering in België, de privésector en andere burgerinitiatieven. Daarom moet ook de Noord-Zuidontkokering dringend worden voortgezet, om tot een 21<sup>e</sup> -eeuwse ontwikkelingssamenwerking te komen die berust op internationale solidariteit, bestaande netwerken en volledig gelijkwaardige partnerschappen.

### 4.3 Politieke context

De verschillende verbintenissen in het regeerakkoord en ook in de algemene beleidsnota 2021 van de minister van Ontwikkelingssamenwerking, mevrouw Kitir, zijn bemoedigend en getuigen van een **positieve kijk op de rol van de CMO's en IA's in onze samenleving**. Deze teksten erkennen hun specificiteit en meerwaarde. Dat vertaalt zich nu in een internationaal akkoord dat België eerder aanging, en dat nu ook in het regeerakkoord wordt opgenomen, om de officiële ontwikkelingshulp vanaf 2021 op te trekken tot 0,7% van het BBP tegen 2030. Maar tot nu toe is er nog geen enkel akkoord over een concrete verhoging van het budget voor de komende jaren.

De regering erkent ook dat **Wereldburgerschapseducatie (WBE) belangrijk is** om de SDG's te bereiken. De beleidsverklaring van de minister van Ontwikkelingssamenwerking bevestigt het belang van WBE. De minister wil WBE versterken als middel in de strijd tegen de opkomst van extreemrechts gedachtegoed. Zij wil de activiteiten op het gebied van WBE ook graag uitbreiden en de doelgroepen verbreden, bijvoorbeeld via bedrijven, ondernemers en maatschappelijk werksters, de diasporagemeenschappen, steden en lokale overheden.

Eveneens in overeenstemming met de internationale Grand Bargain-akkoorden heeft de minister haar **steun aan de humanitaire sector** herhaald en wil ze inzetten op een **meer complementaire aanpak tussen de noodhulp en de structurele programma's voor internationale solidariteit** op lange termijn. Een verbeterde toegang van de humanitaire ngo's tot noodfinanciering is een van haar prioriteiten. De samenhang tussen de twee types interventies zal zeker verbeterd worden, maar de dreiging van een alomvattende aanpak, waar ook de veiligheidsmaatregelen voor buitenlandse interventies zitten inbegrepen, blijft groot.

De minister beschouwt ook de overheidsagentschappen voor ontwikkelingssamenwerking ENABEL en BIO als belangrijke partners voor de CMO's en IA's. **ENABEL en de CMO's en IA's moeten hun manier van samenwerken herbekijken** met het oog op een complementaire en doeltreffende samenwerking op het terrein. Dat moet gebeuren via beter overleg met alle CMO's en IA's. De herziening van het beheercontract van ENABEL zou daartoe een goede gelegenheid kunnen bieden.

Het beleidskader biedt dus de kans om vooruitgang te boeken voor onderwerpen die invloed hebben op de CMO's en IA's en om de internationale solidariteit en de humanitaire hulp de komende drie jaar te versterken. Dat is tot aan de volgende verkiezingen in 2024, waarvan de resultaten mogelijk grote gevolgen kunnen hebben voor de sector.

## 5. Pathways of change

### 5.1 Inleiding

De theorie van verandering van ACODEV, ngo-federatie en Fiabel is in team opgesteld, tussen november 2020 (strategische planningstweedaagse, *mise au vert*) en de zomer van 2021, via een strategisch en participatief traject, waaraan alle medewerkers en medewerkers van de secretariaten van de federaties hebben meegewerkt. Dat traject bestond uit zeven participatieve workshops, onder begeleiding van twee externe consultants. De leden van de federaties konden meewerken via enquêtes en verschillende raadplegingen (werkgroepen, platformen, Raden van Bestuur, Algemene Vergaderingen en strategische trajecten). De bedoeling was om dit vijfjarenprogramma samen uit te werken met de medewerkers van de secretariaten en de lidorganisaties, zodat dit een gedragen document is dat geënt is op de realiteit van de CMO's en IA's.

Het gaat om een evoluerend document dat - als gevolg van de veranderende context - continu zal worden aangepast en verbeterd.

In het logisch kader van het TFD worden sommige externe factoren, die buiten onze invloedssfeer liggen, maar wel invloed kunnen hebben op het bereiken van de resultaten, vermeld als hypothesen/risico's. Zij zijn wel in rekening genomen bij het opstellen van de Theory of Change (ToC), maar ze staan niet vermeld in dit specifieke deel.

### 5.2 Van beoogde ultieme verandering tot geplande activiteiten

De situatieanalyse in punt 4 hierboven benadrukt dat de actoren van internationale solidariteit in een voortdurend veranderende wereldwijde context- voor de uitdaging staan om zich te herpositioneren in een nieuw landschap en dus hun manier van denken en doen moeten aanpassen. De veranderingstheorie van de federaties probeert daarbij aan te sluiten.

Er wordt een reeks van opeenvolgende veranderingen bedacht en uitgewerkt om tot de door de federaties gewenste situatie te komen, met en door middel van beschikbare middelen en de geplande activiteiten. Elk van die veranderingen leidt tot een volgende verandering, enzovoort, tot de beoogde ultieme of uiteindelijke verandering wordt bereikt. Die oorzakelijke keten is uiteraard complex, kwetsbaar en onderworpen aan externe evoluties of invloeden die niet altijd te voorzien of te meten zijn. Nochtans zijn de veranderingspaden zo bedacht dat het oorzakelijk verband sterk genoeg is om hopelijk de verwachte gevolgen en het uiteindelijk doel van het programma te bereiken. In de veranderingstheorie van de federaties is de resultatenketen opgedeeld in drie sferen: de interessesfeer, de invloedssfeer en de controlesfeer.

#### a- De interessesfeer (de impact)

Dit is de ultieme verandering die de drie federaties met hun acties willen bereiken:

*“De Belgische CMO's en IA's zijn wendbare, erkende en essentiële makelaars van verandering in internationale solidariteit, die bijdragen aan een rechtvaardige, gelijkwaardige en duurzame wereld.”*

Deze ultimate change statement (UCS) bevat verschillende onderdelen, die we wat willen verduidelijken. Met de term “makelaars in verandering” willen we de belangrijke maatschappelijke rol van CMO's en IA's onderstrepen. Het zijn immers zij die maatschappelijke problemen op de agenda zetten, alternatieven voorstellen, rechten afdwingen. Ze kijken met een eigen bril naar de samenleving en durven buiten netjes uitgetekende instellingen, wetten en regels te denken. Ze

sensibiliseren en mobiliseren burgers, ontwikkelen zelf (alternatieve) praktijken of bedienen zich van directe politieke actie om verandering te bewerkstelligen. Om zo'n rol te kunnen opnemen, moeten de CMO's en IA's wendbaar zijn als organisatie om snel en proactief te kunnen inspelen op veranderingen en omwentelingen in onze samenleving.

Een "eerlijke, rechtvaardige en duurzame wereld" is uiteraard het hogere doel dat ze met hun bijdrage willen bereiken. Het onderstreept ook dat ze willen meewerken aan de verwezenlijking van de SDG's. De termen "erkende" en "essentiële" wijzen dan weer op de wens dat de niet-gouvernementele sector wordt beschouwd als een centraal en legitiem onderdeel van de Belgische internationale solidariteit en dat CMO's en IA's, in een visie waarin vertrouwen en partnerschap vitaal zijn, worden gezien als go-to als het gaat om thema's waarrond zij actief zijn. Dat houdt ook in dat de sector naar waarde wordt geschat, dat de regelgeving stabiel is en dat de toegang tot financiering verzekerd is voor alle CMO's en IA's. Het concept "internationale solidariteit" verwijst naar het vermogen van de organisaties om bruggen te slaan naar hun lokale partners en alle andere organisaties die actief zijn in de sector, met respect voor iedereen, op een voet van gelijkheid en in een geest van solidariteit. Al die elementen en definities zitten verankerd in de onderliggende principes van SDG 17 en haar subdoelen (17.1, 17.2, 17.3, 17.9, 17.16 en 17.17).

Deze formulering van de Ultimate Change Statement lijkt uit te gaan van een sterk individuele visie op CMO's en de IA's. Maar als federatie willen we via het versterken van onze leden het ecosysteem van onze sector laten bruisen. Door in te zetten op uitwisseling en peer-to-peer learning, zal ons netwerk van organisaties ook een kweekvijver en een inspiratiebron zijn voor de CMO's en IA's.

#### *b- De invloedssfeer (de outcomes)*

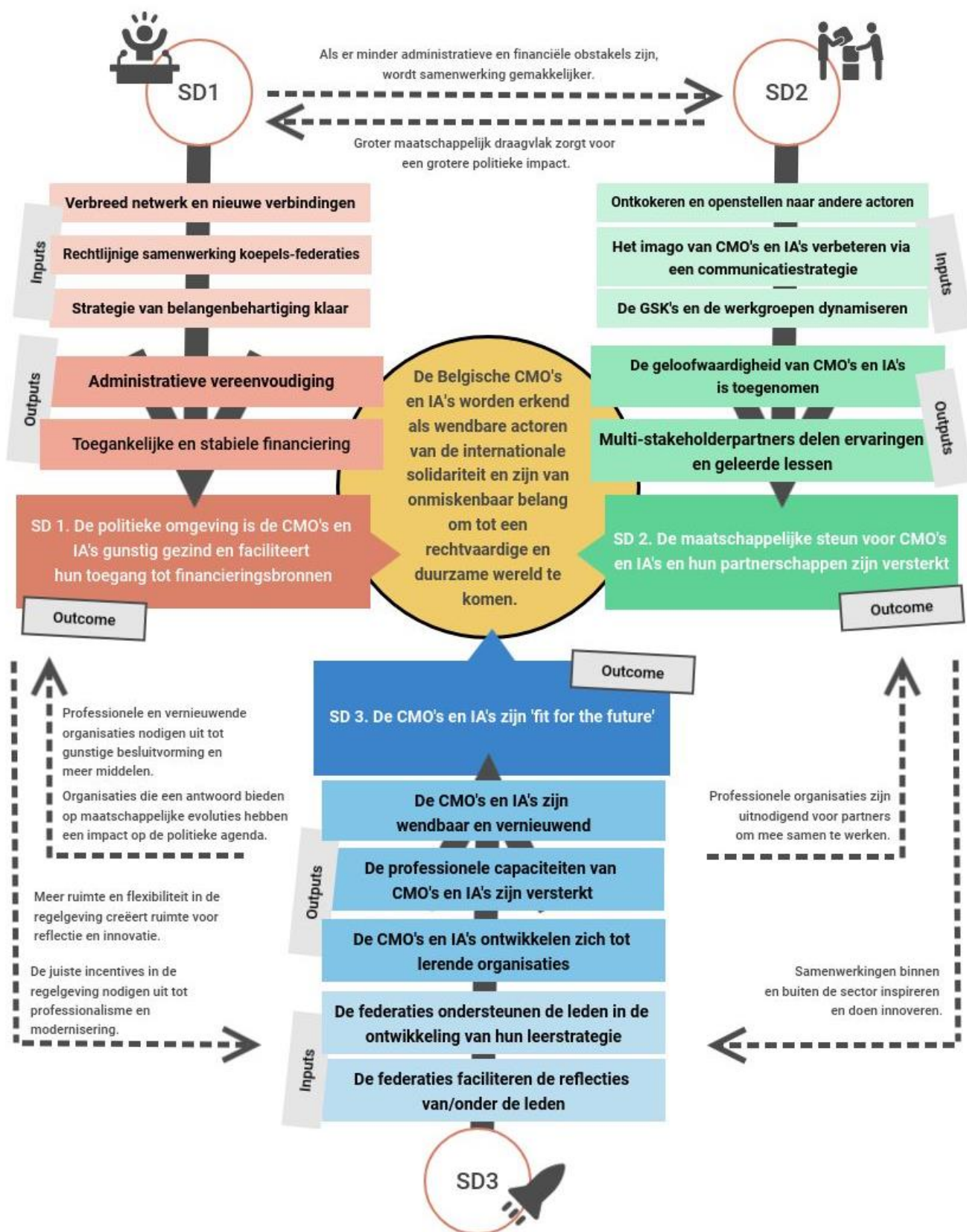
Om die ultieme verandering te helpen bereiken, zijn er drie domeinen van verandering. Die worden vertaald in drie specifieke doelstellingen of outcomes, die rechtstreeks verband houden met het werk met en voor de lidorganisaties.

De drie domeinen van verandering:

- **Outcome 1:** het beleidskader is gunstig voor de CMO's en IA's en bevordert hun toegang tot verschillende financieringsbronnen die hun werk en hun activiteiten ondersteunen.
- **Outcome 2:** het maatschappelijk draagvlak van de sector en de partnerschappen van de CMO's en IA's zijn versterkt.
- **Outcome 3:** De CMO's en IA's zijn actoren die "fit for the future" zijn.

Die doelstellingen worden elk afzonderlijk verduidelijkt en uitgewerkt in hoofdstuk 6 van dit TFD. Die drie specifieke domeinen staan niet los van elkaar, maar zijn, integendeel, met elkaar verbonden. Ze versterken elkaar en vullen elkaar aan. Hieronder volgt een toelichting van de hypothesen die we aannemen als oorzakelijke verbanden tussen de verschillende domeinen (geïllustreerd in de infografiek).





## Theory of Change



**Specifieke doelstelling 1 ↔ Specifieke doelstelling 2 (Hypothese 1):** Door de juridische onzekerheid, de onvoldoende middelen en het gebrek aan duidelijkheid en flexibiliteit binnen de regels of akkoorden is er in de sector veel terughoudendheid om meer te investeren in samenwerking en coördinatie. De federaties moeten erover waken dat de praktische belemmeringen kunnen verdwijnen (SD1), zodat het aangaan van samenwerkingsverbanden wordt aangemoedigd (SD2) in plaats van afgeremd. In de praktijk gaat het om eerlijke richtlijnen van donoren (DGD, EU en andere Belgische donoren), steun bij het opstellen van samenwerkingsovereenkomsten en belangenbehartiging voor het verkrijgen van voldoende, aangepaste en eenvoudige middelen.

Soms is het discours van bepaalde politici, media of publieke actoren bovendien nefast voor het imago van organisaties voor niet-gouvernementele samenwerking, wat gevolgen kan hebben voor het grotere maatschappelijk draagvlak. Door positieve communicatie over de sector kunnen de federaties bijdragen aan zowel een betere perceptie van hun leden bij beleidsmakers (SD1) als aan het maatschappelijk draagvlak (SD2) van de sector.

**Specifieke doelstelling 1 ↔ Specifieke doelstelling 3 (H2):** Het beleidskader (SD1) kan de nodige ruimte en flexibiliteit bieden voor reflectie en innovatie (SD3). Anderzijds, door transparant, innovatief, professioneel en integer te zijn (SD3), kunnen de CMO's en IA's een vertrouwensrelatie opbouwen met de subsidiërende overheid en zo het scheppen van een gunstig kader voor de sector aanmoedigen (SD1). Bovendien voorziet een goed regelgevend kader (SD1) stimulansen voor professionele ontwikkeling (SD3) en zullen de ngo's die hun zakelijke en managementcapaciteiten versterken (SD3) meer vertrouwen krijgen van de overheid, wat kan bijdragen aan een flexibele en vereenvoudigde regelgeving (SD1).

Via reflectietrajecten rond actuele en toekomstige uitdagingen (SD3), zijn de organisaties bovendien beter in staat om te wegen op het beleids- en administratieve debat. Er kunnen ook gemakkelijker gemeenschappelijke standpunten bepaald worden op sectorniveau van de sector als dat nuttig wordt geacht (SD1). Door hun capaciteiten op het vlak van belangenbehartiging te versterken (SD3), zijn ze ook beter in staat om hun boodschappen over te brengen naar beleidsmakers toe (SD1).

**Specifieke doelstelling 2 ↔ Specifieke doelstelling 3 (H3):** Ontmoetingen en uitwisseling tussen organisaties binnen de sector, maar ook met andere actoren van buiten de sector (SD2), kunnen inspirerend werken. Het staat organisaties toe om kennis te maken met nieuwe strategieën en actievormen (SD3) die innovatie en reflectie bevorderen. Het centrale punt tussen deze twee doelstellingen is het leerproces, permanente verbetering en bouwen van bruggen. De federaties willen dat hun leden lerende organisaties zijn, die inzetten op leren en innovatie (SD3) als drijfveer van hun acties. Dit om zich te ontwikkelen, relevant te zijn, in te spelen op de verwachtingen van hun maatschappelijke achterban en stakeholders en hun maatschappelijk draagvlak in het algemeen uit te breiden (SD2). Het verhaal dat deze professionele organisaties brengen binnen internationale solidariteit zal hierdoor geloofwaardiger zijn. Door collectief te leren (SD2 en SD3) worden de leden individueel sterker (SD3), en omgekeerd. Bovendien kunnen de activiteiten en diensten die binnen één domein worden ontwikkeld ook nuttig zijn voor een ander domein.

#### *c- De controlesfeer (de inputs en outputs)*

Voor elk van de specifieke doelstellingen (outcomes) is een veranderingspad (outputs en inputs) vastgesteld. Het werk van de federaties in de controlesfeer bestaat erin de veranderingsprocessen te faciliteren door de doelgroepen (leden en overheid) op een bepaald moment nieuwe middelen, ideeën ter beschikking te stellen en kansen te creëren. Deze veranderingspaden of hypothesen worden hieronder toegelicht aan de hand van waarnemingen, maar ook van de ervaringen van de federaties of van interne en externe studies

SD1: Het wet- en regelgevend kader is gunstig voor het werk van de leden

Op het niveau van de inputs:

**H4:** Uit verschillende externe evaluaties van de federaties van CMO's (in het bijzonder de tussentijdse evaluatie van het TFD 17-21) blijkt dat er binnen de belangenbehartiging van de federaties een gebrek is aan een (gemeenschappelijke) strategie. Sindsdien is een verbeteringsplan ingevoerd, waarbij er een betere analyse van de noden en de context en er een duidelijke strategie op het vlak van advocacy wordt aangenomen. Die zal worden uitgevoerd in het kader van dit TFD. Er zullen verder vlottere communicatiekanalen tussen de federaties worden ontwikkeld, met de bedoeling om tot duidelijke sectorstandpunten te komen. SO1 zal ook voortdurend worden gevoed met regelmatige analyses en ontwikkeling van onderzoek naar de belangenbehartigingsdimensies en -kwesties van federaties

**H5:** Om deze doelstelling te verwezenlijken en de tussentijdse veranderingen te bereiken, zal de nauwe samenwerking tussen de federaties, en ook tussen de federaties en de koepels worden verdiept. De politieke rol van de koepels is complementair aan en versterkt de rol van de federaties van CMO's. De in 2019 opgerichte co-associatie ACODEV-CNCD, die de komende jaren verder operationeel moet worden, is hiervan de concrete uiting. Aan Nederlandstalige kant bestaat die toenadering al langer en wordt ze voort geoptimaliseerd. Deze samenwerkingsverbanden moeten bijdragen aan een betere coördinatie en een betere samenhang tussen de activiteiten, en zo ook tot een grotere impact.

Op het niveau van de **outputs**:

**H7:** Uit de enquêtes van de federaties blijkt nog altijd dat een administratieve vereenvoudiging noodzakelijk is, zodat de leden en hun partnerorganisaties zich in optimale omstandigheden kunnen toeleggen op hun centrale taken. Dat is dan ook een van de belangrijkste verwachte outputs. De administratieve belasting valt vooral zwaar voor de kleinere CMO's. De leden wijzen ook op het probleem van het gebrek aan stabiliteit en voorspelbaarheid en de onvoldoende toegang tot financiering om hun acties voort te zetten. Dat is de tweede beoogde output. De te bereiken doelstellingen qua belangenbehartiging worden uiteengezet in punt 6.1.

*SD2: Het maatschappelijk draagvlak van de sector en de partnerschappen van de CMO's en IA's zijn versterkt*

Op het niveau van de **inputs**:

**H8:** Uit de strategische trajecten Toekomst 2030 / Vision 2030 van de federaties blijkt onder andere dat het nodig is om de banden met actoren buiten de sector te versterken. De sector van de CMO's en IA's moet ontkokeren en zich openstellen voor andere actoren om zijn legitimiteit, zijn relevantie en zijn maatschappelijk draagvlak te verzekeren en om de impact van zijn acties te vergroten. Die openheid schept vooral kansen om de strategische reflectie te verdiepen en hun werking efficiënter te maken. Daarom zullen de federaties ontmoeting en uitwisseling over ervaringen met die externe actoren organiseren en stimuleren.

**H9:** De perceptie van het brede publiek, media en academici van de rol, functie en het werk van CMO's en IA's heeft een grote invloed op hun organisatie (van fondsenwerving tot sensibilisering en acties). Het is dus van belang dat de federaties het imago van de CMO's en IA's naar de buitenwereld verbeteren door middel van een duidelijke communicatiestrategie. Die communicatie moet ook gaan over de waarden van de sector, zoals integriteit en transparantie.

**H10:** De GSK's en de werkgroepen van de federaties worden ingezet om zowel intern als met andere actoren van de internationale solidariteit synergie en strategische samenwerking te bevorderen. De evaluaties en enquêtes over de GSK's en de werkgroepen leveren input voor het denkwerk om hun werking continu te verbeteren. De platformen dienen ook om gemakkelijker inzicht te krijgen in de gemeenschappelijke uitdagingen en om hierover standpunten in te nemen.

Op het niveau van de **outputs**:

**H11:** Door te werken aan het imago van de sector (in het bijzonder zijn integriteit, professionalisme en transparantie) maken de CMO's en IA's hun deskundigheid en hun veranderende rol in het domein van de internationale solidariteit zichtbaar. Dat zal ook het vertrouwen en het maatschappelijk draagvlak bij het brede publiek en bij de overheid (bijdrage aan SD 1) versterken. De

geloofwaardigheid van de CMO's en IA's neemt toe naarmate de kloof tussen de perceptie van het grote publiek over wat CMO's en IA's doen op het terrein en de realiteit verkleint. Bijgevolg willen wij systematisch de belangrijkste veranderingen en trends van de sector bekendmaken en de perceptie van het brede publiek optekenen.

**H12:** De CMO's en IA's ontwikkelen multi-stakeholder partnerschappen en delen ervaringen en geleerde lessen met actoren binnen en buiten de sector, waardoor het mogelijk is om innovatie te versterken en nieuwe samenwerkingen te smeden.

*SD3: De CMO's en IA's zijn actoren die "fit for the future" zijn*

Op het niveau van de inputs:

**H13:** Door de laatste hervorming waren de vormingsprogramma's van de federaties in 17-21 sterk gericht op het toe-eigenen van methodes en instrumenten die uit deze hervorming voortkwamen. Het programma voor capaciteitsversterking van de federaties moet (1) worden opgezet met de participatie van de leden, zodat zij eigenaar zijn van hun eigen leerproces, en (2) aansluiten bij een leerstrategie om het effect te vergroten. Evaluaties en onderzoek zijn een belangrijke bron om te leren in alle domeinen en leveren ook informatie over de noden op het gebied van capaciteitsversterking. De vragen van de leden op het vlak van vorming worden onder meer doorgegeven via de werkgroepen en regelmatige enquêtes.

**H14:** De veranderende context en de vele uitdagingen binnen internationale solidariteit zijn niet altijd gemakkelijk te volgen. Bovendien is het niet altijd eenvoudig om de tijd te nemen om strategische denktrajecten te organiseren en te trekken. Nochtans is dat uiterst belangrijk om innovatief te blijven, zichzelf in vraag te stellen en nieuwe initiatieven te ontwikkelen die relevant en coherent zijn. De federaties spelen dus een faciliterende rol om dit denkwerk te bevorderen. Sinds 2019 hebben de federaties met de steun van consultants (ODS, Spiral, enz.) reflectietrajecten opgezet op basis van de noden en de thema's die de lidorganisaties hebben aangegeven rond de maatschappelijke context waarin ze zich bevinden en huidige of toekomstige uitdagingen. Het is nodig om die lijn voort te zetten, maar daarbij voldoende flexibel te zijn om zich aan te passen aan evoluties en nieuwe thema's die opduiken. We moeten er aandachtig voor zijn dat de leden in het vermogen zijn om een dergelijke dynamiek van reflectie een plaats te geven en collectief leren moet worden aangemoedigd. De reflectietrajecten moeten ook worden meegenomen in de belangenbehartiging, de communicatie en de capaciteitsversterking van de federaties. Onderzoek is een instrument ten dienste van de strategische reflectietrajecten, als uitgangspunt of om de reflectie te verdiepen en de discussie te voeden.

Op het niveau van de outputs:

**H15:** Door een introspectie van hun organisatie, bevorderd door de thematische trajecten van de federaties, onder andere over hun rol en hun visie als actor van de internationale solidariteit kunnen de CMO's en IA's wendbaar en innovatief zijn en zich aanpassen aan de voortdurend veranderende mondiale context.

**H16:** Het programma voor capaciteitsversterking van de federaties heeft een rechtstreeks effect op de professionele capaciteiten van de CMO's en IA's. Voor alle vormingen die de federaties in 2021 organiseren, bevestigt meer dan 75% van de leden immers dat er een positief verband bestaat tussen wat hun medewerkers hebben geleerd van de door de federaties georganiseerde vorming en de resultaten (verbeterde praktijken /innovaties) van hun organisatie. De taak van de federaties bestaat erin een sterke leeromgeving te scheppen die mogelijkheden biedt voor zowel formeel als informeel leren.

**H17:** Een van de sleutelfactoren voor het welslagen van de vorming is de mate waarin de vorming wordt gevolgd binnen de organisatie zelf: wat individueel is geleerd, moet ook worden toegepast binnen de organisatie en indien van toepassing ook bij haar partners. Het zijn de organisaties zelf die een strategie moeten ontwikkelen voor de capaciteitsontwikkeling en de vorming van het personeel. De vorming leidt immers op doeltreffende wijze tot meer kwaliteit als het leren voldoende verankerd zit in de specifieke context van de organisatie. Daarom moeten de CMO's, met de steun van de

federaties, zorgen voor begeleiding en monitoring om wat tijdens de vorming is geleerd ook toe te passen en zich meer ontwikkelen als “lerende organisatie”. Die beoogde verandering staat transversaal tegenover de andere veranderingen/resultaten voor dit specifieke doel.

## 6. Doelstellingen tegen 2026

### 6.1 *Het beleidskader is gunstig voor de CMO's en IA's en bevordert hun toegang tot verschillende financieringsbronnen die hun werk en hun activiteiten ondersteunen*

De verandering die deze eerste doelstelling beoogt, is de verbetering van voorwaarden die door externe actoren worden gecreëerd en die bepalend zijn voor de werking en kwaliteit van het werk van de leden. De beoogde veranderingen in dit domein hebben betrekking op verschillende niveaus en dimensies, die goed moeten worden omschreven.

De term beleidskader verwijst uiteraard naar alle wet- en regelgeving die is goedgekeurd door politici of administraties die rechtstreeks of onrechtstreeks invloed hebben op de CMO's en IA's in België en Europa. De sector heeft veel hervormingen gekend en hoewel er nu wordt aangedrongen op stabiliteit, zijn er zeker nog verbeteringen mogelijk. Maar het gaat hier ook om minder tastbare elementen, zoals het discours, de gewoonten, de prioriteiten en de (officiële of officieuze) visies van de verschillende actoren (politici, ambtenaren, academici en burgers). Die elementen dragen immers onrechtstreeks maar in even belangrijke mate bij aan het kader waarbinnen de CMO's en IA's zich kunnen werken. Enerzijds omdat zij aan de basis liggen van de standpunten die leiden tot beleidsmatige, wetgevende of regelgevende beslissingen. En anderzijds omdat zij zelf een parallel kader creëren met verplichtingen, bedreigingen of kansen voor de sector.

De algemene doelstelling van dit domein van verandering bestaat er dus in dat dit veelzijdig en complexe kader gunstig moet zijn voor de CMO's en IA's. Een gunstig kader is voor ons afhankelijk van een aantal criteria:

- Rekening houden met de realiteiten van de sector: zowel vanuit collectief als individueel oogpunt hebben de CMO's en IA's een specifieke visie, werking, organisatie en financiering. Er moet rekening worden gehouden met de **diversiteit binnen de sector en zijn specifieke kenmerken** om tot een kader te komen waarin de CMO's en IA's zich kunnen ontwikkelen. Concreet betekent dit dat er naar elke organisatie wordt geluisterd en dat er rekening wordt gehouden met haar belangen en verwachtingen. Hetzelfde geldt op het niveau van de sector in zijn geheel. Alle besluitvorming met betrekking tot de CMO's en IA's moet dan ook gebeuren in overleg en afhankelijk van de noden van de sector. Dat betekent ook dat er rekening wordt gehouden met de noden van lokale partners van de Belgische CMO's. Dat is de betekenis van SDG 16.7: "Ontvankelijke, inclusieve, participatieve en representatieve besluitvorming op alle niveaus garanderen". Dit betekent dat de sector moet zich moeten organiseren om op een pertinente en legitieme manier zijn stem te laten horen.
- Stabiliteit: Zoals elke organisatie hebben de CMO's en IA's **een stabiel kader nodig** om hun activiteiten goed te kunnen uitvoeren. Een stabiel kader betekent dat de CMO's en IA's hun middelen volledig kunnen inzetten voor hun activiteiten, in plaats van zich te moeten bezighouden met het verwerken van nieuwe regelgeving, instrumenten of mechanismen, iets wat zowel veel financiële als menselijke middelen opslorpt. Dat is des te meer nodig omdat zij hun acties vaak uitvoeren in complexe en kwetsbare situaties, die hun volledige aandacht eisen. Dankzij die stabiliteit kunnen zij ook middelen besteden aan reflectie, innovatie en capaciteitsversterking, gezien stabiliteit geen status quo betekent (verband met de outcomes 2 en 3). De sector moet immers ook zijn zwakten en verbeterpunten kunnen identificeren. Daartoe moeten de genomen verbintenissen en beslissingen worden nageleefd in de tijd om de lopende of geplande investeringen niet te verstoren.

- Vertrouwen: dit criterium vloeit voort uit de twee vorige. Wanneer de CMO's en IA's zich begrepen en gehoord voelen en de beslissingen worden genomen om hun ontwikkeling en de efficiëntie van hun acties te bevorderen, kan er een echte vertrouwensband ontstaan tussen de sector en de actoren die mee het kader van de sector bepalen. Hiervoor moeten we onder andere van een **logica van controle** (met een onderliggend discours van wantrouwen) overstappen naar een **logica van facilitatie en partnerschap**, die gunstig is voor alle actoren. Bovendien is het van belang dat de actoren die bijdragen aan dit kader een positief discours ontwikkelen dat de CMO's en IA's waardeert in hun acties, om zo hun maatschappelijk draagvlak te bevorderen (verband met outcome 2). Daartegenover staat dat de CMO's en IA's moeten voldoen aan alle voorwaarden om als vertrouwenswaardig te worden beoordeeld (zie outcome 3).
- Eenvoud: a priori willen alle actoren dit kader vereenvoudigen, maar de facto wordt dit doel gedwarsboemd door een veelheid aan verantwoordings-, kwaliteitscontrole- en rechtvaardigingsmechanismen, zowel binnen het wettelijk kader als daarbuiten. Die mechanismen worden niet voldoende in hun geheel bekeken en hun meerwaarde of hun doel is niet altijd zichtbaar of wordt niet altijd bereikt. Bovendien betekent eenvoud niet noodzakelijk hetzelfde voor alle betrokken actoren, dus ook hier is overleg van cruciaal belang. Om tot een echte vereenvoudiging te komen, moet er beter rekening worden gehouden met de sector (criterium 1), zijn diversiteit en de partners, onder andere op vlak van omvang van de organisaties en financiering.
- Autonomie en initiatiefrecht: De Verklaring van Busan over de efficiëntie van de ontwikkelingshulp erkent in artikel 22 dat "Civiele maatschappij-organisaties een vitale rol spelen bij het in staat stellen van mensen om hun rechten op te eisen, bij het promoten van een rechtenbenadering, het vormgeven van ontwikkelingsbeleid en -partnerschappen, en het het toezicht op de uitvoering ervan." Die bepalende rol berust onder meer op het vermogen van de CMO's en IA's om partnerschappen aan te gaan, om complementair te zijn met andere actoren van de samenwerking, om innovatief te zijn en snel en deskundig op te treden. Dat vermogen berust grotendeels op het feit dat de CMO's en IA's autonoom zijn en vrij kunnen kiezen. Het berust ook op hun maatschappelijke verankering en de financiële steun die zij krijgen om hun acties uit te voeren. Een gunstig kader is een kader waarin hun autonomie en initiatiefrecht worden gewaardeerd en ondersteund, zodat de CMO's en IA's op een vrije manier partnerschappen kunnen aangaan. Dit is één van de hoekstenen van internationale solidariteit. Op die manier dragen ze ook bij aan SDG 17.17: "Doeltreffende openbare, publiek-private en maatschappelijke partnerschappen aanmoedigen en bevorderen, voortbouwend op de ervaring en het netwerk van partnerschappen". Die twee fundamentele principes stellen de CMO's en IA's ook in staat om hun rol van tegenmacht op te nemen, die essentieel is voor de goede werking van een democratie.

Als aan de bovenstaande criteria voldaan is, kunnen we spreken van een gunstig kader. Hierdoor kunnen de CMO's en IA's hun activiteiten sneller en doeltreffender uitvoeren en krijgen ze betere toegang tot de financiering van zowel openbare als particuliere donoren. Maar dat veronderstelt ook dat de donoren, en zeker de overheid, hun financiële verbintenissen (0,7%) nakomen en hun steun aan de sector verder ontwikkelen, in overeenstemming met SDG 17.2. Bovendien moet die financiering ook worden toegekend volgens bepaalde principes om die toegang optimaal, efficiënt en doeltreffend te houden. De vereisten voor de financiering moeten immers in verhouding staan tot de toegekende bedragen. Daartoe moeten de financieringsmechanismen worden herzien, zodat die zo uiterst flexibel en tegelijk ook voldoende voorspelbaar zijn om op duurzame manier acties te kunnen ontwikkelen. Die flexibiliteit moet rekening houden met de diversiteit onder CMO's en IA's, zodat een inclusieve financiering, die juist deze diversiteit en de daaruit voortvloeiende nichedeskundigheid naar waarde schat, mogelijk wordt.

Om de externe omstandigheden daadwerkelijk te verbeteren, worden drie resultaten naar voren geschoven: (1) het beleids- en regelgevend kader voor CMO's en IA's is gunstig (2) de toegang tot de

financiering en de voorwaarden zijn vereenvoudigd en verbeterd en (3) CMO's en IA's ontwikkelen samen sectorstandpunten afhankelijk van de context en met de relevant geachte partners.

Om die doelstelling te verwezenlijken en de drie resultaten te bereiken, is ook een nauwe samenwerking nodig tussen de federaties onderling, tussen de federaties en hun leden en tussen de federaties en de koepels. De rol van de koepels op het vlak van beleid is complementair en versterkt de rol van de federaties van CMO's.

Interventielogica	Indicatoren	Targets	Verificatiebronnen
SD1: Het beleidskader is gunstig voor de CMO's en IA's en bevordert hun toegang tot verschillende financieringsbronnen die hun werk en hun activiteiten ondersteunen	Evaluatie van zes principes voor administratieve vereenvoudiging (vertrouwen door de erkenning, eenvoud, duidelijkheid, voorspelbaarheid, snelheid, flexibiliteit).	Baseline: 39,5% Jaar 3: 45% Jaar 5: 55%	Baseline: Jaarlijkse enquête bij de directrices van de CMO's/ IA's  *baseline gebaseerd op de enquête 2021, de berekeningswijze zal worden verfijnd vanaf 2022 (schaal van 1 tot 10 voor elk principe).
	Percentage van beleidsmaaksters dat deelneemt aan publieksevenementen van de federaties.	Baseline: 3,2% Jaar 3: 6% Jaar 5: 9%	Lijst van deelnemers (percentage van beleidsmaaksters die deelnemen aan publieksevenementen van de federaties. Definitie van beleidsmaaksters: kabinet, politicus, administratie.
	Niveau (percentage) van (mede)financiering van de ODA voor de CMO's en IA's	Baseline: 12,2% Jaar 3: 14% Jaar 5: 14%	Jaarverslagen over de ODA van OESO/DAC
	Percentage van de leden dat meent goede relaties te hebben met DGD	Baseline: 95,3% Jaar 3: 97% Jaar 5: 98%	Jaarlijkse enquête bij de directrices van de CMO's/ IA's
	<b>Hypotheses</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>De leden van de drie federaties slagen erin het collectief belang vast te stellen</li> <li>De perceptie die de administratie en de politici hebben van de niet-gouvernementele actoren en ook het administratief beheer beantwoorden aan de realiteit</li> <li>De leden van de drie federaties zijn bereid om de standpunten en argumenten van de anderen te overwegen en er rekening mee te houden</li> <li>De leden van de drie federaties werken actief mee aan het vaststellen van de strategische uitdagingen: de agenda's van het NGSOC, aan de voorbereiding en het voorstellen van oplossingen en beslissingen, deelname aan raadplegingen door de EU, ...</li> <li>Alle leden van het NGSOC zetten zich in voor een goede werking van het comité</li> <li>De verbintenis van de regering om de ODA te verhogen, wordt concreet gemaakt</li> <li>De rol en de betekenis van WBE wordt erkend en gewaardeerd door de beleidsmaaksters, de overheid en de partners (morele en financiële erkenning)</li> <li>Er is een principiële akkoord tussen de minister, DGD en de humanitaire ngo's om de flexibiliteit van de humanitaire fondsen voor de ngo's te vergroten. Het proefproject BAHIA is een eerste stap naar meer flexibiliteit. Het toekomstig mechanisme moet worden uitgetekend door alle humanitaire ngo's om daarna te worden voorgesteld aan de beleidsmaaksters.</li> </ul>		



<b>R1.1: Het beleids- en regelgevend kader met betrekking tot de CMO's en IA's is gunstig</b>	De kwaliteit van de beleidscontacten (kabinetten/parlement) van de secretariaten	<b>Baseline: 5</b> <b>Jaar 3: 6</b> <b>Jaar 5: 7</b>	Schaal (van 1 tot 10) voor de perceptie van de kwaliteit van de beleidscontacten. 0 = niet in staat zijn standpunt te verdedigen 5 = In staat zijn standpunt te verdedigen, soms/deels opgenomen in het beleid 10 = In staat zijn standpunt te verdedigen, volledig opgenomen in het beleid
	Percentage van de leden dat meent dat het regelgevend kader van de Belgische internationale solidariteit aangepast is aan de realiteit van de CMO's en IA's	<b>Baseline: N/A*</b> <b>Jaar 3: baseline + 5%</b> <b>Jaar 5: baseline +10%</b>	Jaarlijkse enquête bij de directrices van de CMO's/IA's (schaal van 1 tot 10) *nieuwe vraag in de volgende enquête
	Percentage van de leden dat meent dat de federaties bijdragen aan de goede relaties van de leden met DGD (schaal van 1 tot 10)	<b>Baseline: N/A*</b> <b>Jaar 3: baseline +5%</b> <b>Jaar 5: baseline +10%</b>	Jaarlijkse enquête bij de directrices van de CMO's/IA's (schaal van 1 tot 10) * nieuwe vraag in de volgende enquête
<b>R1.1: Type activiteiten om tot de verandering te komen</b>  <i>Kennis en inzicht verwerven en behouden met betrekking tot de relevante regelgeving en het relevante beleid</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nieuwe wetteksten / regelgeving opvolgen.</li> <li>• Parlementaire initiatieven / activiteiten opvolgen.</li> <li>• Nieuwsbrieven van gespecialiseerde organisaties volgen.</li> <li>• Deskundigen kennen en inzetten voor specifieke ondersteuning.</li> <li>• Het personeel van de secretariaten vormen door middel van cursussen en vormingssessies.</li> <li>• De secretariaten werken mee aan studiedagen, lezingen, enz.</li> </ul> <i>Kennis en begrip verwerven met betrekking tot de standpunten van de beleidsmaaksters (administraties, kabinetten, parlementsleden, enz.)</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Opvolgen, analyseren en beïnvloeden van onder andere: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Policy Supporting Research</li> <li>○ Strategienota's van DGD</li> <li>○ Evaluaties van de DBE</li> </ul> </li> </ul>		<b>R1.1: Doelgroepen voor de verandering in de invloedssfeer</b>  <i>De beleidsmaaksters staan centraal in dit domein als rechtstreekse doelgroep voor de verandering</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De beleidsmaaksters die actief zijn in het domein van de internationale solidariteit op de verschillende overheidsniveaus (lokaal, gewesten/gemeenschappen, federaal, supranationaal /Europees) en in verschillende hoedanigheden (kabinet, administratie, parlement)</li> <li>• De beleidsmaaksters in de verwante beleidsdomeinen die raakvlakken hebben met de werking van de CMO's en IA's, buiten de specifieke invalshoek van de internationale solidariteit. Het gaat om een aantal beleidsdomeinen (zoals de wetgeving op de vzw's, belastingen, internationale tewerkstelling, enz.) die ook een belangrijke impact hebben op de werking van de CMO's en IA's.</li> <li>• Andere overheidsinstellingen die actief zijn op het vlak van internationale solidariteit (ENABEL, BIO, enz.)</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Strategische en institutionele dialogen van de leden met DGD</li> <li>○ Europese regelgeving (nieuw NDICI/Global Europe, MFF)</li> <li>○ Beleidsnota's van de ministers</li> <li>○ Openbare toespraken van de beleidsmaaksters (zie ook onder outcome 2 "Analyse van het discours")</li> <li>○ Beleidslijnen</li> <li>○ Onderhouden van formele en informele netwerken.</li> </ul> <p><b><i>(Een strategie voor) beleidsbeïnvloeding ondersteunen</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Juridisch advies inwinnen,</li> <li>● Intern en extern onderzoek, analyses en instrumenten hanteren en ontwikkelen</li> <li>● OESO/DAC peer review</li> <li>● (Inter)nationale publicaties en evaluaties</li> <li>● Bijeenkomsten van nationale EU-platformen</li> </ul> <p><b><i>Toegang verwerven tot invloedrijke functies</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Het NGSOC en zijn subcomités voorbereiden en eraan deelnemen</li> <li>● Formele en informele contacten met de kabinetten, administraties en andere overheidsinstellingen (ENABEL, parastatale instellingen, Europese instellingen, enz.)</li> <li>● Formele contacten met parlementsleden en voorstellen voor parlementaire vragen</li> <li>● Netwerkevenementen en conferenties organiseren over de uitdagingen van de internationale solidariteit en de rol en de meerwaarde van de CMO's en IA's</li> <li>● Een strategie ontwikkelen voor de publieke communicatie van de federaties om hun advocacy uit te voeren en te versterken (zie ook outcome 2)</li> <li>● Een memorandum opstellen (2024) om de politieke partijen te informeren over de rol en de specificiteit van de CMO's en IA's</li> <li>● Actief meewerken aan de FFSD workstream van CONCORD</li> </ul>	<p><b><i>Strategische partners</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Bij het streven naar veranderingen in die "verwante" domeinen, kunnen de beleidsmaaksters van de internationale solidariteit op hun beurt strategische partners zijn.</li> <li>● Hetzelfde geldt voor de andere overheidsinstellingen die actief zijn op het vlak van de internationale solidariteit.</li> <li>● De koepels</li> <li>● CONCORD en andere Europese platformen</li> <li>● Andere netwerken of federaties van ngo's /CMO's</li> <li>● Partners van onze leden</li> <li>● Diplomatieke vertegenwoordigsters</li> <li>● Universiteiten en onderzoeksters</li> <li>● Denktanks</li> <li>● Stichtingen, beurzen voor actoren van de solidariteit, enz.</li> </ul>
---	--

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meewerken aan standpunten van de sector tijdens het Belgisch voorzitterschap van de EU</li> <li>• Het Belgisch platform van CONCORD voorbereiden en eraan deelnemen</li> </ul>			
<b>R1.2: De toegang tot de financiering en de voorwaarden daartoe zijn vereenvoudigd en verbeterd</b>	Diversifiëring van de fondsen: gemiddeld aantal bronnen van overheidsfinanciering per lidorganisatie	Baseline: 5,1 Jaar 3: 5,6 (+0,5) Jaar 5: 6,1 (+1)	X-bank: gemiddeld aantal bronnen van overheidsfinanciering. Maximum mogelijk = 17
	Toegang tot flexibele humanitaire fondsen: wijziging van de wet van 2013 of goedkeuring van een nieuw flexibel financieringsmechanisme voor de ngo's dat de 4 types van flexibiliteit garandeert.	Baseline: Neen Jaar 3: Ja Jaar 5: Ja	Belgisch Staatsblad
<b>R1.2: Type activiteiten om tot de verandering te komen</b>  <i>Kennis en inzicht verwerven en behouden met betrekking tot de voorwaarden voor toegang tot (mede)financiering</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De relevante regelgeving opvolgen</li> <li>• Deelnemen aan het NGSOC en zijn subcomités</li> <li>• Kennis van de internationale evoluties</li> </ul> <i>Pleiten voor een voorspelbare en stabiele budgettaire enveloppe die de ambities van de CMO's en IA's respecteert</i>		<b>R1.2: Doelgroepen voor de verandering in de invloedssfeer</b>  <i>De beleidsmaaksters staan centraal in dit domein als rechtstreekse doelgroep voor de verandering.</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De beleidsmaaksters (ministers, regering en parlementsleden)</li> <li>• De leden van de drie federaties</li> <li>• De Belgische administraties</li> <li>• De Europese instellingen</li> <li>• Andere overheidsinstellingen die actief zijn op het vlak van internationale solidariteit (ENABEL, BIO, enz.)</li> </ul>	

- De federaties pleiten voor voldoende middelen zodat de CMO's en IA's sterke partners kunnen zijn in het verwezelijken van de SDG's.
- De federaties plegen overleg met DGD zodat zij de betaling van de schijven kan garanderen in overeenstemming met de regelgeving en om een continuïteit in de uitvoering mogelijk te maken
- De federaties overleggen met DGD over een controlesysteem dat rekening houdt met de capaciteiten op het vlak van organisatiebeheer van de erkende actoren, die het vertrouwen van de administratie rechtvaardigen, met de ambitie om te komen tot administratieve vereenvoudiging.

***Gezamenlijk de voorwaarden voor (mede)financiering opstellen***

- Gezamenlijke aanvraag
- Financiële controles DGD
- Plannen ontwikkelen voor nieuwe mechanismen of de regelgeving aanpassen om die te promoten
- Vergelijkende studies met andere Europese landen om bepaalde praktijken en voorwaarden bij de Belgische beleidsmaaksters te promoten
- Beleidsnota's en verkennende rapporten opstellen om de toegang tot financiering op het niveau van België en Europa te verbeteren.
- Rondetafels, seminars, ontbijten en andere semi-openbare evenementen organiseren om de beleidsmaaksters en andere actoren de relevantie en de meerwaarde van voorstellen uit te leggen en te overtuigen.

***De informatiestroom over de mogelijkheden van (mede)financiering verzekeren***

- Informatie verspreiden via de wekelijkse newsletters van de federaties
- Systematische update van de internetpagina's van de federaties die verband houden met projectoproepen
- Vertaling van richtlijnen, handleidingen, workshops, enz. over de mogelijkheden tot (mede)financiering

***Strategische partners***

- De leden van de drie federaties
- Nationale Europese platformen
- CONCORD
- VOICE en andere humanitaire ngo's
- ICVA
- Denktanks, OESO en agentschappen van de Verenigde Naties
- IRE / IBR
- Diplomatieke vertegenwoordigers
- De civiele samenleving
- De privésector (diversifiëring van middelen)

<b>R1.3 : De CMO's en IA's ontwikkelen samen sectorstandpunten afhankelijk van de context en met de relevant geachte partners</b>	Advies van de RvBs over het overleg tussen federaties over standpunten van gemeenschappelijk belang	<b>Baseline: N/A</b> <b>Jaar 3: baseline + 5%</b> <b>Jaar 5: baseline + 10%</b>	Zelfevaluatie op de agenda van de RvB te plaatsen (baseline + A3 + A5) via de volgende perceptieschaal: 0= niet geraadpleegd 5= geraadpleegd, maar geen begrip voor het standpunt van de andere partij 10= geraadpleegd en begrip voor het standpunt van de andere partij, al dan niet bij consensus. De baseline en de doelstellingen worden berekend op het percentage respondenten die meer dan 7 hebben geantwoord.
	Aantal geformaliseerde mandaten van de secretariaten bij strategische partners	<b>Baseline: 21</b> <b>Jaar 3: 21</b> <b>Jaar 5: 21</b>	Mapping (monitoringtool)
	Bestaan van een sectorstandpunt voor de samenhang humanitair/ontwikkeling	<b>Baseline: Neen</b> <b>Jaar 3: Ja</b> <b>Jaar 5: Ja</b>	Standpunt van de RvBs
<b>R1.3: Type activiteiten om tot de verandering te komen</b>  <b>De standpunten van de leden in kaart brengen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Systematisch thematische werkgroepen met de leden organiseren</li> <li>• Tijdelijke werkgroepen opzetten om gemeenschappelijke standpunten te ontwikkelen en om de gecoördineerde advocacy-inspanningen te ondersteunen</li> <li>• Eenmalige enquêtes uitvoeren</li> <li>• Raden van Bestuur en Algemene Vergaderingen beleggen</li> <li>• De leden aanmoedigen om de gewoonten en standpunten van hun partners door te geven</li> <li>• Overleg tussen de beslissingsorganen van de federaties</li> </ul> <b>Gezamenlijk een toekomstvisie opstellen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertaling van Toekomsttraject 2030 / Vision 2030 en sectorbedenkingen voor advocacy: luik beleid en financiën</li> </ul>		<b>R1.3: Doelgroepen voor de verandering in de invloedssfeer</b>  <b>Doelgroep</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De leden van de drie federaties</li> </ul> <b>Strategische partners</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nationale Europese platformen</li> <li>• De Belgische administraties, de Europese instellingen.</li> <li>• IBR / IRE</li> <li>• Andere federaties van vzw's of ngo's met een gemeenschappelijk belang voor een verandering in de wetgeving of een concrete vraag.</li> <li>• De koepels</li> </ul>	

- Sectoronderzoek over het administratief en wettelijk kader en de financiering (met academici of anderen)
- Bondgenootschappen smeden buiten onze eigen sector van de internationale solidariteit
- Internationale conferenties en de daaruit voortvloeiende aanbevelingen opvolgen
- Meewerken om standpunten van CONCORD te ontwikkelen

***De belangen van de leden over specifieke onderwerpen vertegenwoordigen en uitwisseling /feedback van informatie organiseren naar de leden***

- VEF
- Pegasus
- Feong, Sociare
- SCWITCH
- IBR
- Belgisch platform van CONCORD
- CWBCI
- Vrijwilligersplatform
- Comité transversal ECMS
- ...

***Externe vertegenwoordiging om sectorstandpunten in het belang van de leden te verdedigen***

- De federaties vertegenwoordigen hun leden in de organisaties of netwerken die een impact hebben op de externe omstandigheden voor een goede werking werk, zoals onder andere IATI, VEF, de Vlaamse en Franstalige onderwijsnetten.
- ACODEV begeleidt verschillende werkgroepen om de 'Education à la citoyenneté mondiale et solidaire' (EMCS) te verankeren in het onderwijs van de Franstalige Gemeenschap. ACODEV steunt de wens van de CMO's om vertegenwoordigd te zijn binnen het transversaal comité (overeenkomst tussen de minister van Ontwikkelingssamenwerking en de minister van Onderwijs om WBE/ECMS te verankeren in de FWB en om er een mandaat in hun naam op te nemen). In samenwerking met Annoncer la Couleur doet ACODEV aan advocacy bij verschillende sleutelactoren

<p>van de onderwijswereld (Kabinet Hoger Onderwijs; onderwijsnetten, enz.). Ngo-federatie verzekert in overleg met 11.11.11 een vertegenwoordiging tegenover de Vlaamse Regering.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De federaties nemen deel aan nationale en internationale fora en onderhouden op die manier contacten met de internationale federaties en actoren van de internationale samenwerking</li> <li>• De federaties en hun leden werken actief mee aan de OESO-DAC peer reviews.</li> </ul>	
---	--

### Risicoanalyse

<b>Risico's</b>	<b>Maatregelen</b>
<p><u>Verloop van personeel in de secretariaten van de federaties.</u> Door het sterke personeelsverloop in de secretariaten van de federaties, gaat de kennis van het beleid, de regelgeving en de steun aan de leden bij de toepassing daarvan verloren.</p>	<p>Een betere overgang voorzien en de tijd nemen om kennis over te dragen. Gebruik van een logboek met beleidscontacten + adresboekje (Zoho, intranet ACODEV...)</p>
<p><u>Instrumentalisering van de federaties.</u> Politiek-administratieve recuperatie (instrumentalisering) van de federaties bij het verdedigen van de belangen van de leden.</p>	<p>De federaties waken over hun autonomie en hun onafhankelijkheid door hun standpunt te bepalen door middel van een permanente raadpleging van hun leden via de instanties en werkgroepen.</p>
<p><u>Er is geen politieke steun voor de internationale solidariteit.</u> De ministers van Ontwikkelingssamenwerking krijgen niet voldoende steun binnen de regering. De andere ministers hebben heel weinig kennis en belangstelling voor internationale solidariteit.</p>	<p>Het is nodig om de financiële middelen van de CMO's en IA's te diversifiëren, zowel vanwege de overheid als uit andere particuliere bronnen, om een zekere financiële onzekerheid over de belangrijkste donor (de federale regering) tegen te gaan en te kunnen inspelen op de steeds grotere structurele noden.</p> <p>Op het vlak van advocacy ligt de klemtoon op de beleidsmaaksters die actief zijn op het vlak van internationale solidariteit en de regelgeving met betrekking tot verschillende overheidsniveaus (lokaal, gewestelijk, federaal, supranationaal) en in verschillende hoedanigheden (kabinet, administratie).</p> <p>Het opbouwen van politieke steun voor de internationale solidariteit, het budget en het initiatiefrecht van de CMO's en IA's overstijgt de grenzen van</p>

	de politieke partijen, de regeringsniveaus, de hoedanigheden (kabinet, administratie, parlement). Er moet een indirecte communicatiestrategie ter waardering van de sector worden gehanteerd om de algemene trend te keren waarbij om verschillende redenen wordt afgestapt van internationale solidariteit.
<u>De staatshervorming houdt geen rekening met de realiteit van de sector.</u>	De federaties formuleren verschillende mogelijke scenario's, bereiden zich voor door hun leden te raadplegen en verdedigen hun standpunt over een eventuele hervorming.
<u>Er is geen vertrouwensrelatie met de overheid</u>  De administratie en de beleidsmaaksters hebben onder andere door gebrek aan personeel onvoldoende kennis van de echte werking van de CMO's en IA's, wat zich vertaalt in onaangepaste beleidsvoorstellen, regelgeving en methodes.	Enerzijds spelen de federaties de rol van facilitator tegenover de beleidsmaaksters en de administratie. Anderzijds worden de leden gezamenlijk betrokken bij geplande activiteiten en initiatieven, bijvoorbeeld bij het delen van de resultaten van toekomstige workshops. Er is nood aan netwerking van de sector en duurzame en regelmatige public relations op lange termijn met het beleidspersoneel in zijn geheel.
<u>De leden zijn niet in staat om het individueel belang te overstijgen ten voordele van het collectief belang</u> De federaties hebben het moeilijk om tot gemeenschappelijke standpunten met hun leden te komen om zo hun stem met relevantie en legitimiteit te laten horen bij de overheid.	Intensieve samenwerking in het kader van het gemeenschappelijk technisch en financieel dossier van de drie federaties. De federaties stimuleren en bevorderen platformen voor intern overleg en uitwisseling tussen de leden om te komen tot gemeenschappelijke sectorstandpunten: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verandering blijven aanmoedigen bij de leden door middel van uitwisseling van praktijkvoorbeelden, "toekomstwerven", werkgroepen en BAGs, enz.</li> <li>• De leden zijn beter betrokken bij de strategische beslissingen</li> <li>• De federaties bieden een zekere flexibiliteit in de werking van hun platformen om rekening te houden met de diversiteit van de leden.</li> </ul>
<u>Alternatieve (parallele) overlegstructuren</u>	De leden geven een duidelijk mandaat aan de federaties en verwachten dat de federaties afspraken maken over het overleg met de administratie
<u>Wrijving tussen federaties</u> Doordat de federaties een diversiteit aan leden vertegenwoordigen, slagen zij er niet in om tot gemeenschappelijke sectorstandpunten te komen.	Een doeltreffend mechanisme invoeren voor het regelen van meningsverschillen (zowel op het niveau van de directies van de federaties als van de RvB) en gezamenlijke RvBs bijeenroepen. Het principe van de inclusiviteit van de eisen invoeren. Consensus krijgt voorrang, maar als er geen consensus mogelijk is, kan één van de partijen



	de andere partij er niet van weerhouden om de eis voor te leggen aan de beleidsmaaksters, tenzij dat nadeel berokkent aan de andere federaties.
<u>Spanning tussen leden</u> Mogelijke spanningen tussen leden als gevolg van hun diversiteit.	Meedelen hoe belangrijk het is om te komen tot gemeenschappelijke standpunten voor de sector. Bij de georganiseerde initiatieven rekening houden met de diversiteit van de leden en de verschillende segmenten van de sector.

*Aanvullend budget*

	2022	2023	2024	2025	2026	Total
<b>OS1</b>	<b>43.500,00</b>	<b>58.500,00</b>	<b>53.500,00</b>	<b>58.500,00</b>	<b>103.500,00</b>	<b>317.500,00</b>
<b>ACODEV</b>	<b>22.000,00</b>	<b>22.000,00</b>	<b>22.000,00</b>	<b>22.000,00</b>	<b>82.000,00</b>	<b>170.000,00</b>
fonctionnement	22.000,00	22.000,00	22.000,00	22.000,00	82.000,00	170.000,00
autres	20.500,00	20.500,00	20.500,00	20.500,00	80.500,00	162.500,00
<i>appui externe</i>	<i>14.500,00</i>	<i>14.500,00</i>	<i>14.500,00</i>	<i>14.500,00</i>	<i>14.500,00</i>	<i>72.500,00</i>
<i>événements</i>	<i>6.000,00</i>	<i>6.000,00</i>	<i>6.000,00</i>	<i>6.000,00</i>	<i>6.000,00</i>	<i>30.000,00</i>
<i>demande groupée</i>					<i>60.000,00</i>	<i>60.000,00</i>
déplacements	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	7.500,00
<i>conférences, missions</i>	<i>1.500,00</i>	<i>1.500,00</i>	<i>1.500,00</i>	<i>1.500,00</i>	<i>1.500,00</i>	<i>7.500,00</i>
<b>Fiabel</b>	<b>12.000,00</b>	<b>12.000,00</b>	<b>12.000,00</b>	<b>12.000,00</b>	<b>12.000,00</b>	<b>60.000,00</b>
fonctionnement	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	60.000,00
autres	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	45.000,00
<i>Appui externe</i>	<i>9.000,00</i>	<i>9.000,00</i>	<i>9.000,00</i>	<i>9.000,00</i>	<i>9.000,00</i>	<i>45.000,00</i>
déplacements	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	15.000,00
<i>Conférences, missions</i>	<i>3.000,00</i>	<i>3.000,00</i>	<i>3.000,00</i>	<i>3.000,00</i>	<i>3.000,00</i>	<i>15.000,00</i>
<b>ngo-federatie</b>	<b>9.500,00</b>	<b>24.500,00</b>	<b>19.500,00</b>	<b>24.500,00</b>	<b>9.500,00</b>	<b>87.500,00</b>
fonctionnement	9.500,00	24.500,00	19.500,00	24.500,00	9.500,00	87.500,00
autres	9.500,00	24.500,00	19.500,00	24.500,00	9.500,00	87.500,00
<i>Appui externe</i>	<i>6.500,00</i>	<i>21.500,00</i>	<i>16.500,00</i>	<i>21.500,00</i>	<i>6.500,00</i>	<i>72.500,00</i>
<i>Evénements</i>	<i>3.000,00</i>	<i>3.000,00</i>	<i>3.000,00</i>	<i>3.000,00</i>	<i>3.000,00</i>	<i>15.000,00</i>

## 6.2 Het maatschappelijk draagvlak van de sector en de partnerschappen van de CMO's/IA's zijn versterkt

De CMO's en IA's worden geconfronteerd met een “shrinking space” van de civiele samenleving en met een soms vijandig of stereotiep discours over hun acties en hun waarden. Daarnaast moeten zij ook rekening houden met nieuwe vormen van mobilisatie en nieuwe solidariteitsactoren, die ijveren voor dezelfde doelstellingen zoals sociale, etnische, gender- of klimaatrechtvaardigheid. Tegelijk hebben de trajecten “Toekomst 2030 / Vision 2030” van de federaties en de denkoefeningen van de sector over WBE aangetoond dat de CMO's en IA's duidelijk willen ontkokeren en zich willen openstellen voor nieuwe partnerschappen. Hier liggen dus zowel uitdagingen als kansen voor de leden van de federaties.

Daarom richt deze tweede doelstelling zich erop om het maatschappelijk draagvlak en de partnerschappen van de CMO's en IA's met andere actoren van verandering te versterken, om zo bij te dragen aan het verwezenlijken van de SDG's.

Onder maatschappelijk draagvlak verstaan wij de “houdingen en acties, al dan niet gebaseerd op kennis, ter ondersteuning van internationale solidariteit”<sup>3</sup>. Het kan gaan om personen die rechtstreeks steun bieden aan organisaties (vrijwilligers, donateurs, volgers, ...), huidige en potentiële partners, het brede publiek en elke persoon of organisatie die het kader van de CMO's en IA's kan beïnvloeden of de agenda van internationale solidariteit kan ondersteunen.

De federaties willen, complementair aan de koepels, hun rol spelen om de traditionele achterban van de CMO's en IA's te verbreden door het imago van de sector te bevorderen. Dit ook door zich te richten tot nieuwe doelgroepen die zich samen met hen willen inzetten voor maatschappelijke verandering. Dat willen ze op verschillende manieren bereiken:

- Door, in overleg met de koepels, een **ambitieuze communicatiestrategie** en communicatietools te ontwikkelen, die een positief verhaal brengen over de CMO's en IA's en hun acties. Hierbij willen we een discours- en perceptieanalyse over de CMO's en IA's in België opzetten, de sensibilisering rond het werk van CMO's en IA's in België versterken zowel naar de traditionele doelgroepen van WBE als naar nieuwe doelgroepen toe en willen we informatie en analyses over thema's als transparantie, dekolonisering of gender naar buiten brengen. Op basis van de discoursanalyse omtrent de sector, zullen de federaties een aanbod uitwerken rond communicatie en nieuwe vormen van mobilisatie. Hiermee willen we bewaken dat de resultaten van de discoursanalyse ook vertaald worden naar effectieve actie.
- Door **ontmoeting en uitwisseling tussen de CMO's en IA's en de andere actoren van de civiele samenleving, de academische wereld en de privésector** te stimuleren en organiseren. Dit moet leiden tot een betere kennis van ieders missies en activiteiten, wat op zijn beurt dan weer de bouw van synergie, complementariteit en partnerschappen bevordert. De federaties zullen ook reflectie over rechtvaardige partnerschappen aanmoedigen. Dit is bijzonder belangrijk in het licht van de bijdrage aan SDG 17.17.
- Door de lidorganisaties te ondersteunen bij de **uitvoering van de GSK's**. Gesterkt door de ervaring van 2017-2021 zullen de federaties de leden blijven ondersteunen bij het organiseren en coördineren van het GSK-proces, zoals bij het verdelen van de 6 FTE's en bij het collectief leerplan. De workshops voor uitwisseling, het delen van ervaringen en het coördinerend werk passen in een context van permanente verbetering van het proces en versterking van de synergie.

Wij veronderstellen dat het brede publiek, partners en andere actoren van de civiele samenleving, de academische wereld en de privésector een pertinent beeld van de sector kunnen krijgen door hen een beter inzicht te geven in het werk en uitdagingen van CMO's en IA's. Zo kunnen CMO's en IA's erkent worden als onontbeerlijke actoren van maatschappelijke verandering op vlak van internationale solidariteit. Daardoor zal niet alleen de maatschappelijke steun voor de organisaties

---

<sup>3</sup> Develtere, P. (2003). Het draagvlak voor duurzame ontwikkeling: wat het is en zou kunnen zijn. Antwerpen. De Boeck.

vergroten, maar zal ook de agenda van internationale solidariteit breder gedragen worden, en kan er een gunstiger beleidskader ontstaan. Bovendien kunnen CMO's en IA's, via het ontkokeren van hun werking en door uitwisseling met lokale partners (zoals in het kader van de GSK's) en andere actoren van de solidariteit, uit de privésector en de academische wereld, beter anticiperen en inspelen op de evoluties in de veranderende context van internationale solidariteit.

Interventielogica	Indicatoren	Targets	Verificatiebronnen
<b>OS2: het maatschappelijk draagvlak van de sector en de partnerschappen/netwerken van CMO's/IA's zijn versterkt</b>	% van de respondenten (brede publiek) dat bevestigt een positief beeld te hebben van het werk van de CMO's	<b>Baseline:</b> N/A* te verduidelijken met de resultaten <b>Jaar 3: +5%</b> <b>Jaar 5: +10%</b>	<b>Barometer:</b> Vraag in de jaarlijkse enquête /Barometer CNCD/IPSOS (*eind oktober 2021)
	% van de leden dat tevreden is over de netwerking van de federaties - met een actor uit de academische wereld - met een actor uit de privésector - civiele samenleving buiten CMO's/IA's	<b>Baseline:</b> N/A* <b>Jaar 3: baseline + 10%</b> <b>Jaar 5: baseline + 20%</b>	Jaarlijkse enquête bij de directrices van de CMO's/IA's (schaal van 1 tot 10) *nieuwe vraag in de volgende enquête
	<b>Hypotheses</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>De beoogde partners (privésector, universiteit, enz.) erkennen het nut en de rol van de CMO's en IA's, hebben belangstelling voor de uitdagingen van de sector en zijn beschikbaar om zich te engageren.</li> <li>De CMO's en de IA's hebben interesse om te ontkokeren en gaan partnerschappen aan met andere actoren buiten de sector van de internationale solidariteit.</li> <li>De leden erkennen het nut van de instrumenten voor transparantie zoals de databank X-bank en vullen die in</li> <li>De nieuwe instrumenten voor transparantie (IATI, visualisering X-bank, enz.) zijn bekend bij het brede publiek.</li> <li>De CMO's en IA's maken zich vertrouwd met de GSK's die zijn goedgekeurd, om echte strategische samenwerking en synergie intern, maar ook met andere actoren mogelijk te maken.</li> </ul>		

<b>R2.1:</b> De communicatiestrategie van de federaties draagt bij aan een positief imago van de sector	% van de respondenten (breed publiek) dat informatie heeft gekregen over de activiteiten van de civiele maatschappij-organisaties	<b>Baseline:</b> n.v.t.* Te bepalen met de resultaten <b>Jaar 3:</b> +5% <b>Jaar 5:</b> +10%	<b>Barometer:</b> Vragen in de jaarlijkse enquête /barometer van CNCD/IPSOS (*eind oktober 2021)
	Jaarlijks aantal bezoeken aan de transparantietool van de federaties: NGO-openboek	<b>Baseline:</b> 6.000 (schatting op basis van gegevens 06/2021) <b>Jaar 3:</b> 9.000 <b>Jaar 5:</b> 12.000	Gegevens websites
<b>R2.1 Type activiteiten om tot de verandering te komen</b>  <b>Ontwikkeling van de externe communicatie tussen de federaties</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De relaties met de media uitbreiden</li> <li>• Het discours van andere actoren (beleidsmaaksters, universitaires, opiniemaaksters) over het werk van de CMO's en IA's analyseren om te begrijpen hoe de federaties daar beter kunnen op inspelen</li> <li>• Een goede beeldtaal van de drie federaties ontwikkelen om te gebruiken bij externe communicatie.</li> <li>• Een communicatieplan en zichtbaarheid van de federaties ontwikkelen (video's, publicaties, enz.)</li> <li>• De perceptie van de internationale samenwerking en het werk van de CMO's en de IA's onderzoeken.</li> <li>• Instrumenten ontwikkelen voor de leden in verband met het onderzoek "frames &amp; counterframes" waarmee de leden hun communicatie kunnen verbeteren.</li> </ul> <b>NGO-openboek en transparantie</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evolutie van de databank en de website</li> </ul>		<b>R2.1: Doelgroepen van de verandering in de invloedssfeer</b>  <b>Doelgroep</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De leden van de federaties</li> <li>• De overheid</li> <li>• Het brede publiek</li> <li>• Actoren buiten de sectoren van de internationale samenwerking (civiele samenleving, academici, privésector)</li> <li>• Donoren</li> <li>• De onderwijswereld</li> </ul> <b>Strategische partners</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Influencers</li> <li>• Vierde pijler</li> <li>• Actoren uit het sociaal-cultureel verenigingsleven met een band met internationale betrekkingen en solidariteit</li> <li>• De koepels</li> <li>• Media</li> <li>• ENABEL</li> <li>• Andere Europese platformen</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"><li>Publicaties en infografieken ontwikkelen op basis van beschikbare gegevens in NGO-openboek om de gegevens toegankelijker te maken voor het brede publiek. Bv. jaarrapport van de CMO's.</li></ul> <p><b>WBE en werk in België</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Meer samenwerken met intermediaire actoren buiten de sector; intersectorale dialogen (sector jeugd, permanente educatie, ...)</li><li>De actoren waarmee de leden samenwerken op het gebied van WBE in kaart brengen.</li><li>Aandacht hebben voor weinig bereikte groepen en een aanpak ontwikkelen om hen te betrekken bij de internationale solidariteit, zoals bv. een soort infocyclus 2.0 (in samenwerking met de koepels, Enabel, universiteiten, enz.)</li><li>De achterban van de sector uitbreiden door een aanbod te ontwikkelen over de resultaten van het framingonderzoek, in verband met de mobilisatie en communicatie van de CMO's en IA's</li><li>Sectorcommunicatie over WBE, in samenwerking met andere actoren zoals ALC, Kruit enz.</li></ul> <p><b>Integriteit</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>De website integriteit behouden</li><li>Een crisiscommunicatiebeleid voor de federaties ontwikkelen (peer-to-peeruitwisseling - andere nationale platformen - om hun gewoonten en methoden te kennen, advies van lidorganisaties en externen, enz.).</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>Actoren uit de onderwijswereld (voor het luik WBE)</li><li>Intermediaire actoren actief in het domein van de WBE (zoals federaties uit de jeugdsector, permanente educatie, enz.)</li></ul>	
<b>R2.2: De CMO's en IA's ontwikkelen zowel intern als extern partnerschappen, synergie en complementariteit, onder andere met de brede civiele samenleving,</b>	Percentage van de leden dat tevreden is over de ondersteuning (informatie, financiële steun, advies over strategienota's, standpunten tegenover DGD/ENABEL, standpunten tegenover externe stakeholders) van de federaties in het proces van de Gemeenschappelijke Strategische Kaders	<b>Baseline:</b> 65,1% <b>Jaar 3:</b> 68% <b>Jaar 5:</b> 70%	Enquête directrices

de bedrijven en de academische wereld, die de meerwaarde van de CMO's en de IA's begrijpen	Percentage van de GSK-deelnemers die konden genieten van een leerfonds, dat aangeeft dat de via het leerfonds verworven kennis hun manier van werken heeft verbeterd (binnen het GSK, tussen de GSK's, in hun organisatie,...).	Baseline: N/A Jaar 3: Baseline +5% Jaar 5: Baseline +10%	Vraag in de enquête GSK “Het project van het leerfonds heeft de manier van werken verbeterd:  - Binnen het GSK - Tussen de GSK's - Binnen mijn organisatie”  Schaal van 0 (helemaal niet akkoord) tot 10 (helemaal akkoord). Alle scores hoger dan 7 worden als “tevreden” beschouwd.
R2.2: Type activiteiten  <b>Partnerschappen ontwikkelen en de leden ondersteunen</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Ruimten en evenementen voorzien voor netwerking tussen de CMO's en de IA's en de actoren van de civiele samenleving (bv. jeugdsector of permanente educatie), de academische wereld en de privésector, die een betere kennis mogelijk maken en het opbouwen van synergie, complementariteit en partnerschappen bevorderen.</li><li>Grootschalige evenementen opzetten voor promotie en reflectie over de sector, om het maatschappelijk draagvlak te vergroten (bv. Forward Fest).</li><li>De bestaande partnerschappen van de leden en van de federaties analyseren.</li><li>Voortbouwen op het proces en de resultaten van die evenementen/trajecten, en daarbij lessen trekken ter inspiratie.</li><li>Samenwerken met de universiteiten op verschillende niveaus (universitaire opnamen in stuurgroepen, ondersteuning zoeken om de boodschap van de CMO's en IA's te versterken, zoeken naar complementariteit, en andere)</li></ul> <b>Synergie, complementariteit en Gemeenschappelijke Strategische kaders (GSK's)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Workshops organiseren voor uitwisseling over transversale thema's (bv. gender), over de versterking van de regionale dynamieken en om het gezamenlijk werk en denkwerk te bevorderen.</li><li>Jaarlijkse GSK-netwerkmomenten organiseren.</li></ul>		R2.2: Doelgroep  <b>Doelgroep:</b>  De leden van de federaties <ul style="list-style-type: none"><li>De GSK-verantwoordelijken (de referente &amp; subreferente organisaties)</li><li>De lokale vertegenwoordigsters van de leden</li><li>De medewerkers van de lokale partnerorganisaties</li><li>De medewerkers van DGD in Brussel en op het terrein</li><li>Actoren buiten de sectoren van de internationale samenwerking (civiele samenleving, academische wereld, privésector)</li></ul> <b>Strategische partners:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>De koepels</li><li>Nationale Europese platformen</li><li>De bilaterale en multilaterale actoren</li><li>Andere sectorfederaties (Stichtingen, Jongeren, Bedrijven, enz.)</li></ul>	



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het leerfonds in het kader van het GSK instellen.</li> <li>• Referenten aanstellen en een werkkader en ook een coördinatie binnen het GSK opzetten om de coherentie van het geheel te verzekeren.</li> <li>• De communicatie over de GSK's verbeteren met behulp van een specifieke newsletter</li> <li>• Het online platform voor uitwisseling en kennis verbeteren om de informatie beter te kunnen behouden en benutten.</li> <li>• Onderzoek ontwikkelen over thema's die van belang zijn voor de (thematische en geografische) GSK's.</li> <li>• Ondersteuning bieden bij de voorbereiding van de strategische dialogen</li> <li>• Een relevante en gemeenschappelijke herziening van de strategische dialogen voorstellen, om die efficiënter, nuttiger en doelmatiger te maken</li> <li>• Ondersteuning bieden bij het opstellen van de nieuwe GSK's 2027-2031</li> <li>• Ondersteuning en begeleiding bieden bij problemen in de aanpak van een GSK</li> <li>• Nadenken over het gebruik van de GSK-ruimte buiten het kader van het DGD-programma.</li> </ul>	
--	--

## Risicoanalyse

<b><i>Risico's</i></b>	<b><i>Maatregelen</i></b>
De leden zijn te zeer in beslag genomen door dringende zaken, door de uitvoering van hun programma, door de administratieve taken, enz. en hebben niet de tijd om na te denken over hun visie, hun rol, enz. Zij hebben niet meer de tijd om de databank in te vullen.	De federaties zetten hun actie voor administratieve vereenvoudiging bij DGD voort om tijd vrij te maken bij de leden. De leden hebben een financieringsdossier voor 5 jaar ingediend en zijn dus vrijgesteld van het grootste deel van het werk tegenover DGD.

De leden updaten hun gegevens niet meer in de databank van NGO-openboek	De federaties voorzien een communicatiestrategie naar hun leden, over het belang van de databank, met het oog op transparantie
---	--

<p><u>Spanningen tussen federaties-koepels</u> Mogelijke spanningen tussen de federaties en de koepels op verschillende niveaus: op het vlak van externe communicatie, over de samenwerking die tot nu toe vooral het domein was van de koepels; en in het kader van de partnerschappen, aangezien dezelfde actoren de doelgroep van partnerschappen kunnen zijn.</p>	<p>Een goed begrip van de complementariteit van de rollen van de federaties en de koepels formaliseren.</p>
<p>Beperkte belangstelling voor partnerschappen, om diverse redenen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Het gebrek aan kennis van de activiteiten van de anderen en ook vooroordelen kunnen ervoor zorgen dat er geen belangstelling bestaat om te ontkokeren en partnerschappen en synergie te ontwikkelen met andere actoren.</li> <li>- Het werktempo, de middelen, de uitdagingen, ... verschillen tussen de actoren, wat de samenwerkingsverbanden en partnerschappen kan belemmeren.</li> <li>- Er is niet voldoende budget, tijd en energie bij de verschillende actoren (CMO's en IA's, internationale civiele samenleving, academische wereld en privésector) om vertrouwen te kweken en partnerschappen op te zetten.</li> <li>- Er zijn niet voldoende gemeenschappelijke punten in de missie en de visie van de verschillende organisaties.</li> <li>- De leden en de federaties plooiën te veel op zichzelf terug en verbergen zich achter hun "sectorspecificiteit".</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De federaties spelen hun rol van actoren van verandering door (a) instrumenten voor samenwerking te leveren, en (b) door de nieuwe partnerschappen/netwerken naar de leden toe te leiden en/of door samenwerkingsverbanden te bevorderen.</li> <li>- De federaties sluiten bondgenootschappen met federaties of vertegenwoordigers van de bedrijven.</li> <li>- Om de relaties en ook de ontwikkeling van vernieuwende initiatieven aan te moedigen, zullen de federaties een rol van informateur, facilitator en katalysator spelen om een omgeving te creëren die gunstig is voor synergie. Zij zullen ook middelen ter beschikking stellen van hun leden om proefprojecten te bevorderen in partnerschap met andere actoren.</li> <li>- De multistakeholderplatformen (tussen CMO's en IA's en ook met andere actoren buiten de sector van de samenwerking) zullen de kans bieden om elkaar te ontmoeten, te leren kennen en samen na te denken over de uitdagingen. Door dergelijke ruimten voor uitwisseling in te stellen, zal het mogelijk zijn om partnerschappen op te bouwen en synergie tussen actoren te ontwikkelen (binnen en buiten de sector).</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De partnerschappen zullen gebaseerd zijn op wederzijds respect, erkenning van de verschillen en waarden van alle partijen. De federaties benutten ook de goede praktijken op dit niveau.</li> <li>- De organisaties hebben voldoende budget om de synergie en complementariteit te kunnen plannen.</li> <li>- De organisaties houden rekening met de diversiteit binnen de sector en hebben dus gemikt op partnerschappen die meerwaarde bieden. Anders zijn de kosten te hoog ten opzichte van de voordelen.</li> </ul>
Het grote personeelsverloop (zowel binnen de secretariaten als de organisaties) kan het partnerschap bemoeilijken, want er moet telkens een nieuwe vertrouwensrelatie worden opgebouwd.	De federaties hebben een inclusief en gediversifieerd HR-beleid met gunstige voorwaarden voor het personeel.
Schandalen, integriteitsproblemen en misvattingen zorgen voor een negatieve berichtgeving over de sector.	De federaties steunen de leden met verhalen over integriteit/fraude/corruptie; financiële transparantie; waarom het nodig is om in België te werken. De federaties bevorderen de verschillende initiatieven van de sector voor meer transparantie.

## Aanvullend budget

	2022	2023	2024	2025	2026	total
<b>OS2</b>	<b>208.160,00</b>	<b>227.660,00</b>	<b>186.160,00</b>	<b>152.660,00</b>	<b>436.160,00</b>	<b>1.210.800,00</b>
<b>ACODEV</b>	<b>86.000,00</b>	<b>91.000,00</b>	<b>46.000,00</b>	<b>46.000,00</b>	<b>396.000,00</b>	<b>665.000,00</b>
fonctionnement	86.000,00	91.000,00	46.000,00	46.000,00	396.000,00	665.000,00
autres	86.000,00	91.000,00	46.000,00	46.000,00	396.000,00	665.000,00
<i>communication externe et transparence</i>	<i>50.000,00</i>	<i>45.000,00</i>	<i>20.000,00</i>	<i>20.000,00</i>	<i>20.000,00</i>	<i>155.000,00</i>
<i>ECMS</i>	<i>10.000,00</i>	<i>30.000,00</i>	<i>10.000,00</i>	<i>10.000,00</i>	<i>10.000,00</i>	<i>70.000,00</i>
<i>appui apprentissages collectifs</i>	<i>6.000,00</i>	<i>6.000,00</i>	<i>6.000,00</i>	<i>6.000,00</i>	<i>6.000,00</i>	<i>30.000,00</i>
<i>formulation CSC</i>	-	-	-		350.000,00	350.000,00
<i>partenariats externes</i>	<i>20.000,00</i>	<i>10.000,00</i>	<i>10.000,00</i>	<i>10.000,00</i>	<i>10.000,00</i>	<i>60.000,00</i>
<b>Fiabel</b>	<b>82.160,00</b>	<b>102.160,00</b>	<b>102.160,00</b>	<b>72.160,00</b>	<b>2.160,00</b>	<b>360.800,00</b>
fonctionnement	82.160,00	102.160,00	102.160,00	72.160,00	2.160,00	360.800,00
autres	82.160,00	102.160,00	102.160,00	72.160,00	2.160,00	360.800,00
<i>communication externe et transparence</i>	<i>2.160,00</i>	<i>2.160,00</i>	<i>2.160,00</i>	<i>2.160,00</i>	<i>2.160,00</i>	<i>10.800,00</i>
<i>fonds d'apprentissage</i>	<i>80.000,00</i>	<i>100.000,00</i>	<i>100.000,00</i>	<i>70.000,00</i>	-	<i>350.000,00</i>
<b>ngo-federatie</b>	<b>40.000,00</b>	<b>34.500,00</b>	<b>38.000,00</b>	<b>34.500,00</b>	<b>38.000,00</b>	<b>185.000,00</b>
fonctionnement	40.000,00	34.500,00	38.000,00	34.500,00	38.000,00	185.000,00
autres	40.000,00	34.500,00	38.000,00	34.500,00	38.000,00	185.000,00
<i>communication externe et transparence</i>	<i>23.000,00</i>	<i>12.500,00</i>	<i>16.000,00</i>	<i>12.500,00</i>	<i>16.000,00</i>	<i>80.000,00</i>
<i>ECMS</i>	<i>5.000,00</i>	<i>10.000,00</i>	<i>10.000,00</i>	<i>10.000,00</i>	<i>10.000,00</i>	<i>45.000,00</i>
<i>appui apprentissages collectifs</i>	<i>6.000,00</i>	<i>6.000,00</i>	<i>6.000,00</i>	<i>6.000,00</i>	<i>6.000,00</i>	<i>30.000,00</i>
<i>partenariats externes</i>	<i>6.000,00</i>	<i>6.000,00</i>	<i>6.000,00</i>	<i>6.000,00</i>	<i>6.000,00</i>	<i>30.000,00</i>

### 6.3 De CMO's en IA's zijn actoren die "fit for the future" zijn

Onze samenleving is continu in verandering. De onderliggende ongelijkheid wordt steeds duidelijker zichtbaar en plaatst ons voor gezamenlijke uitdagingen. Nieuwe ideeën en nieuwe bewegingen stellen de structuur van onze samenleving en de status-quo in vraag. De toenemende mondialisering leidt tot nieuwe problemen die de nationale grenzen overstijgen. Conflicten worden steeds complexer en evolueren naar "wicked problems".

Als makelaars in verandering kunnen de CMO's en IA's een belangrijke rol spelen bij de collectieve reflectie over die uitdagingen, het formuleren van antwoorden en het verspreiden van innovatie en sociale vooruitgang. In dit domein is het vooral belangrijk dat de CMO's, IA's en hun partners een leidende rol kunnen (blijven) spelen in een wereld in verandering. Om dat te kunnen doen, moeten de CMO's en IA's:

- **Genoeg voeling hebben met de samenleving om in te kunnen inspelen op veranderende gebeurtenissen.** Hierbij is het opsporen, identificeren en aanwijzen van maatschappelijke uitdagingen een zeer belangrijk aspect. Het is essentieel dat de organisaties met twee voeten in de samenleving staan om dit te kunnen doen (link met domein 2). De missie van elke CMO en IA vertrekt vanuit een gedefinieerde nood of visie op de samenleving en houdt steeds een bepaalde verandering voor ogen. Het is belangrijk dat deze noden en visies gefundeerd, reëel, relevant en pertinent zijn en blijven.
- **De reflectie aangaan over hun rol en impact op maatschappelijke uitdagingen.** Hoe kunnen de organisaties intern nieuwe ideeën en inzichten implementeren in hun werking? Hoe kunnen ze naar de buitenwereld toe inspelen op bepaalde omwentelingen? En hoe kunnen ze hun programma's aanpassen aan nieuwe tendensen? CMO's en IA's en hun partners moeten in staat zijn om hun werking op een praktische en pragmatische manier te evalueren en te herbekijken indien nodig. Hierbij zijn een interne open en leergerichte organisatiehouding en -cultuur essentieel. Extern staan samenwerkingen met het bredere middenveld en andere sectoren centraal. Om een dergelijk ecosysteem te creëren is het cruciaal dat de organisaties hiervoor de nodige ruimte krijgen op regelgevend en financieel vlak (link met domein 1).
- **Wendbaar zijn.** De organisaties hebben de nodige ruimte en flexibiliteit om hun (interne) werking te herzien of hun programma's snel en doeltreffend aan te passen aan bepaalde nieuwe kaders of ideeën die geënt zijn op de beoogde maatschappelijke veranderingen (verband met domein 1).
- **De leden moeten lerende organisaties worden, die de verworven kennis kunnen benutten en toepassen en daarbij lessen trekken uit hun ervaring.** Zij moeten doeltreffend kunnen werken om de gewenste verandering tot stand te brengen. Dat betekent ook dat hun personeel de nodige vaardigheden en deskundigheid heeft om zijn taken goed uit te voeren.

De drie federaties nemen daarom een rol op om hun leden te versterken in evidente thema's zoals bijvoorbeeld monitoring en evaluatie, financieel beheer, organisatiebeheer,... (resultaat 3.1), maar zetten ook verder sterk in op het strategisch herijken van de missies van hun leden om niet alleen de dingen goed te doen, maar om ook de goede dingen te doen (Vision 2030, Toekomst 2030 in resultaat 3.2)

#### Over "fit for the future"

CMO & IA en hun partners moeten de **nodige competenties** in huis hebben om hun kerntaken te vervullen. Via het vormingsaanbod stomen we medewerkers van CMO en IA klaar om hun job goed te kunnen doen. We zien de werkvormen van dit opleidingsaanbod heel breed (klassieke vormingen, uitwisselingen, seminars, ontwikkeling van handleidingen,...) en investeren verder in evidente

thema's zoals bijvoorbeeld monitoring en evaluatie, financieel beheer, organisatiebeheer,... (resultaat 3.1).

Naast competente medewerkers, moeten Belgische CMO ook **evolueren als organisatie** om relevant te blijven in de toekomst. « *Naan laara an saara* » wat zoveel betekend als: « *si on se couche on est mort* ». (Joseph Ki-Zerbo). Noem het strategische reflectie, noem het herijking, noem het 'de goede dingen goed doen', noem het *future fit* (resultaat 3.2). Ngo-federatie heeft een Toekomsttraject 2030 lopen en ACODEV een trajectoire Vision 2030. Vanuit deze twee toekomsttrajecten van ngo-federatie en ACODEV zijn een aantal thema's naar boven gekomen die met de leden verder uitgediept worden om organisaties te inspireren om bepaalde zaken anders te doen of om aan agendasetting te doen voor de hele sector. Bij ngo-federatie zijn er 8 werkgroepen gevormd rond evenveel thema's: Dekolonisering, ontkokering, evenwaardige partnerschappen, politieke rol van ngo's, financiële duurzaamheid, digitalisering, wendbaarheid en multi-actorpartnerschappen. ACODEV sluit aan bij de thema's dekolonisering, ontkokering, partnerschappen en digitalisering en start ook de reflectie op rond de rol en identiteit van ngo's. Deze thema's zijn het momenteel waard om rond te werken, maar als federatie zijn we zelf ook wendbaar en houden we ogen en oren open om belangrijke veranderingen in de samenleving vroeg genoeg op te pikken om die ook op de veranderagenda te zetten. Er zijn dus bij de opstart van ons nieuw 5-jaren programma een aantal thema's die vastliggen, maar die lijst kan in de loop der jaren mee evolueren.

Interventielogica	Indicatoren	Targets	Verificatiebronnen
<b>OS3: De CMO's en IA's zijn actoren die "fit for the future" zijn</b>	Percentage van de deelnemende leden dat erkent dat het aanbod van de federaties overeenstemt met hun noden	Baseline: 76,6% Jaar 3: baseline + 5% Jaar 5: baseline + 10%	Jaarlijkse enquête bij de directrices * vraag aan te passen in de enquête
	Percentage van de deelnemers aan de initiatieven voor capaciteitsversterking bij wie de kennis en de vaardigheden aanzienlijk zijn toegenomen (leerproces).	<b>Baseline: 87%</b> <b>Jaar 3: 90</b> <b>Jaar 5: 95</b>	Evaluatieformulier na de vorming.
	Percentage van de leden dat stelt zijn manier van werken te hebben veranderd na deelname aan/volgen van de strategische denktrajecten van de sector (Toekomst 2030 / Vision 2030)	Baseline: N/A* Jaar 3: baseline + 10% Jaar 5: baseline + 30%	Jaarlijkse enquête bij de directrices *nieuwe vraag 2022
	<b>Hypotheses</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De leden kennen het aanbod voor capaciteitsversterking van de federaties.</li> <li>• De leden zijn op de hoogte van wat er gebeurt in de strategische denktrajecten van de sector.</li> <li>• Het aanbod voor capaciteitsversterking van de federaties houdt rekening met de noden van de administratie.</li> <li>• De leden hebben de mogelijkheid tot ondersteuning / zeggenschap bij het vaststellen van het aanbod voor capaciteitsversterking.</li> <li>• De federaties behouden de controle en meten zelf de polsslag met betrekking tot de noden.</li> <li>• De federaties hebben de nodige vaardigheden om de ontwikkeling van de nodige capaciteiten te verzekeren.</li> <li>• De federaties bepalen met de inbreng van hun leden de juiste uitdagingen en vraagstukken voor de toekomst.</li> </ul>		
<b>R3.1: De CMO's en IA's zijn versterkt in hun capaciteiten om wendbaar en professioneel te zijn</b>	Percentage van de leden dat stelt dat ze tevreden zijn over de helpdesk van de federaties (snelheid en kwaliteit)	<b>Baseline: 95.3%</b> <b>Jaar 3: 96%</b> <b>Jaar 5: 96%</b>	Jaarlijkse enquête bij de directrices (Vraag 7)

	Percentage van de lidorganisaties dat met deze vorming en workshops wordt bereikt	Baseline: 93,6% Jaar 3: 96 Jaar 5: 96	Lijst van de deelnemers
	Gemiddelde tevredenheid van de deelnemers aan de vorming	Baseline: 3.31 Jaar 3: 3.5 Jaar 5: 3.6	Evaluatieformulier na de vorming
<b>R3.1: Type van activiteiten om tot de verandering te komen</b>  <i>De capaciteiten van de leden versterken op het vlak van organisatiebeheer en professionalisme, zoals:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- de leden ondersteunen bij het toepassen van de regelgeving (prestatiescores, IATI, evaluaties, gender, milieu, Europese regelgeving, ...).</li> <li>- Uitdagingen op het gebied van <b>organisatiebeheer</b> (strategisch financieel beheer, betrokkenheid van de donateurs/diversifiëring van de fondsen, MEAL, communicatie, innovatie, digitalisering, integriteit, ...).</li> <li>- Voorbereiden op de nieuwe accreditering, o.a. door een individuele coaching van de lidorganisaties.</li> <li>- De <b>organisaties als actoren van verandering</b>: op solidariteit gebaseerde wereldburgerschapeducatie, advocacy.</li> <li>- De leden ondersteunen om lerende organisaties te worden (bv. kapitalisatie, enz.)</li> <li>- Forward Fest organiseren (3 keer, in 2022, 2024 en 2026); een participatief festival in verband met de toekomst van de internationale solidariteit (ngo-federatie), en ook “Les Assises de la coopération” organiseren</li> </ul>		<b>R3.1: Doelgroepen van de verandering in de invloedssfeer</b>  <i>Doelgroep</i>  <i>De medewerkers van de CMO's en IA's die lid zijn van de federaties staan hier centraal en vormen de belangrijkste begunstigden</i>  <i>Strategische partners</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De internationale CMO's buiten de sector</li> <li>• De academische wereld</li> <li>• De privésector</li> <li>• De koepels</li> <li>• De medewerkers van de partnerorganisaties van de leden</li> <li>• De medewerkers van DGD in Brussel en op het terrein</li> </ul>	



<p><b>De gehanteerde aanpak en de gebruikte methodes diversifiëren</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• leertrajecten, vorming, coaching, uitwisseling (peer learning), benchmark learning (sectorenquêtes), bepaalde delen van ons vormingsaanbod digitaliseren om participatie van de mensen op het terrein mogelijk te maken, enz.</li> <li>• De dynamiek van het permanent werken aan kwaliteitsverbetering blijven stimuleren via: <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ een kwaliteitsfonds voor de leden met expliciete methodes om collectief leren in verband met de gefinancierde projecten te bevorderen. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Collectief leren, permanent verbeteren en leren (zie ook de mogelijkheden binnen het GSK)</li> </ul> </li> <li>◦ Sectoronderzoek, gemeenschappelijke evaluaties om het strategisch denken te bevorderen.</li> </ul> </li> </ul>			
<b>R3.2: De CMO's en IA's worden ondersteund bij strategische denktrajecten afhankelijk van en in verband met de huidige en toekomstige uitdagingen</b>	Percentage van de leden dat deelneemt aan de strategische denktrajecten Agenda 2030 Toekomst	<b>Baseline*:</b> 45% <b>Jaar 3:</b> 50% <b>Jaar 5:</b> 60%  *baseline ngo-federatie	Aanwezigheidskaarten, respondenten peiling, enz.
	Percentage van de leden dat een denkoefening houdt binnen de organisatie na hun deelname aan de strategische trajecten	<b>Baseline:</b> N/A <b>Jaar 3: baseline + 10%</b> <b>Jaar 5: baseline + 30%</b>	Jaarlijkse enquête bij de directrices *nieuwe vraag
<b>R3.2: Types activiteiten om tot de verandering te komen</b> <b>Het denken over de toekomst aanmoedigen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De uitdagingen en trends op de agenda plaatsen en de leden betrekken door actief ruimte te scheppen voor strategisch denkwerk over de toekomst van de internationale solidariteit.</li> </ul>		<b>R3.2: Doelgroepen van de verandering in de invloedssfeer</b>  <b>Doelgroep</b> In de eerste plaats <ul style="list-style-type: none"> <li>- De medewerkers van de leden op het hoofdkantoor in België en de lokale vertegenwoordigers</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trajecten organiseren voor de wederzijdse versterking van de leden in verband met de verschillende thema's van de federaties (dekolonisering, beheer van partnerschappen, partnerschap met de privésector, financieel beheer, wendbaarheid, gender, milieu, WBE, ...) waar het delen van ideeën, goede praktijken en de toepassing van innovatieve methodes van essentieel belang zijn.</li> <li>- <b>De sector concrete tools leveren om die praktijken voor de toekomst toe te passen in hun organisatie.</b></li> </ul> <p><b><i>Uitvoering D4D</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Een D4D-fonds en het aspect van collectief leren organiseren</i> in verband met de door het fonds gefinancierde thema's: om de uitvoering van de D4D-strategie binnen de organisaties (en/of hun partners) te bevorderen, voorzien de federaties middelen voor medefinanciering en een begeleiding die wordt opgezet met Close-the-Gap (als hun D4D-programma wordt verlengd).</li> <li>- De organisaties die een financiële bijdrage krijgen van het D4D-fonds, zullen met elkaar kunnen netwerken, om het collectieve leren in verband met de D4D-projecten aan te moedigen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De mensen die de beslissingen nemen bij de leden van de federaties (directies, management, bestuurders/bestuursters), meer bepaald: <ul style="list-style-type: none"> <li>- De dossierbeheerder op het hoofdkantoor in België</li> <li>- De lokale vertegenwoordigers van de leden</li> </ul> </li> </ul> <p>In de tweede plaats:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De medewerkers van de lokale partnerorganisatie</li> <li>• De koepels</li> <li>• De medewerkers van DGD</li> <li>• De bilaterale en multilaterale actoren</li> <li>• De actoren van de civiele samenleving buiten de internationale solidariteit</li> <li>• De academische wereld</li> <li>• De privésector</li> <li>• De internationale federaties (PARTOS, Bond,...)</li> </ul> <p><b><i>Strategische partners</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De koepels</li> <li>• De bilaterale en multilaterale actoren</li> <li>• De actoren van de civiele samenleving buiten de internationale solidariteit</li> <li>• De academische wereld</li> <li>• Close-the-Gap</li> <li>• De privésector</li> <li>• De medewerkers van DGD</li> <li>• De internationale federaties (PARTOS, Bond,...)</li> </ul>
---	--

## Risicoanalyse

Risico's	Maatregelen
<p>1     <u>Gebrek aan tijd voor denkwerk over de toekomstige rol van een CMO</u></p> <p>De leden beseffen niet dat het belangrijk is om na te denken over hun visie, over hun rol. De leden hebben het te druk met dringende zaken, met de uitvoering van hun programma, met administratieve taken, enz. en hebben niet de tijd om na te denken over hun visie, hun rol, enz.</p>	<p>De federaties zetten hun actie voor administratieve vereenvoudiging bij DGD voort om tijd vrij te maken bij de leden. De federaties informeren en sensibiliseren de leden voor veranderingen en voor innovaties om hen aan te zetten om na te denken en een standpunt in te nemen.</p> <p>Het aanbod voor capaciteitsversterking voor de leden gaat verder van de verplichtingen van de regelgeving (verantwoordingsplicht), maar spitst zich in grote mate toe op het leerproces.</p> <p>De leden aanmoedigen en ondersteunen om na te denken over hun visie.</p>
<p>2</p> <p><u>Beperkende overheid</u></p> <p>De administratie spitst zich te veel toe op haar rol als controleur en evaluator, in plaats van op het aspect van partnerschap en leren.</p>	<p>De federaties pleiten bij DGD om een sterkere vertrouwensrelatie op te bouwen en moedigen hun leden aan om die relatie uit te bouwen. Een vertrouwensrelatie uitbouwen, zie resultaat 1.</p> <p>Er moet worden samengewerkt met DGD om te komen tot een nieuw partnerschap, waarin DGD een rol speelt als coach voor de sector, waardoor de organisaties de kans krijgen om zich te vernieuwen, om zelfkritisch te zijn, zonder gestraft te worden en om samen met de sector na te denken hoe de impact van de interventies kan vergroten. (In verband met SD1)</p>

3	<p><u>Diversiteit van de sector</u></p> <p>De grote diversiteit van de sector vertaalt zich in diverse noden en verwachtingen en een echt verschil op het vlak motivatie en participatie. Bovendien is de vraag welke de absorptiecapaciteit is, afhankelijk van de structurele capaciteiten van de CMO's.</p>	<p>De federaties spitsen zich toe op de diversifiëring van de capaciteitsversterking op verschillende niveaus en tegen verschillende snelheden, rekening houden met onder andere de beperkte tijd van kleine structuren. Zij garanderen een veel breder en dynamischer concept van capaciteitsversterking.</p> <p>De federaties bieden een aanbod op maat door middel van coaching, maar ook als vorming, waarin wordt rekening gehouden met de verschillende trajecten en kennisniveaus.</p>
4	<p><u>Leveranciers van kennis</u></p> <p>Het aanbod aan consultants met ervaring in de Belgische ontwikkelingssamenwerking is vrij beperkt. Vooral wanneer de hele sector op hen moet rekenen voor evaluaties en dergelijke meer. Er bestaat dus een kloof tussen de vraag en het aanbod, wat op bepaalde momenten voor problemen kan zorgen (bijvoorbeeld bij tussentijdse en eindevaluaties). Bovendien is het aanbod ook beperkt door de taalbarrière, zodat minder vaak internationale consultants kunnen worden geraadpleegd.</p>	<p>De federaties besteden meer aandacht aan de relaties met de deskundigen/onderzoeksters, door een partnerstrategie te hanteren om gezamenlijke doelstellingen op het vlak van kwaliteitsverbetering te bereiken. Bovendien proberen de federaties de databank van consultants en deskundigen uit te breiden.</p>
5	<p><u>Gebrek aan belangstelling voor een strategische denkoefening</u></p> <p>De leden beseffen niet dat het belangrijk is om na te denken over hun visie, over hun rol.</p>	<p>De federaties informeren en sensibiliseren de leden voor veranderingen, voor innovaties om hen aan te zetten om na te denken en een standpunt in te nemen</p>

## Aanvullend budget

	2022	2023	2024	2025	2026	Total
<b>OS3</b>	<b>235.000,00</b>	<b>265.000,00</b>	<b>340.000,00</b>	<b>320.000,00</b>	<b>285.000,00</b>	<b>1.445.000,00</b>
<b>ACODEV</b>	<b>135.000,00</b>	<b>135.000,00</b>	<b>165.000,00</b>	<b>175.000,00</b>	<b>125.000,00</b>	<b>735.000,00</b>
fonctionnement	135.000,00	135.000,00	165.000,00	175.000,00	125.000,00	735.000,00
autres	135.000,00	135.000,00	165.000,00	175.000,00	125.000,00	735.000,00
<i>Coaching</i>			30.000,00	40.000,00		70.000,00
<i>Fonds Qualité</i>	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	250.000,00
<i>Formations</i>	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	250.000,00
2030	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	10.000,00	90.000,00
<i>Trajectoires thématiques</i>	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	75.000,00
<b>Fiabel</b>	<b>20.000,00</b>	<b>20.000,00</b>	<b>20.000,00</b>	<b>20.000,00</b>	<b>20.000,00</b>	<b>100.000,00</b>
fonctionnement	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	100.000,00
autres	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	100.000,00
<i>Coaching</i>	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	50.000,00
<i>Formations</i>	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	50.000,00
<b>ngo-federatie</b>	<b>80.000,00</b>	<b>110.000,00</b>	<b>155.000,00</b>	<b>125.000,00</b>	<b>140.000,00</b>	<b>610.000,00</b>
fonctionnement	80.000,00	110.000,00	155.000,00	125.000,00	140.000,00	610.000,00
autres	80.000,00	110.000,00	155.000,00	125.000,00	140.000,00	610.000,00
<i>Coaching</i>			20.000,00	20.000,00		40.000,00
<i>Formations</i>	20.000,00	20.000,00	15.000,00	15.000,00	20.000,00	90.000,00
2030	45.000,00	20.000,00	55.000,00	20.000,00	55.000,00	195.000,00
<i>Fonds D4D</i>		50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	200.000,00
<i>Trajectoires thématiques</i>	15.000,00	20.000,00	15.000,00	20.000,00	15.000,00	85.000,00

## 7. Monitoring en evaluatie

De federaties hechten veel belang aan monitoring en evaluatie. Het volledige en uitgebreide beleid van monitoring en evaluatie en ook de daartoe voorziene instrumenten worden toegelicht in de beleidsnota resultaatgericht beheer van de federaties. Dat beleid is in 2019 geactualiseerd in het kader van het certificeringsproces van de DBE dat ngo-federatie en ACODEV met succes hebben doorlopen (Fiabel is daar niet aan onderworpen).

### 7.1 Monitoring

Ngo-federatie, ACODEV en Fiabel hebben een gemeenschappelijk monitoringsysteem opgezet en werken met dezelfde boordtabel. Deze boordtabel (Excel-bestand) omvat de volgende tabbladen:

- Monitoring van de indicatoren
- Monitoring van het risicobeheer
- Monitoring van de jaarlijkse actieplannen
- Monitoring van de geplande activiteiten voor het hele programma 2022-2026

Voor elke beoogde doelstelling en resultaat hebben de federaties een reeks kwalitatieve en/of kwantitatieve indicatoren, een verantwoordelijke voor de monitoring van elke objectief verifieerbare indicator (OVI), een uitgangssituatie (*baseline*) en te bereiken targets, een omschrijving van de aard van de OVI en hun verificatiebronnen bepaald. Om de indicatoren te meten, worden hoofdzakelijk vier bronnen van gegevensinzameling gebruikt:

- De jaarlijkse tevredenheidsenquête bij de lidorganisaties (verstuurd in maart aan de directrices van de lidorganisaties)
- De jaarlijkse barometer van de perceptie bij het brede publiek
- Evaluatieformulieren van de vorming (na elke vorming, workshop of evenement)
- De databanken van de federaties of partnerorganisaties (X-Bank, IATI, OESO).

Bij het indienen van dit TFD waren er sommige gegevens, waarop we een aantal baselines baseren, nog niet beschikbaar. Dat komt doordat we ons voor een aantal indicatoren op nieuwe gegevensbronnen (bv. barometer) baseren, of doordat we in de jaarlijkse tevredenheidsenquête een aantal vragen zullen toevoegen of aanpassen. De baselines die nog niet gespecificeerd zijn, zullen worden aangevuld tussen november (indicatoren van de barometer) en maart (jaarlijkse enquête) 2022.

De monitoring van de OVI's gebeurt elk jaar door de verantwoordelijken. De monitoring van de activiteiten en het budget gebeurt viermaandelijks tijdens een gezamenlijke interne monitoringvergadering van de drie federaties. Op die momenten is het mogelijk om geplande activiteiten of de gekozen aanpak bij te sturen, om de vooropgestelde resultaten zo goed mogelijk te bereiken. Het verslag van het jaar N-1 en het eerste verslag van het jaar N (eind mei) dienen als basis voor het planningsproces van het jaar N+1.

## 7.2 Evaluatie

De federaties hebben hun evaluatiedoelstellingen voor dit TFD 22-26 vastgesteld in overeenstemming met de kwaliteitscriteria voor meerjarenplanning van evaluaties (certificering van de evaluatiesystemen van de DBE).

- Tussentijdse evaluatie: eind 2023 zullen de federaties hun programma evalueren, met bijzondere aandacht voor Outcome 3 resultaat 2 - “De CMO’s en IA’s worden ondersteund bij denktrajecten afhankelijk van en in verband met de huidige en toekomstige uitdagingen”. De denktrajecten die de federaties hebben doorlopen met hun leden (Toekomsttraject 2030 en Vision 2030) hebben sinds 2019 een steeds grotere plaats gekregen in hun werking en activiteiten. Die trajecten staan nu centraal in dit TFD 22-26 en zullen ook input leveren voor de andere outcomes. Het lijkt ons dan ook relevant om de uitvoering hiervan en de behaalde resultaten te evalueren, onder meer om te zien hoe zij input hebben geleverd voor de strategische visie van onze leden, de sectorale standpunten en belangenbehartiging, thematische keuzes, enz. Op die manier moet het mogelijk zijn in de loop van het programma die trajecten en hun thema’s aan te passen indien nodig.
- Eindevaluatie: midden 2026 zullen de federaties een eindevaluatie van hun programma uitvoeren volgens de criteria van de regelgeving. Die evaluatie zal dus betrekking hebben op het volledige TFD 22-26.

De evaluaties zullen ook de gelegenheid bieden om de pathways of change en hypotheses van de ToC van de federaties uit te testen, vooral op het vlak van coherentie, relevantie en efficiëntie.

	2022	2023	2024	2025	2026	Total
<b>Evaluation</b>			<b>24.060,00</b>		<b>36.090,00</b>	<b>60.150,00</b>
<b>ACODEV</b>			<b>10.526,25</b>		<b>15.789,38</b>	<b>26.315,63</b>
évaluation			10.526,25		15.789,38	26.315,63
<b>Fiabel</b>			<b>3.007,50</b>		<b>4.511,25</b>	<b>7.518,75</b>
évaluation			3.007,50		4.511,25	7.518,75
<b>ngo-federatie</b>			<b>10.526,25</b>		<b>15.789,38</b>	<b>26.315,63</b>
évaluation			10.526,25		15.789,38	26.315,63

Alle keuzes met betrekking tot de evaluatieprocessen worden systematisch voorgelegd aan en goedgekeurd door de Raad van Bestuur of de ledenvergadering (voor Fiabel) vooraleer de definitieve referentietermen worden opgesteld en de aanbesteding wordt uitgeschreven. De federaties kunnen eventueel andere sectorevaluaties uitvoeren, afhankelijk van de context of de noden die hun leden te kennen geven.

### ***De “Theory of Change”, een nuttige methodologie voor monitoring***

Bij elke monitoring evalueren de federaties of elk resultaat en elke doelstelling bereikt is zien ze of de paden van verandering en de deelveranderingen nog relevant zijn om die resultaten te bereiken. Daardoor zal het mogelijk zijn de beoogde veranderingsprocessen beter te begrijpen en eventueel de interventiestrategieën aan te passen aan de veranderende context.

Het systeem van monitoring en evaluatie van de federaties is onder andere bedoeld om te leren en om de acties te verbeteren. In die zin zal de theorie van verandering van de federaties en de grondige reflectie over de verschillende veranderingsprocessen het mogelijk maken om de planning te verbeteren om zo goed mogelijk de vooropgestelde resultaten te bereiken.

## 8. Budget

regulier	2022	2023	2024	2025	2026	Eind totaal
ACODEV	724.768,80	739.264,18	754.049,46	769.130,45	784.513,06	3.771.725,94
Fiabel	207.076,80	211.218,34	215.442,70	219.751,56	224.146,59	1.077.635,98
ngo-federatie	724.768,80	739.264,18	754.049,46	769.130,45	784.513,06	3.771.725,94
<b>subtotaal</b>	<b>1.656.614,40</b>	<b>1.689.746,69</b>	<b>1.723.541,62</b>	<b>1.758.012,45</b>	<b>1.793.172,70</b>	
aanvullend	2022	2023	2024	2025	2026	Eind totaal
ACODEV	248.000,00	248.000,00	238.000,00	243.000,00	608.000,00	1.585.000,00
Fiabel	115.000,00	135.000,00	135.000,00	105.000,00	35.000,00	525.000,00
ngo-federatie	132.500,00	172.000,00	215.500,00	187.000,00	190.500,00	897.500,00
<b>subtotaal</b>	<b>495.500,00</b>	<b>555.000,00</b>	<b>588.500,00</b>	<b>535.000,00</b>	<b>833.500,00</b>	<b>3.007.500,00</b>
evaluatie	2022	2023	2024	2025	2026	Totaal
ACODEV			10.526,25		15.789,38	26.315,63
Fiabel			3.007,50		4.511,25	7.518,75
ngo-federatie			10.526,25		15.789,38	26.315,63
<b>subtotaal</b>			<b>24.060,00</b>		<b>36.090,00</b>	<b>60.150,00</b>
6 GSK VTE	2022	2023	2024	2025	2026	Eind totaal
ngo-federatie	621.230,40	633.655,01	646.328,11	659.254,67	672.439,76	3.232.907,95
<b>subtotaal</b>	<b>621.230,40</b>	<b>633.655,01</b>	<b>646.328,11</b>	<b>659.254,67</b>	<b>672.439,76</b>	<b>3.232.907,95</b>
TOTAAL	2022	2023	2024	2025	2026	Eind totaal
ACODEV	972.768,80	987.264,18	1.002.575,71	1.012.130,45	1.408.302,43	5.383.041,57
Fiabel	322.076,80	346.218,34	353.450,20	324.751,56	263.657,84	1.610.154,73
ngo-federatie	1.478.499,20	1.544.919,18	1.626.403,82	1.615.385,12	1.663.242,20	7.928.449,52
<b>subtotaal</b>	<b>2.773.344,80</b>	<b>2.878.401,70</b>	<b>2.982.429,73</b>	<b>2.952.267,12</b>	<b>3.335.202,47</b>	<b>14.921.645,82</b>

ACODEV	2022	2023	2024	2025	2026	total
structureel	724.768,80	739.264,18	754.049,46	769.130,45	784.513,06	3.771.725,94
complémentaire	243.000,00	248.000,00	243.526,25	243.000,00	618.789,38	1.596.315,63
<b>total</b>	<b>967.768,80</b>	<b>987.264,18</b>	<b>997.575,71</b>	<b>1.012.130,45</b>	<b>1.403.302,43</b>	<b>5.368.041,57</b>
Fiabel	2022	2023	2024	2025	2026	total
structureel	207.076,80	211.218,34	215.442,70	219.751,56	224.146,59	1.077.635,98
complémentaire	114.160,00	134.160,00	137.167,50	104.160,00	38.671,25	528.318,75
<b>total</b>	<b>321.236,80</b>	<b>345.378,34</b>	<b>352.610,20</b>	<b>323.911,56</b>	<b>262.817,84</b>	<b>1.605.954,73</b>
ngo-federatie	2022	2023	2024	2025	2026	total
structureel	724.768,80	739.264,18	754.049,46	769.130,45	784.513,06	3.771.725,94
complémentaire	129.500,00	169.000,00	223.026,25	184.000,00	203.289,38	908.815,63
6 ETP CSC	621.230,40	633.655,01	646.328,11	659.254,67	672.439,76	3.232.907,95
<b>total</b>	<b>1.475.499,20</b>	<b>1.541.919,18</b>	<b>1.623.403,82</b>	<b>1.612.385,12</b>	<b>1.660.242,20</b>	<b>7.913.449,52</b>



## 9. Bijlage 1: De leden van de federaties

### 9.1 ACODEV

1. ADA, Auto-Développement pour l'Afrique
2. ACTEC, Association for Cultural Technical & Educational Cooperation
3. ACTION DAMIEN
4. ACV-CSC International
5. ARCB-CD, Association des Rotary Clubs Belges pour la Coopération au Développement
6. ASF, Avocats Sans Frontières Belgium
7. Autre Terre
8. BAC, Benelux Afro Center
9. CADTM, Comité pour l'Annulation de la Dette du Tiers Monde
10. CCAEB, Conseil des Communautés Africaines en Europe / Belgique
11. CEC, Coopération par l'Education et la Culture
12. CETRI, Centre Tricontinental
13. CDE-B, Chaîne de l'Espoir-Belgique
14. CI, Caritas International
15. CNCD, Centre National de Coopération au Développement
16. CJP, Commission Justice et Paix
17. CODEART, Coopération au Développement de l'Artisanat
18. COTA, Collectif d'Echange pour la Technologie Appropriée
19. CRB, Croix Rouge de Belgique
20. CSA, Collectif Stratégies Alimentaires
21. DBA, Défi Belgique Afrique
22. DYNAMO International
23. ECHOS, Echos Communication
24. ECLOSIO (ex- Aide au développement Gembloux + UniverSud Liège)
25. EF, Entraide et Fraternité
26. ETM, Enfance Tiers Monde
27. Fair trade Belgium
28. FDH, Frères des Hommes
29. FIAN-Belgique, Foodfirst Information and Action Network - section belge
30. FIR, Fonds Ingrid Renard
31. FONCABA
32. FUCID, Forum Universitaire de Coopération Internationale et de Développement
33. GEOMOUN
34. GROUPE ONE
35. HIB, Handicap International Belgium
36. IdP, Iles de Paix
37. IFSI, Coopération syndicale internationale
38. ISF, Ingénieurs sans Frontières
39. ITECO, Centre de formation pour le développement
40. KIYO, ONG des droits de l'enfant
41. LOUVAIN Coopération au Développement

42. LE CORON (Village du Monde)
43. LHAC, Laïcité et humanisme en Afrique Centrale
44. LMSLF, Le Monde Selon Les Femmes
45. LFTW, Lumière pour le monde
46. MdM, Médecins du Monde
47. MEKONG PLUS
48. MEMISA, Medical Mission Action
49. MMH, Miel Maya Honing
50. MMOXF, Magasins du Monde Oxfam
51. MSF, Médecins sans Frontières
52. MSI, Mouvement pour la Solidarité Internationale
53. OBELCO, Œuvre Belgo-Colombienne de l'Enfance
54. OXFAM, Oxfam Solidarité
55. PETITS PAS
56. PLAN Belgique
57. QUINOA
58. RCN Justice & Démocratie, Réseau des Citoyens Justice et Démocratie
59. SCI, Service Civil International
60. SFCG, Search For Common Ground
61. SHC, Sensorial Handicap Cooperation
62. SOLSOC, Solidarité Socialiste - Formation, Coopération et Développement
63. SOS VE, SOS Village d'Enfants Belgique Aide le Monde
64. SP, Solidarité Protestante
65. SOSL, SOS Layettes - Solidarité & Développement
66. SOSF, SOS Faim
67. ULB-Coopération
68. UNICEF, Comité Belge pour l'Unicef
69. Via Don Bosco
70. VIVASALUD (ex M3M Médecine pour le Tiers Monde)
71. VSF, Vétérinaires Sans Frontières
72. WAPA for Human dignity
73. WSM, Solidarité Mondiale
74. WWF-Belgium, World Wildlife Fund - Belgium
75. Christian KUNSCH, Président

## 9.2 Fiabel

1. Africalia
2. APEFE
3. ARES
4. Brulocalis
5. ITG
6. UVCW
7. VLIR-UOS
8. VVOB
9. VVSG

## 9.3 Ngo-federatie

### Leden

1. 11.11.11 - Koepel van Internationale Solidariteit

2. ACTEC- Association for Cultural Technical & Educational Coop.
3. APOPO
4. Artsen Zonder Grenzen
5. Artsen Zonder Vakantie
6. BIS
7. BOS +
8. Broederlijk Delen
9. Caritas International België
10. Congodorpen
11. Damiaanactie
12. Dierenartsen Zonder Grenzen
13. Djapo
14. Fair Trade Belgium
15. FIAN
16. FOS - Socialistische Solidariteit
17. Handicap International
18. ACV International
19. IPIS
20. ISVI
21. Join For Water
22. KBA/FONCABA - Kadervorming voor Afrikanen
23. Kiyo
24. Light for the world
25. MEMISA
26. Oxfam-België
27. Oxfam-Wereldwinkels
28. Plan International Belgium
29. RCN Gerechtigheid & Democratie
30. Rikolto
31. Rode Kruis - Vlaanderen Internationaal
32. Search For Common Ground
33. Solidagro
34. SOS Kinderdorpen België
35. Studio Globo
36. Tearfund - Christelijke Solidariteit voor een Wereld in Nood
37. Trias
38. UNICEF België
39. UCOS Universitair Centrum voor Ontwikkelingssamenwerking
40. VIA Don Bosco
41. Viva Salud
42. WSM
43. WWF

#### **Geassocieerde leden**

44. CATAPA
45. Cavarria
46. Child-Help Belgium
47. Cunina
48. Exchange
49. Fracarita Belgium
50. KashinBeck Disease Foundation
51. KBIN

52. Mama's voor Afrika

53. MOOOV

54. De Kunst van de Samenleving

