

ABVV/ISVI

## Externe evaluatie van het programma voor vakbondssamenwerking 2012-2014

### Syntheserapport

Mei 2015

Bob Peeters  
Birgit De Clerck  
Huib Huyse  
Sarah Vaes  
Alexis Dukundane  
Silvia Garcia  
John Mawbey  
Emma Rotondo



South Research CVBA - VSO  
Leuvenestraat 5/2  
B – 3010 Kessel - Lo  
Belgium  
T + 32 (0)16 49 83 10  
F + 32 (0)16 49 83 19

[www.southresearch.be](http://www.southresearch.be)  
[info@southresearch.be](mailto:info@southresearch.be)

<b>1. INLEIDING</b>	<b>1</b>
1.1. Achtergrond van het te evalueren programma	1
1.2. Interne organisatie van de internationale werking	2
<b>2. DE SITUERING VAN DE EVALUATIE</b>	<b>2</b>
<b>3. BESCHRIJVING VAN DE AANPAK VAN DE EVALUATIE</b>	<b>6</b>
3.1. De basisprincipes die we gerespecteerd hebben in de evaluatie	6
3.2. De evaluatieaanpak	7
3.2.1. Opstartfase	7
3.2.2. Studiefase met deskstudies en veldmissies	8
3.2.3. Synthese en rapportage	9
<b>4. DE OPZET VAN DIT RAPPORT</b>	<b>9</b>
<b>5. SPECIFIEKE EVOLUTIE BINNEN DE CONTEXT ISVI</b>	<b>9</b>
<b>6. VOORNAAMSTE BEVINDINGEN OP BASIS VAN HET GEBRUIK VAN DE TUDEP VRAGENLIJST</b>	<b>10</b>
6.1. Inleiding	10
6.2. Bespreking van de 8 principes	11
6.2.1. Democratisch eigenaarschap	11
6.2.2. Autonomie	12
6.2.3. Partnerschap	14
6.2.4. Transparentie	15
6.2.5. Verantwoording afleggen	16
6.2.6. Coherentie	18
6.2.7. Inclusie en gelijkwaardigheid	19
6.2.8. Duurzaamheid	20
<b>7. DE RELEVANTIE VAN DE ONDERZOCHE PROJECTEN</b>	<b>23</b>
7.1. De relevantie van vakbondswerk	23
7.2. De partnerkeuze	24
7.3. Het planningsproces	24
7.4. De meerwaarde van de samenwerking	26
<b>8. DE EFFECTIVITEIT VAN DE PROJECTEN</b>	<b>26</b>
8.1. De outputs en activiteiten	26
8.2. De outcomes	27
8.3. De niet voorziene effecten	30
<b>9. DE DUURZAAMHEID VAN DE PROJECTEN</b>	<b>31</b>
<b>10. CONCLUSIES</b>	<b>34</b>
10.1. De zuidwerking	34

10.2. De Noordwerking	35
<b>11. GELEERDE LESSEN EN AANBEVELINGEN</b>	<b>37</b>
<b>BIJLAGE 1. REFERENTIETERMEN</b>	<b>42</b>
<b>BIJLAGE 2: EVALUATIERAPPORTEN</b>	<b>43</b>
1. Evaluation of the South African Textile and Clothing Workers Union health programme	43
2. Evaluación del proyecto con la FTCCP en Perú	43
3. Evaluación del proyecto con la SNTi/CTC en Cuba	43
4. Evaluation du projet UFF, République Démocratique du Congo	43
5. Evaluation of the ABVV-CESTRAR project on OHS in the Rwandan tea sector	43
6. Evaluation of the ABVV – CESTRAR & STECOMA project on OHS in the Rwandan construction sector	43
7. The evaluation of the National Union of Mineworkers (NUM) – Organising construction workers project – South Africa	43
8. The evaluation of the UNI Africa BBTK/SETCA HIV and AIDS programme of South Africa	43
9. The evaluation of the UNI Africa FGTB/SETCA HIV and AIDS programme of Zimbabwe	43
<b>BIJLAGE 3: DESKSTUDIES</b>	<b>44</b>
1. Rapport van de documentstudie van de Noordwerking, luik Ontwikkelingseducatie	44
2. Rapport van de documentstudie van het KEWU-project in Kenia	44
3. Note de l’analyse de SYNA-CNRA (Côte d’Ivoire) et UCRB (Burkina Faso)	44
4. Rapport van de documentstudie van de ondersteuning aan de Hotel, Food processing and catering worker’s Union (HFPCWU) in Malawi	44
5. Informe de la evaluación del proyecto con la CGTP en Perú	44
6. Rapport van de documentstudie van het USO – project in Colombia	44
7. Rapport de l’analyse des documents du projet CSA au Bénin	44

# 1. INLEIDING

## 1.1. Achtergrond van het te evalueren programma

ISVI (Syndicale samenwerking met het Zuiden) is een instrument om de internationale solidariteit van het ABVV tot uiting te brengen. Het ABVV en ook ISVI-ABVV onderschrijven de waardig werk agenda van het IVV gebaseerd op:

- een inkomen waarborgen waardoor de essentiële basisbehoeftes vervuld kunnen worden
- de vakbondsvrijheden respecteren
- een stelsel van sociale bescherming verzekeren
- vorm geven aan de sociale dialoog

Vakbondswerk is specifiek en beantwoordt aan een aantal wetmatigheden die ook tijdens de evaluatie gerespecteerd werden:

- de resultaten van vakbondswerk hangen af van de interactie tussen verschillen groepen van actoren zoals werknemers, werkgevers, overheden en anderen (multi-actoren aanpak)
- krachtsverhoudingen, waarden en context zijn van belang. Belangen en krachtsverhoudingen evolueren, soms onder invloed van de vakbonden, soms onder invloed van andere factoren zoals een socio-economische crisis of een veranderde politieke situatie.
- vakbonden zijn sterk in het inzetten en mobiliseren van hun achterban die veelvuldig geconsulteerd en ook betrokken wordt bij besluitvorming. Vakbonden zijn sterk georganiseerd en slagen er in om 'de vinger' aan de pols te houden.
- de effecten van vakbondswerk hebben een grote maatschappelijke impact: een goede CAO of een verandering in wetgeving heeft invloed op de situatie van een grote groep mensen en niet enkel de leden van de vakbond.
- vakbonden zijn zich ervan bewust dat het zoeken naar synergie en samenwerking met andere actoren cruciaal is om haar invloed te vergroten. Internationale syndicale samenwerking staat hoog op de agenda maar ook samenwerking met andere actoren zoals FOS of SolSoc die ook tot de socialistische familie behoren
- vakbonden zijn ledenorganisaties met een democratische structuur. Projecten kunnen bijdragen tot de versterking van de vakbond maar zijn geen wezenlijk onderdeel van hun werking
- vakbonden zijn landelijk, regionaal en internationaal georganiseerd en zijn erkend door zowel overheden als de private sector als sociale partners. Dit geeft hen niet alleen een belangrijke positie voor het bewerkstelligen van veranderingen maar ook dat ze kunnen terugvallen op gespecialiseerde instellingen zoals de ITUC, het IAO en anderen.

De **algemene doelstelling** waartoe het programma 2012-2014 van ISVI wil bijdragen is 'een duurzame menselijke ontwikkeling', en dit realiseren via de **strijd tegen armoede** op basis van actief partnerschap met vrije, onafhankelijke, democratische en representatieve vakbonden in het Zuiden."

De **specifieke doelstelling** van het programma 2012 - 2014 is vakbonden in het Zuiden ondersteunen opdat zij in staat zouden zijn "**waardig werk te promoten**". Dit wil zeggen dat de vakbonden erkend worden als actor in de sociale dialoog zowel op bedrijfs- als op sector niveau, als op interprofessioneel niveau. Dit wil zeggen dat ze een representatieve achterban moet hebben en

een internationaal netwerk. Ze moeten ook over de capaciteit beschikken om eisenbundels uit te werken en collectieve arbeidsovereenkomsten te onderhandelen.

**Binnen het programma zijn hiervoor 6 transversale resultaten geformuleerd:**

- ▶ R1: de representativiteit van de vakbonden verbeteren (ledenwerving)
- ▶ R2: de invloed van de vakbonden bij regeringen, werkgevers en media verhogen
- ▶ R3: de interne organisatie van de vakbonden verbeteren
- ▶ R4: werknemers bewustmaken van vakbondsthema's
- ▶ R5: kennis en competenties van vakbondsleiders en -afgevaardigden verbeteren
- ▶ R6: allianties ontwikkelen

ISVI werkte gedurende het programma 2012-2014 met 17 partners in 15 landen. Per partner werd er een project uitgewerkt aan de hand van de PCM methode (problemenboom, objectievenboom, keuze van interventie, opstellen van een logisch kader, formuleren van een baseline en een risicoanalyse). Deze logische kaders worden gebruikt voor de monitoring en de bijsturing van de projecten. Monitoring gebeurt niet alleen via rapporten (semestrieel en jaarrapport) maar ook via een jaarlijks bezoek en een permanente communicatie.

### **1.2. Interne organisatie van de internationale werking**

Elk project is een partnerschap tussen een vakbond in het Zuiden aan de ene kant en het ABVV, één van haar inter-gewestelijke afdelingen of één van haar centrales aan de andere kant. Er is ook gekozen voor een transversale aanpak, vooral vanuit het Federaal ABVV, die de politiek-syndicale coördinatie voor haar rekening neemt en kruisbestuiving stimuleert tussen de verschillende projecten en partnerschappen.

De projectencommissie brengt de politiek-syndicale verantwoordelijken, de coördinatoren van de internationale dienst en de medewerkers van ISVI samen, onder andere om een coherent programmabeheer te verzekeren.

## **2. DE SITUERING VAN DE EVALUATIE**

De evaluatie moet aanbevelingen formuleren voor een nieuw programma 2017-2021. In essentie gaat het om het leren uit de ervaringen, uit te zoeken of ISVI de juiste dingen doet (relevantie, effectiviteit en duurzaamheid) en of ze de dingen doet op de juiste manier (efficiëntie en rekening houdend met de vakbondsprincipes). ISVI heeft een eigen monitoringsysteem en hecht veel belang aan de 8 principes en richtlijnen voor 'aid effectiveness'.

**TUDCN (ITUC)** heeft die 8 principes en richtlijnen voor vakbondssamenwerking uitgewerkt met het doel een gezamenlijk en gedragen referentiekader te hebben voor vakbonds-initiatieven en de impact van vakbondssamenwerkingsprogramma's te verhogen. Interessant aan dit kader is dat aangegeven wordt wat de implicaties van het toepassen van ieder principe zijn voor alle betrokken partijen (zowel ISVI als haar partners), voor hen die de 'hulp' of samenwerking ontvangen (de partners van ISVI) en voor hen die de andere partner ondersteunen, in dit geval ISVI. Tevens zijn er vragenlijsten ontwikkeld die toelaten om een duidelijk zicht te krijgen hoe principes toegepast worden. Dit laat toe verbeteracties te formuleren. Deze vragenlijst wordt op een grote schaal gebruikt en heeft haar degelijkheid bewezen.

Het document 'trade union principles and guidelines on development effectiveness' stelt duidelijk dat die principes van samenwerking fundamenteel zijn en ook specifiek uitgewerkt zijn voor de vakbonden. Autonomie en coherentie zijn bijvoorbeeld belangrijker voor een vakbond dan voor een NGO. Ook staat er in dat document dat het belangrijk is aan te tonen dat het werken volgens deze principes inderdaad de effectiviteit van de samenwerking verhoogt want dat het werken met de 'aid effectiveness principles een continue 'work in progress' is. Het instrument is ook gebaseerd op de aanname dat als men die principes toepast men inderdaad ontwikkelingsresultaten zal bereiken maar dat dit constant moet gemeten worden.

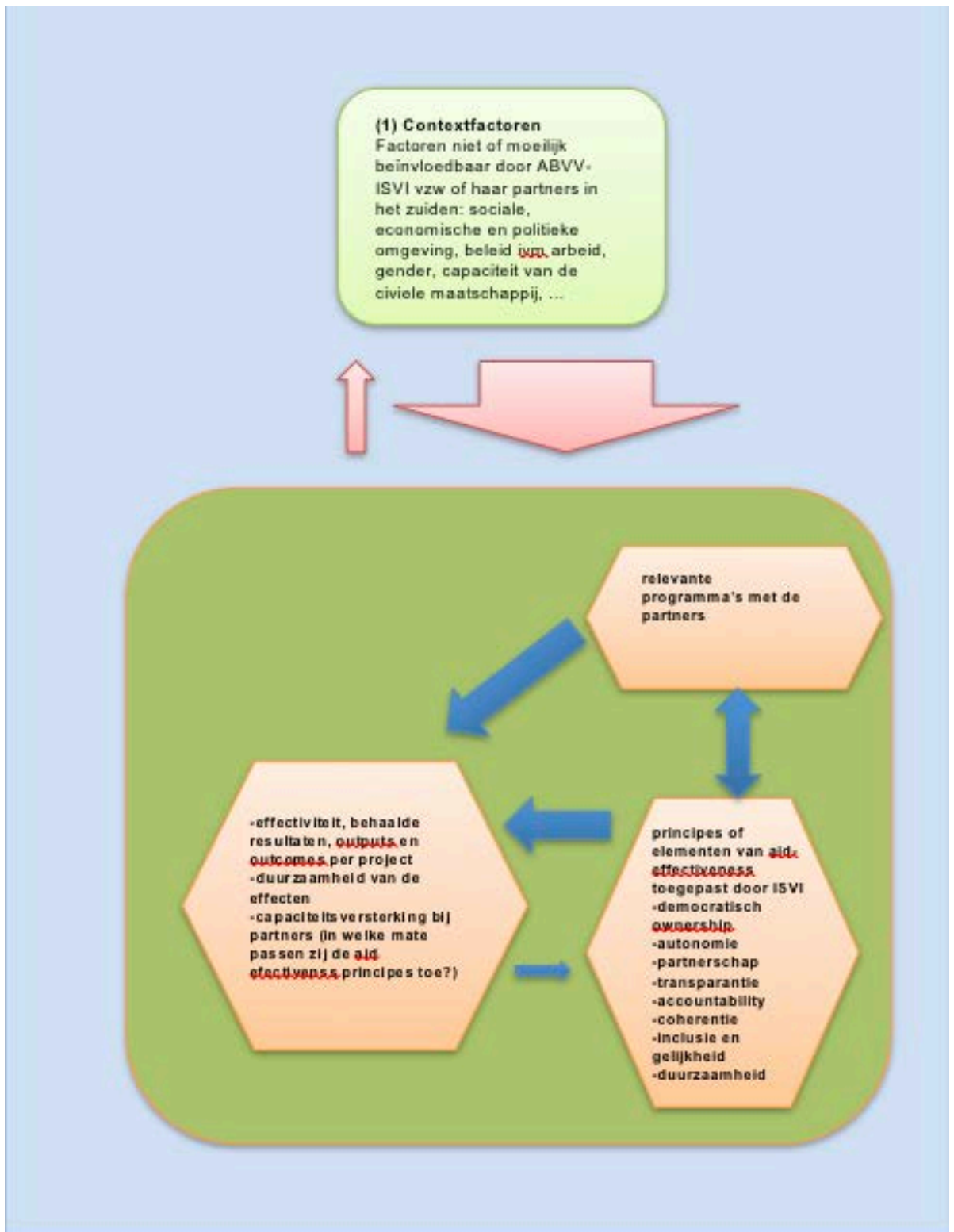
**In de referentiermen** heeft men voor ieder van de 8 principes en het transversaal thema 'capaciteitsversterking' een aantal evaluatievragen geformuleerd door te kijken naar de relevantie, de effectiviteit, de efficiëntie en de duurzaamheid van ieder van die principes. Deze oefening heeft aanleiding gegeven tot 72 verschillende evaluatievragen. Sommige ervan komen overeen met de vragen opgenomen in de vragenlijst opgesteld door TUDCN, die bestaat uit 52 vragen. Andere vragen opgenomen in de referentiermen peilen meer naar de effectiviteit en de duurzaamheid van de interventies en niet zozeer van het partnerschap. Enkele voorbeelden om dat te staven: in welke mate slaagt het project erin om binnen de politieke-sociale context een zichtbare output te realiseren? Wat is het effect van de capaciteitsversterking op de partner? in welke mate zijn de systemen geïnstitutionaliseerd in de vakbond? Worden de resultaten geconsolideerd binnen de vakbonden?

Gebaseerd op bovenstaande vaststellingen hebben we een **evaluatiekader** uitgewerkt, waar we een onderscheid maken tussen enerzijds het meten van de **relevantie, de effectiviteit en de duurzaamheid** van de projecten die men met de partners uitvoert; en anderzijds het analyseren in hoeverre de **8 principes van 'aid effectiveness'** door zowel ISVI als door de partner via de samenwerking met ISVI (capaciteitsversterking) in de praktijk gebracht werden. Voor ieder van de principes gingen we na of ze gerealiseerd werden, wat gewerkt heeft en wat niet gewerkt heeft en hoe dat principe beter uitgewerkt kan worden in de partnerrelatie. Tenslotte werd er ook nagegaan of er een **relatie** is tussen het toepassen van de principes en het bereiken van de resultaten (aid-effectiveness).

Voor de analyse van de 8 principes van "aid effectiveness" van vakbondssamenwerking maakten we gebruik van de bestaande Trade Union development effectiveness profile tool. In de evaluatie zochten we dan naar de factoren die het al dan niet toepassen van de principes beïnvloeden (verklarende factoren om lessen te trekken).

Tevens hebben we geëvalueerd of de outputs en de outcomes gerealiseerd werden (DAC criteria Effectiviteit & Duurzaamheid) in ieder van de projecten en zochten we of de aard van de relatie (resultaat van de TUDEP tool) een invloed heeft gehad op de bereikte resultaten. Voor ieder van de projecten identificeerden we hiervoor op basis van de logische kaders, outcome indicatoren die binnen de beschikbare tijd en aan de hand van de voorgestelde methoden (documentstudie, interviews, veldbezoeken, observaties, focusgroep discussies, ...) gemeten konden worden. De veranderingstheorie die we samen met de verantwoordelijken van het ISVI hebben opgesteld heeft ons geholpen de veranderingstrajecten en de meetbare indicatoren te bepalen en de evaluatievragen duidelijker te stellen.

Onderstaand schema verduidelijkt de aanpak die we voorstellen:



Er werd gevraagd in zes landen<sup>1</sup> de projecten via terreinbezoeken te evalueren. In Cuba, RD Congo, en Peru werden telkens 1 project geëvalueerd, in Rwanda 2 projecten en in Zuid-Afrika 3 projecten.

<sup>1</sup> inde ToR werd gevraagd in vijf landen samen 8 projecten te evalueren. Omdat het Engelstalig UNI-Afrika project in 4 Afrikaanse landen werkt werd er gevraagd de UNI-Afrika interventie in Zimbabwe ook te evalueren



In Zuid Afrika en Rwanda werd telkens 1 project door een lokale en de internationale consultant samen uitgevoerd en de andere projecten werden door de lokale consultant alleen uitgevoerd.

Voor de andere projecten (8 projecten in de Zuidwerking en 1 project Ontwikkelingseducatie) werden via een deskstudie geëvalueerd.

#### Overzicht van de door middel van terreinbezoek geëvalueerde projecten

Land	Partner	Centrale in België	doelstelling
Zuid-Afrika	National Union of Mineworkers NUM	ACGC	De representativiteit en de capaciteit om de rechten van de leden te verdedigen is verbeterd in de bouwsector
Zuid Afrika	Southern Africa Clothing and textile Workers Union SACTWU	Textiel, Kleding Diamant	De vroege detectie van ziekte en educatie maken het door HIV/Aids , TB of andere chronische ziektes of levensstijl....
Zuidelijk Afrika (bezocht in Zuid Afrika en Zimbabwe)	UNI Afrika	BBTK	De leden van UNI-Afrika zijn versterkt voor de strijd tegen HIV/Aids op de werkvloer
Rwanda	Centrale Syndicale des Travailleurs du Rwanda (CESTRAR) Syndicat des Travailleurs des Entreprises de Construction, Menuiserie et Artisanat (STECOMA)	ACGC	Waardig werk in de bouwsector promoten door middel van versterken van vakbond en VGW wetgeving en praktijken.
Rwanda	Centrale Syndicale des Travailleurs du Rwanda (CESTRAR)	ABVV/FGTB federaal	Waardig werk in de theesector promoten door middel van versterken van vakbond en V wetgeving en praktijken.
RDCongo	L'Union Fait la Force (UFF)	CGSP	De UFF is een meer representatieve vakbond die participeert in de verbetering van sociale dialoog, meer bepaald in de strijd tegen de versplintering van de vakbond
Peru	FTCCP	Algemene centrale	De FTCCP heeft intermediaire afgevaardigden die capaciteiten ontwikkeld hebben in goed syndikaal beheer
Cuba	SNTI	MWB	De SNTI verdedigt op een effectieve manier de belangen van alle werknemers in de cubaanse metaalsector in het licht

			van de actualisering van het economisch model
--	--	--	---

### 3. BESCHRIJVING VAN DE AANPAK VAN DE EVALUATIE

#### 3.1. De basisprincipes die we gerespecteerd hebben in de evaluatie

- **De evaluatie als een leerproces.**

De evaluatie moest ertoe bijdragen dat ABVV/ISVI lessen kan trekken uit de sterktes en zwaktes van de huidige manier van werken, en meer in het bijzonder op de 8 vakbondsprincipes die centraal staan bij een kwaliteitsvolle partnerwerking. Doelstelling is dat ze op basis hiervan een kwaliteitsvol meerjarenprogramma 2017-2021 kunnen ontwikkelen in samenspraak met hun partners. We hebben er naar gestreefd de evaluatie in te bedden in de interne werking van een organisatie zodanig dat ze zal leiden tot leren en verandering.

Deze aanpak met nadruk op 'leren' staat niet in tegenstelling met 'accountability' en resultaatgerichtheid van het evaluatieproces. Slechts via het bekomen van ondubbelzinnige uitkomsten kan de basis voor een gezond leerproces worden gelegd. Zorg voor het proces werd dus gecombineerd met de uitdrukkelijke ambitie om empirisch goed onderbouwde bevindingen te genereren.

- **De combinatie tussen een goed uitgewerkte methode en flexibiliteit.**

Het evaluatieconcept, de methode en het onderzoekschema, werden vooraf goed uitgewerkt teneinde tot kwaliteitsvol onderzoek te komen en de coherentie binnen elk niveau (projecten, land, programma's) en tussen de niveaus te waarborgen. De voorgestelde instrumenten werden met de opdrachtgever en/of stuurgroep besproken en goedgekeurd tijdens het evaluatieproces. Maar daar waar nodig werd er ruimte gecreëerd voor specifieke vragen en bekommernissen en voor de 'emergente processen'.

- **Het streven naar een maximale betrouwbaarheid van de resultaten via de triangulatie van informatie.**

Bij evaluatieonderzoek is er steeds een gevaar dat de resultaten te sterk zouden worden beïnvloed door de meningen, subjectieve percepties of zelfs verborgen agenda's van bepaalde actoren. Deze valkuil werd in dit geval verminderd dankzij de "triangulatie" van informatie: om tot besluiten te komen, hebben de evaluatoren steeds verschillende bronnen van informatie onderzocht en met elkaar vergeleken (literatuurstudie, de meningen van diverse interne en externe actoren, de resultaten van workshops, resultaten van de observatie, ...). Ook het feit dat in gemengde team werd gewerkt (zie hierna), zorgde voor een zeker triangulatie-effect, omdat hierdoor de afzonderlijke analyses en interpretaties van twee experts met een totaal verschillende achtergrond bij elkaar werden gebracht.

- **De combinatie van Noordelijke en Zuidelijke expertise.** Bij de veldmissies in het Zuiden werd telkens -met uitzondering van de evaluatie van het UNI programma in Zimbabwe<sup>2</sup> en het UFF programma in RDCongo<sup>3</sup>- gewerkt in een gemengd team, bestaande uit een internationale

<sup>2</sup> de integratie van dat luik in de evaluatie was niet voorzien in de oorspronkelijke referentietermen en werd beslist na het startseminarie. Het budget was onvoldoende om een lokale consultant te engageren.

<sup>3</sup> wgens slechte communicatie bleek dat de lokale consultant niet beschikbaar was tijdens de veldmissie.

evaluator en een lokale expert afkomstig uit het land waar de evaluatie plaats vindt. Deze manier van werken laat toe om de complementaire sterktes en ervaringen van de noordelijke en zuidelijke experts optimaal te benutten (vb. een goede kennis van de Belgische ontwikkelingssamenwerking vs. een diepgaande kennis van culturele gevoeligheden en van de lokale vakbond- en sectorcontext). De permanente wisselwerking en samenwerking tussen evaluatoren met een verschillende achtergrond geeft bovendien een extra dynamiek aan de evaluatie en leidde tot een meer gebalanceerde werkwijze en een meer doordachte analyse.

### 3.2. De evaluatieaanpak

De evaluatie werd opgesplitst in 3 fasen:

1. Opstartfase
2. Studiefase met desk studies en veldmissies
3. Synthese en rapportagefase

#### 3.2.1. Opstartfase

Tijdens de opstartvergadering (december 2014) heeft het evaluatieteam de doelstellingen en de methodologie kort voorgesteld en besproken met het ISVI team. De verwachtingen ten aanzien van aanpak en resultaten van de evaluatie werden besproken alsook de ontwikkelde aanpak. Op basis van de uitkomsten van die bespreking werd het evaluatiekader concreet uitgewerkt.

##### Initiële documentstudie

Een verkennende analyse van de context rond syndicale ontwikkelingssamenwerking werd uitgevoerd via een beperkte documentstudie.

##### Workshop met het ISVI team: ToC en vakbondsprincipes (januari 2015)

Het eerste overleg met de verantwoordelijken voor de uitvoering van het meerjarenprogramma werd als een workshop georganiseerd waarbij **de aanpak en verwachtingen en de focus van de evaluatie** werden besproken.

##### Uitwerken gedetailleerde methodologie en instrumenten

Op basis van voorgaande ontmoetingen, aangevuld met informatie van relevante documenten, hebben de evaluatoren het evaluatiekader verder ontwikkeld en de diverse instrumenten voor de volgende fasen uitgewerkt (vragenlijsten voor de interviews in het kader van de desk studies, gids voor de veldbezoeken, diepte interviews en participatieve workshops, formats voor de rapportage).

##### Voorstelling van de evaluatie en de TUDEP tool tijdens het vormingsseminarie georganiseerd door ISVI voor haar partners

Vertegenwoordigers van de partners waren allen aanwezig tijdens een vormingsseminarie georganiseerd door ISVI. Op 27 januari hebben we de evaluatie voorgesteld alsook de TUDEP questionnaire die als belangrijk instrument gebruikt werd uitgelegd. Dit was een belangrijk moment op de neuzen in dezelfde richting te krijgen

### 3.2.2. Studiefase met deskstudies en veldmissies

Overeenkomstig de referentietermen, hebben we aan de hand van deskstudies 8 projecten en aan de hand van veldmissies 9 projecten geanalyseerd, in 6 verschillende landen.

#### Deskstudies

De deskstudies werden uitgevoerd door de drie internationale consultants die elk de projecten van een aantal landen voor hun rekening hebben genomen. De **focus van de deskstudie** lag vooral op de **8 vakbondscriteria** die gehanteerd worden op internationaal vlak. Er werd dus vooral gekeken naar de kwaliteit van het partnerschap en naar de kwaliteit van de werking van vakbondsorganisaties.

In de deskstudie werden volgende **activiteiten** uitgevoerd worden:

- **Een beperkte documentstudie.** Op basis van het uitgewerkte analysekader werden een beperkt aantal relevante documenten doorgenomen.
- **Een zelfevaluatie van het partnership en de werking van de vakbondsorganisatie aan de hand van de TUDEP-vragenlijst.** Aan een 3-tal kernpersonen bij de partners in het Zuiden en aan de projectverantwoordelijken van ISVI en de Centrales/afdeling van het ABVV, werd gevraagd de TUDEP-vragenlijst in te vullen
- **Bespreking van de resultaten met kernstakeholder:** De resultaten van de deskstudie en de TUDEP tool werden samengebracht door de evaluatoren en er vond een gesprek plaats met de programmabeheerder en in sommige gevallen met de projectverantwoordelijke bij de partner in het Zuiden
- Op basis van voorgaande stappen werd per project dat we via de deskstudie hebben geanalyseerd een **“projectfiche”** opgesteld. Zie bijlage

#### Terreinstudies

Voor de 8 projecten die via een terreinstudie werden geëvalueerd werden de meest relevante documenten doorgenomen door de verantwoordelijke consultant(s) en vond er een voorbereidend gesprek plaats met de projectbeheerder van ISVI en, waar mogelijk met de relevante contactpersonen binnen de Centrale of Afdeling.

Na een briefing met de lokale consultant werd een opstartvergadering georganiseerd met de verantwoordelijken van de partnervakbond(en). De evaluatie werd gekaderd alsook de TUDEP questionnaire. De antwoorden op de vragenlijsten werden in detail besproken met de betrokken personen en dit gaf aanleiding tot interessante discussies en boeiende gesprekken. Veel informatie werd uitgewisseld. Daarna waren er interviews met betrokken en waar mogelijk werkbezoeken aan bedrijven en vormingssessies. In ieder land liep het programma iets anders gezien de verschillende context maar steeds werd de nodige informatie verzameld (zie landenrapporten).

Aan het eind van de terreinfase hebben beide evaluatoren de bevindingen van de evaluatie en hun eerste conclusies en aanbevelingen gepresenteerd en besproken in een restitutievergadering. Op basis van de bovenstaande activiteiten werden er per project projectnota's opgemaakt. Deze werden besproken met de projectbeheerders van ISVI en ook de partnervakbonden kregen de mogelijkheid tot feedback.

### 3.2.3. Synthese en rapportage

In de laatste fase van de evaluatie werden de resultaten van voorgaande fasen door het evaluatieteam verder verwerkt en geanalyseerd om tot een coherent geheel te komen voor de verslaggeving. Op basis hiervan werd dit drafrapport geschreven.

## 4. DE OPZET VAN DIT RAPPORT

Dit syntheseverslag presenteert zowel een samenvatting van de bevindingen met betrekking tot de 9 projecten die op het terrein werden geëvalueerd en integreren belangrijke geleerde lessen uit de verschillende documentstudies (7). In een eerste deel bespreken we uitgebreid de resultaten van de bevindingen uit de bespreking van de TUDEP vragenlijst. Daarna bespreken we de resultaten van de evaluatie van de relevantie, effectiviteit en de duurzaamheid alvorens tot conclusies, geleerde lessen en aanbevelingen te komen. De landenrapporten en de deskstudierapporten waarop dit syntheseverslag gebaseerd is bevinden zich in bijlage.

## 5. SPECIFIEKE EVOLUTIE BINNEN DE CONTEXT ISVI

Een belangrijke verandering die zich binnen ISVI voorgedaan heeft is de creatie van de dienst voor internationale en Europese betrekkingen (service des relations internationales et européennes (SRIE) in september 2011 die de vroegere dienst internationale betrekkingen en ISVI samenbrengt. Het gevolg is dat er een betere afstemming is tussen de verschillende internationale activiteiten.

De afgevaardigde beheerder van ISVI is ook de directeur van de dienst Internationale en Europese betrekkingen. Hij coördineert en investeert in strategische reflecties over de internationale strategie van het ABVV en zorgt voor een goede afstemming tussen de internationale politiek en de concrete acties op het terrein. Ook is er een projectencommissie geïnstalleerd met als doel een structurele uitwisseling en reflectie tussen ISVI en de verschillende centrales en afdelingen van het ABVV. In die commissie zoekt men naar een goed evenwicht tussen de programmatorische aanpak vereist om tot goede samenwerking te komen met partners en de prioriteiten en de interesses van de verschillende geledingen van de vakbond.

Een ander belangrijk gevolg van deze evolutie is dat ISVI meer toegang heeft tot de studiedienst van de vakbond en tot de internationale organisaties waar het ABVV lid van is zoals het ILO en de verschillende commissies en werkgroepen rond thema's die voor de werking van ISVI en haar partners belangrijk zijn, zoals de commissie informele sector of deelname aan internationale netwerken gelieerd met de vakbonden zoals PANAF, IPEC enz. ABVV is ook lid van de International Trade Union Confederation (ITUC) en heeft toegang tot interessante activiteiten en informatie rond thema's die hen aanbelangen.

## 6. VOORNAAMSTE BEVINDINGEN OP BASIS VAN HET GEBRUIK VAN DE TUDEP VRAGENLIJST

### 6.1. Inleiding

De visie en de waarden van een doelmatige en doelgerichte samenwerking tussen vakbonden In Noord en Zuid worden vertaald in 8 principes. De onderliggende veronderstelling is dat als men die verschillende principes respecteert in een samenwerking dat dan die samenwerking ook tot tastbare en blijvende positieve resultaten zal leiden en dus de effectiviteit van de samenwerking gegarandeerd is. De 8 principes zijn de volgende:

- democratisch eigenaarschap wat vertaald wordt in respect voor de objectieven en de prioriteiten van de partner organisatie, gebruik maken van hun ervaring, kennis en kunde met het oog op het versterken van hun self-reliance.
- autonomie met een respect voor de noden, keuzes en plannen van de partnerorganisatie en een streven naar een versterking van de capaciteiten die de autonomie van de partnerorganisatie verstevigen
- partnerschap vertaald als een relatie tussen gelijkwaardigen met respect voor ieders eigenheid. Naast vertrouwen, luisteren en uitwisselen zijn het duidelijk beschrijven van rechten, plichten en verantwoordelijkheden van de verschillende actoren belangrijk
- transparantie: openheid en toegang tot belangrijke informatie zijn belangrijk in een evenwichtige relatie
- verantwoordelijkheid of rekenschap afleggen zijn belangrijke waarden vooral ook om te leren en te verbeteren. Men moet verantwoording afleggen niet alleen naar de beleidsmensen en de donoren maar ook naar de doelgroepen en andere betrokken actoren (downward en upward accountability)
- coherentie: men moet streven naar zoveel mogelijk coherentie tussen de initiatieven die genomen worden en vooral dan coherentie met de waarden en de manier van werken van de vakbonden zodanig dat de initiatieven elkaar versterken op de verschillende niveaus i.e. lokaal, nationaal, regionaal en globaal. Duplicatie moet ook vermeden worden.
- inclusie en gelijkwaardigheid en ervoor zorgen dat iedereen, ook achtergestelde groepen toegang hebben tot de diensten en hun situatie kunnen verbeteren
- duurzaamheid: een samenwerking moet leiden tot langdurige positieve effecten of outcomes

Om een antwoord te kunnen geven of die principes gehanteerd worden in een samenwerking is er een vragenlijst ontworpen die standaard gebruikt wordt binnen de vakbondswereld (ITUC : Tudep tool [www.ituc-csi.org/tu-development-effectiness-profile](http://www.ituc-csi.org/tu-development-effectiness-profile)). De projectverantwoordelijke van ISVI heeft de vragenlijst ingevuld alsook de mensen betrokken bij de verschillende projecten uit het zuiden. Op basis van de scores hebben de evaluatoren met de verantwoordelijken van de projecten in het zuiden de scores en de antwoorden op de verschillende vragen bestudeerd en samen een aantal conclusies getrokken die we hieronder weergeven. Tijdens die discussies kwamen niet alleen verklaringen voor de scores aan bod maar ook al ideeën voor verbetering die we weergeven onder het punt uitdagingen.

## 6.2. Bespreking van de 8 principes

### 6.2.1. Democratisch eigenaarschap

Democratisch eigenaarschap: zeer sterk o.m. dankzij participatieve aanpak en inbedding in democratische vakbondstructuren maar meer aandacht nodig voor betrokkenheid van de gedecentraliseerde structuren in Zuiden en Noorden

De scores:

UFF	NUM	UNI ZA	UNI Zimb	Cestrar en stecoma	SNTI/ CTC	SACTWU	CSA	KEWU	gemiddelde
4,43	4,50	4,62	5,00	5,00	4,63	5,00	4,87	4,75	4,7

Verklarende factoren:

- De projecten zijn allemaal ingebed in de strategie van de partnerorganisaties die allemaal vakbonden zijn en dezelfde waarde delen. De vakbonden werken allen volgens een bepaald stramien dat zijn deugdelijkheid bewezen heeft en waarvan goed geweten is wat er nodig is om haar werking te versterken. Iedere vakbond organiseert op vastgestelde momenten congressen, men heeft een algemene vergadering en een dagelijks bestuur dat democratisch verkozen is en dat de noden van haar leden goed kent. Die structuren zijn ingeschakeld bij de formulering van de projecten en worden ook geïnformeerd over het verloop van het project. Ook zijn in de projectstructuren die opgezet zijn (projectteam, projectencommissie, ...) beleidsmensen van de vakbonden betrokken. Verantwoordelijken van de vormingsdienst, soms zelfs de General Managers of de Assistant General Manager of andere politieke beleidsmakers binnen de vakbonden zijn lid van de commissies opgezet om het project te beheren en dus nauw betrokken. Dit is vooral het geval bij kleinere vakbonden en het belang van hun betrokkenheid is cruciaal.
- in de verschillende projecten is het logisch kader gebaseerd op een gezamenlijke analyse van de noden van de leden en van de partners. Tijdens planningsworkshops waar zowel vertegenwoordigers van ISVI, de centrales en de lokale partners aan deelnamen werden de analyse en de planning uitgewerkt. Ook in opvolgingsmissies wordt voldoende tijd uitgetrokken om te overleggen. Die nauwe contacten en de participatieve aanpak verhogen het eigenaarschap van de partners.
- De thema's waarrond gewerkt wordt in de projecten zijn niet alleen samen bepaald maar passen ook in het versterken van het vakbondswerk en dus ook in de missie van de partnerorganisaties. In 4 gevallen gaat het over een algemene versterking van de vakbond (versterking van de capaciteiten om te recrutereren, kennis over de algemene werking van de vakbond, ..). In andere gevallen wordt rond specifieke issues zoals veiligheid en gezondheid of HIV/Aids gewerkt. Die thema's, die door de partnerorganisatie aangebracht zijn, zijn een onderdeel van het vakbondswerk en werken aan die thema's draagt bij tot een rechtstreekse versterking van de vakbond. Het verhoogt de zichtbaarheid en de aantrekkelijkheid van de vakbond en dus onrechtstreeks ook het ledenaantal.

- Het democratisch ownership wordt ook bepaald door een aantal factoren of eigenschappen die specifiek te maken hebben met de partnervakbond. Betreft het een vakbond die goed uitgebouwd en in volle groei is, is het makkelijker om op evenwaardige wijze samen een project uit te werken. Bij vakbonden waar er problemen zijn of die zich meer bureaucratisch gaan gedragen (zie levenscyclus van organisaties) is het veel moeilijker om de neuzen in dezelfde richting te krijgen en iedereen te betrekken bij het project. In Zuid-Afrika hebben vele vakbonden problemen die alle tijd en energie van het leiderschap opeisen en die maken dat ze niet erg betrokken zijn bij het project.

Hoewel het democratisch eigenaarschap zeer hoog ingeschat wordt, is de volgende uitdaging in verschillende projecten tot uiting gekomen:

- Een van de vragen was of **alle** betrokkenen geconsulteerd en betrokken werden in de analysefase. We zien dat dat in de meeste gevallen niet het geval is. In vele projecten (UFF, UNI Africa, FTCCP) werden de gedecentraliseerde structuren, zowel bij de planning als bij de opvolging, te weinig betrokken. In UFF zijn de structuren in Kinshasa wel betrokken maar een belangrijke doelstelling van het project is de uitbouw van de structuren in de provincies. Die structuren zijn nog te weinig betrokken. Ook in FTCCP in Peru zijn de regionale afdelingen die de trainers of trainers moeten omkaderen en opvangen te weinig betrokken bij het project. Het gevolg hiervan is dat deze zich niet mede-verantwoordelijk voelen voor de opvolging en het gebruik van de aangereikte vormingsmodules. Dit geldt eveneens voor het CGTP waar de 10 vakbonden die juridische ondersteuning krijgen via het project, zich niet verantwoordelijk voelen voor het uitbouwen van een decentrale werking van het juridische departement. Ze zien zichzelf als begunstigde en niet als mede-eigenaar en verantwoordelijke.  
In het algemeen zien we dat de vakbondsstructuur democratisch opgebouwd is en dat er wel een doorstroming is van informatie. Maar als gedecentraliseerde structuren een belangrijke rol spelen in een project moet er gezocht worden naar manieren om ze nauwer te betrekken en dus ook eigenaarschap bij hen te creëren om te vermijden dat later door hen gezegd wordt dat het hun project niet is maar dat van de hoofdzetel. Dat eigenaarschap creëren kan op verschillende manieren, bijvoorbeeld door sub structuren te creëren. Dat lukt aardig in Zimbabwe waar de coordinator van het UNI Africa project een zeer dynamische projectmanagement groep vormt waarin alle deelnemende vakbonden participeren en waar op het niveau van het land samen gepland wordt. In het kader van capaciteitsverhoging kunnen gedecentraliseerde workshops en planningsateliers georganiseerd worden om meer eigenaarschap te verkrijgen.
- Een bedenking van het evaluatieteam die niet uit de TUDEP vragenlijst komt maar die we toch belangrijk vinden is het eigenaarschap van de projecten bij de betrokken centrales of de afdelingen in België die betrokken zijn bij het project. De informatie die we daarover hebben is zeer gevarieerd en zeker niet volledig. In sommige centrales is er buiten de persoon die het project opvolgt vanuit haar functie niemand echt betrokken of bezig met het project. In andere centrales zijn ook de politieke verantwoordelijken betrokken maar blijft de gedragenheid door de centrale toch nog beperkt.

### 6.2.2. Autonomie

Autonomie: zeer sterk o.m. dankzij participatieve aanpak en respectvolle houding van ISVI en ABVV maar financiële autonomie blijft grote uitdaging



De scores:

UFF	NUM	UNI ZA	UNI Zimb	Cestrar en stecoma	SNTI/ CTC	SACTWU	CSA	KEWU	gemiddelde
4,38	4,88	4,63	5,00	4,88	5,00	5,00	4,88	4,88	4,8

Verklarende factoren:

- de partners voelen zich zeer gerespecteerd en er wordt hen niets opgelegd. Alle beslissingen worden samen genomen met respect voor de eigen strategieën en de argumentatie van de partnerorganisatie past telkens in hun eigen strategieën. We zien ook dat er een evolutie is in de samenwerking en verder gewerkt wordt op basis van ervaringen. Ook gebeurt het dikwijls dat op vraag van de partner een nieuwe thema opgenomen wordt in het programma. NUM in Zuid Afrika stelde voor om te werken rond het verstevigen van de vakbondswerking in de bouwsector omdat zich daar problemen voordeden. Bij SNTi in Cuba is er op vraag van de partner overgestapt van “veiligheid” op “nieuwe economische uitdagingen” en in Peru (CGTP) van “ledenwerving” naar “juridische ondersteuning”. ISVI is op een constructieve manier ingegaan op dat voorstel.
- het team neemt voldoende tijd en er is veel contact met de partners waarnaar geluisterd wordt. Het team hanteert zeer bewust het principe van autonomie en is bekwaam en onderlegd om op een constructieve manier maar zonder zich op te dringen nieuwe ideeën en concepten aan te brengen. Het stimuleert denkprocessen, speelt in op ontwikkelingen, zorgt dat de partner informatie krijgt en dus eigen capaciteiten opbouwt om zelf te kunnen beslissen.
- er zijn duidelijke afspraken tussen de partner en ISVI die in partner akkoorden of MoU neergeschreven worden. Ook zijn de logische kaders duidelijk en besproken met de partners. Ieders rol (rechten en plichten) zijn gekend en worden gerespecteerd
- capaciteitsversterking is in alle projecten een objectief wat de autonomie van de partner verhoogt. Het gaat niet alleen over capaciteiten van financieel beheer maar ook over capaciteiten voor ledenwerving en versterking van de structuur. Meer en meer wordt er tussen de vakbonden rond thema’s uitgewisseld bv. in het UNI Africa netwerk rond sensibilisering rond HIV-Aids of in het PANAF netwerk rond de studiecirkels. De opgedane kennis stelt de partners in staat om op een autonome wijze verder te werken rond bepaalde thema’s en te verbeteren.

Bedenkingen en uitdagingen:

- De financiële capaciteiten van de partnerorganisaties blijven, ondanks een investering in het versterken van de managements- en andere capaciteiten in vele gevallen onvoldoende om op dat vlak autonoom te zijn en dus blijft er een financiële afhankelijkheid. De inkomsten van vele vakbonden zoals UFF, CGTP, SNTi of CESTRAR etc. blijven beperkt ook al groeit het ledental. De inkomsten van de leden zijn klein wat maakt dat hun bijdrage aan de vakbond ook klein blijft. Het lidmaatschap is alleen voor mensen die een job hebben mogelijk. Als men zijn job verliest is men geen lid meer. We zien bv. dat in landen als Zuid Afrika of Zimbabwe waar de economische ontwikkeling achteruitgaat de inkomsten van de vakbonden ook sterk dalen. Sommige van de partners zullen nog een hele tijd afhankelijk blijven van solidariteit.
- Gelinkt aan het voorgaande zien we dat er onvoldoende aandacht besteed wordt aan het uitbouwen van netwerken of relaties tussen partners en andere vakbonden zodanig dat een partner kan terugvallen op meerdere ‘donoren’ en dus ook meer autonoom wordt

van ISVI. In Malawi heeft het meer dan een jaar geduurd vooraleer de vakbond HFPCWU contact heeft kunnen leggen met een Deense vakbond om hen te ondersteunen nadat de ondersteuning door ISVI weggevallen was. HORVAL Antwerpen heeft wel geholpen met kleinere bijdragen om die periode te overbruggen.

### 6.2.3. Partnerschap

Partnerschap: zeer sterk o.m. dankzij continuïteit in de partnerschappen en sterke investering in directe contacten met partners maar weinig geargumenteerde selectie en peer-to-peer dynamiek niet altijd ingezet

De scores:

UFF	NUM	UNI ZA	UNI Zimb	Cestrar en stecoma	SNTI/ CTC	SACTWU	CSA	KEWU	gemiddelde
5,00	4,88	4,88	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,50	4,8

Verklarende factoren:

- In de meeste gevallen zijn de partnerrelaties opgestart in 2003 of zelfs al daarvoor. Ook de projectbeheerders zowel bij partners als bij ISVI zijn stabiel en kennen elkaar zeer goed. Er is veel communicatie en de contacten zijn zeer goed en hartelijk en ook gezien hun gemeenschappelijke achtergrond i.e. vakbondswerk, voelen ze elkaar goed aan. Afspraken worden gerespecteerd en indien niet wordt daar duidelijk over gecommuniceerd (bv late storting van de middelen wegens late uitbetaling door DGD wordt duidelijk gecommuniceerd)
- er zijn duidelijke afspraken en agreements die transparent zijn en waaraan men zich houdt.
- er wordt ook geïnvesteerd in contacten. Niet alleen gaan de projectverantwoordelijken regelmatig naar de partners voor overleg maar ze verzorgen ook vormingen, faciliteren deelname aan congressen of activiteiten van of door de vakcentrales en uitwisseling. Dit soort van activiteiten verhoogt de kwaliteit van het partnerschap.
- Er zijn ook contacten op politiek niveau binnen de vakbonden die versterkt worden door bv. deelnames aan congressen van de vakcentrales of de federaties hier. Ook zien de politieke verantwoordelijken van de vakbonden elkaar op internationale bijeenkomsten hetgeen het partnerschap ten goede komt. Het is belangrijk dat men elkaar persoonlijk kent.

Bedenkingen en uitdagingen:

- het is moeilijk om een goed zicht te krijgen op de criteria die gebruikt worden om een partner te kiezen. In de meeste gevallen kent het partnerschap al een lange geschiedenis en is het een centrale of een federatie geweest die de initiële band gelegd heeft. Meestal verliep het als volgt: men, meestal politieke medewerkers kwam elkaar tegen op internationale bijeenkomsten en sprak af om vormingen te komen geven. Op basis van die relatie werden dan grotere projecten uitgewerkt. Voor zover we weten werden geen duidelijke criteria gehanteerd om een partnerschap aan te gaan, enkel dat beide partners

lid zijn van dezelfde familie. Ook zijn er geen duidelijke criteria vastgelegd om een partnerschap te beëindigen.

- het partnerschap situeert zich tussen ISVI en de partner en minder op een structurele wijze tussen de centrales of de federaties en de partner hoewel er een aantal uitzonderingen zijn zoals het partnerschap (CESTRAR), de vergaande samenwerking en solidariteit tussen MWB en SNTi in Cuba en de vele solidariteitsacties van de Algemene Centrale van het ABVV met hun partner USO in Colombia. Toch speelt de relatie tussen de politieke verantwoordelijken van beide organisaties een belangrijke rol. In sommige projecten hebben we gezien dat een tussenkomst van een politieke verantwoordelijke belangrijk was om situaties te deblokken (Zuid Afrika Uni project, Malawi HFPCWU project). Belangrijk in een partnerschap is een duidelijk onderscheid en een afbakening te maken over wat de bevoegdheden zijn van de politieke medewerkers en de projectbeheerders.
- ABVV partners ontmoeten elkaar tijdens vormingen, op sociaal forum en tijdens meetings. Er ontstaan dan contacten tussen de partners onderling. Binnen het UNI programme hebben de partners contact onder elkaar en wisselen ze ook over andere onderwerpen uit, NUM onderhoudt contacten met andere vakbonden in zuidelijk Afrika die ook met ISVI samenwerken, CESTRAR is nu in contact met FTCCP om uit te wisselen over hun manier van werken. Dit zijn interessante ontwikkelingen van nieuwere types van partnerschappen die zeker versterkt moeten worden en waar er nog vele kansen onbenut blijven zeker wat betreft regionale netwerken. Bv. werken alle partners in Zuid Afrika rond HIV aids maar tussen NUM, SACTWU en het UNI Zuid Afrika project is er geen uitwisseling rond dat thema. Het PANAF netwerk waartoe UFF behoort is een mooi voorbeeld maar kan uitgebreid worden. Ipv internationale uitwisseling meer regionale netwerken thematisch ondersteunen en niet alleen tussen de ISVI partners. Partners zijn vragende partij voor uitwisseling op maat.

#### 6.2.4. Transparentie

De transparantie naar elkaar toe is zeer hoog. De communicatie is zeer open en constructief. Het blijft moeilijk een goed zicht te krijgen op de algemene financiële situatie van de partner en de samenwerking die ze hebben met andere organisaties. Men stelt zich de vraag of alles moet geweten zijn.

De scores:

UFF	NUM	UNI ZA	UNI Zimb	Cestrar en stecoma	SNTI/ CTC	SACTWU	CSA	KEWU	gemiddelde
4,80	4,90	4,40	4,90	5,00	4,88	5,00	4,80	4,00	4,5

Verklarende factoren:

- Men is zeer open naar elkaar toe: men wisselt informatie uit, rapportering is zeer regelmatig en voor beide partners voldoende. Ook kunnen vragen gesteld worden en krijgt men snel een antwoord. Ook zijn de discussies die gevoerd worden tijdens de opvolgingsmissies zeer open en verregaand. Geen van de betrokken partijen heeft de indruk dat er informatie achter gehouden wordt.
- Ook de communicatie over het project in de partnerorganisatie is in de meeste gevallen goed maar kan soms ook verbeterd worden. Informatie wordt gegeven aan de verschillende instanties van de vakbond in de vorm van rapporten en soms tijdens een

vergadering. Toch menen sommigen zoals bv. CESTRAR dat dat verbeterd kan worden en dat er meer over het project gecommuniceerd kan worden naar alle affiliaties binnen de organisatie en niet alleen naar de bij het project betrokken affiliaties.

Bedenkingen en uitdagingen:

- De meeste partners hebben geen samenwerking met andere vakbonden of donoren. Bij hen die wel met anderen partners werken blijft het moeilijk om de juiste informatie te krijgen (NUM en Sactwu). Ook is het niet evident om een goed inzicht te krijgen over de eigen middelen en de inkomsten van de partnervakbonden. Dit is begrijpelijk omdat dat gevoelige informatie is voor de vakbond maar soms is het wel nuttig om die informatie te hebben om strategisch te kunnen werken. Bv. 4 van de 5 leden van Uni ZA gaven aan dat ze aan hun leiding geen middelen moesten vragen om verder rond HIV-Aids te werken omdat de inkomsten gedaald zijn omwille van politieke en economische problemen maar om dat belangrijke statement te kunnen beoordelen is het nodig om een zicht te krijgen over de evolutie van de financiële situatie. Bij UFF in RDC hebben we een zicht op het aantal betaalde krachten van UNTC en DTC en over het aantal leden maar kregen we onvolledige informatie over de financiële toestand (inkomsten en uitgaven om een lange termijn strategisch plan te maken. We weten alleen dat ze al 6 maanden de elektriciteit niet betaald hebben. Het is dan moeilijk om op lange termijn rond duurzaamheid te werken via projecten zonder die cruciale maar inderdaad ook gevoelige situatie.
- Er is veel minder communicatie naar andere actoren en naar andere initiatieven. Bv. rond HIV-aids is men weinig zichtbaar en gekend bij de andere actoren die ook rond die problematiek werken. De anderen weten niet wat de vakbonden rond dat thema doen en er kan dus ook niet naar synergiën gezocht worden. Het valt bv. op dat vakbonden niet vermeld worden als actoren in de nationale strategie voor de bestrijding van aids in Zuid-Afrika en Zimbabwe , terughoudende houding naar de civiele maatschappij...). I.p.v. passief toe te kijken hoe het didactisch materiaal dat door de partners binnen de projecten ontwikkeld wordt (handboek peer educators HIV-Aids, modules voor de studiecirkels enz.) gebruikt wordt door andere actoren kan men beter zelf daarover communiceren.

### 6.2.5. Verantwoording afleggen

Verantwoording afleggen over het project naar elkaar toe gebeurt goed. Het monitoring en evaluatie systeem kan verbeteren door meer nadruk te leggen op resultaatsindicatoren die meetbaar zijn en nadruk te leggen op het leren en verbeteren. Nadruk moet liggen op het uitwerken van een M&E systeem dat zinvol is voor de partner vakbond en niet alleen voor het project.

De scores:

UFF	NUM	UNI ZA	UNI Zimb	Cestrar en stecoma	SNTI/ CTC	SACTWU	CSA	KEWU	gemiddelde
4,00	4,38	4,63	4,25	5,00	4,60	5,00	4,75	4,38	4,4

Verklarende factoren:

- Men organiseert op regelmatige tijden financiële audits en heeft geïnvesteerd in de rapportering over de projecten. Er zijn ook duidelijk richtlijnen en men speelt kort op de bal

- De kwaliteit van de logische kaders is sterk verbeterd en er is een goede evolutie in de opvolging via de introductie van de monitoring tabel. Men beschikt over meer informatie. Eigenaardig genoeg zijn in verschillende gevallen de uiteindelijke rapporten die we ter beschikking kregen niet in de taal van de partner en zijn die gemaakt door de programmabeheerders gebaseerd op eerder fragmentaire informatie die ze van de partners krijgen. Zeker nu dat DGD geografisch georganiseerd is moet het mogelijk zijn alle rapporten en correspondentie die de partner aanbelangt in hun taal te doen.
- de projectencomités functioneren goed en rapporteren over hun werking. Ze sturen ook bij daar waar nodig.
- Er wordt geïnvesteerd in de financiële capaciteiten van de partners. Daar waar nodig kregen de financiële medewerkers bijscholing.

#### Bedenkingen en uitdagingen:

- Hoewel er geïnvesteerd is in de logische kaders en de monitoring zijn er te weinig kwantitatieve gegevens over outputs en zeer weinig kwalitatieve gegevens over de outputs en outcomes. Niet zozeer IVSI of DGD hebben nood aan die informatie: een goede vakbond moet weten hoeveel trainingen er georganiseerd worden, wat de effecten zijn van die vormingen, hoe de studiecirkels evolueren en wat de problemen zijn die ze tegenkomen enz. dit om kort op de bal te kunnen spelen en te kunnen bijsturen. Deze informatie ontbrak of was onvolledig in de meeste projecten. Naast de informatie op output niveau is er informatie op outcome niveau nodig. Met wat zoekwerk konden we te weten komen welke cao's onderhandeld werden en wat de uitslagen waren, hoe de veiligheids- en gezondheidscomités werken en wat ze bereikten in de bedrijven maar dikwijls was de informatie onvoldoende. Soms waren de indicatoren ook onrealistisch of slecht geformuleerd of was er geen baseline bv. de indicator van minder ongelukken gebruikt door CESTRAR in Rwanda: wat definiëren we als een ongeluk en minder ten opzichte van wat. In bepaalde contexten is een stijging van het ledenaantal een indicator die voorzichtig moet gehanteerd worden omdat het al of niet lid zijn afhangt van het al of niet werk hebben. Dus in de bouwsector die sterk fluctueert (bv. hoge tewerkstelling voor de bouw van de voetbalstadia in ZA, na het kampioenschap is die tewerkstelling weggevallen) moeten we die indicator omzichtig hanteren.
- Het betrekken van al de echelons in het hele monitoring en evaluatiesysteem (van floor level tot policy) is belangrijk. Men gaat in vele gevallen twee maal per jaar ter plaatse maar er gebeuren volgens ons te weinig echte terreinbezoeken waar men contacten heeft met peer educators of met gevormde vakbondsafgevaardigden om een goed zicht te krijgen op de outcomes en meer resultaatgericht te kunnen werken. Good practices op dat vlak zijn de zelfevaluaties die in bepaalde projecten uitgevoerd werden zoals bv. de evaluatie door de peer educators in het UNI project in Zimbabwe.
- In de meeste projecten (NUM, UFF, FTCCP, SNTi, FGTC...) wordt aangegeven dat er meer ruimte moet gemaakt worden voor reflectie over goede praktijken, geleerde lessen en mondiale uitdagingen voor de vakbondswereld. Dit kan door al in de rapporten een ruimte te voorzien om geleerde lessen en goede praktijken op te nemen, en door hiervoor meer ruimte te voorzien gedurende terreinbezoeken.
- Eens in Brussel heeft de ISVI projectmedewerker te weinig tijd om inhoudelijk te reageren op de verslagen. Er worden aanvullingen gevraagd om de rapporten te vervolledigen maar er is geen inhoudelijke reflectie.

### 6.2.6. Coherentie

De scores:

De coherentie van de projecten met het vakbondswerk en de 'waardig werk' agenda is hoog. Het internationale vakbondsnetwerk speelt hierin een belangrijke rol. Rond bepaalde thema's kan gewerkt worden aan een betere afstemming met wat andere actoren doen

UFF	NUM	UNI ZA	UNI Zimb	Cestrar en stecoma	SNTI/ CTC	SACTWU	CSA	KEWU	Gemiddelde
3,75	3,63	3,88	4,38	4,75	4,87	5,00	3,75	3,00	4

Verklarende factoren:

- vakbonds aanpak en principes zijn duidelijk aanwezig en daar wordt sterk over gewaakt. Ook de werking hoewel aangepast aan de context is coherent: organisatie van de shop floor (workers committees, shop stewards, organizers, politieke verantwoordelijken). Men baseert zich ook op aanpakken die hun degelijkheid hebben bewezen (peer educators, studie groepen, training in vakbondswerk....)
- decent work agenda zoals die door de internationale vakbondsorganisatie gepromoot wordt is gekend en daar wordt mee gewerkt. Iedere vakbond streeft naar de 4 doelstellingen van waardig werk (toegang tot werk, arbeidsrechten, sociale bescherming en democratische vertegenwoordiging en sociale dialoog) en in de projecten wordt telkens aan 1 van die aspecten gewerkt.
- In de meeste projecten nemen de partners ook deel aan grotere netwerken en daar wordt veel uitgewisseld en nagedacht wat zorgt voor coherentie in de aanpak. Bv. de aanwezigheid in het Panaf netwerk laat toe om een coherente aanpak rond de studiecirkels uit te werken, een samenwerking met ILO rond kinderarbeid en een aanwezigheid in de cacao EFFAT werkgroep en de het cacaonetwerk maakt het mogelijk om op een korte tijd een coherente aanpak voor het programma uit te werken.
- De partners zijn lid van hun sectorspecifieke internationale vakverenigingen waar ze veel uitwisselen en van andere leren.

Bedenkingen en uitdagingen:

- Sommige partners nemen deel aan uitwisselingen die door andere actoren georganiseerd worden maar we constateren dat er in feite te weinig samenwerking is met andere actoren om samen een coherente aanpak uit te werken en vooral voor synergiën te zorgen. Er zijn in Zuid Afrika verschillende actoren die rond HIV-Aids werken en die ook met peer educators werken. Er bestaat zelfs een netwerk van peer educators en in sommige bedrijven heb je peer educators van de verschillende vakbonden en van het bedrijf zelf. Een betere samenwerken en vooral de specificiteit, de meerwaarde en de rol van de vakbonden scherper uitwerken kan de effectiviteit van het programma ten goede komen.
- In Latijns Amerika lijken de vakbonden (FTCCP, CGTP, SNTi en USO) niet altijd even pro-actief om zelf in internationale netwerken en samenwerkingsverbanden te stappen. Hun focus ligt vaak op lokale en nationale samenwerkingen. ABVV/ISFI en de betrokken centrales hebben vaak een positieve rol gespeeld in het linken van de vakbonden aan internationale netwerken. (Voorbeeld: De AC van ABVV heeft het lidmaatschap van de USO aan de IndustrieALL altijd gepromoot). Belangrijk is van dit in de toekomst zeker te blijven doen.

- Coherentie hangt ook heel nauw samen met het bewaken van de specifieke rol van de vakbond. Die rol die kan ook evolueren: waar het 10 jaar geleden nog belangrijk was dat werknemers werden gesensibiliseerd over hun rechten m.b.t. aids kan het zijn dat ze nu meer moeten waken over een correcte uitvoering van het beleid rond aids in het bedrijf. De begeleiders van de studiecirkels in RDC worden geconfronteerd met vele uitdagingen. Sommige studiecirkels willen een sociale hulpkas uitwerken, anderen inkomensgenererende initiatieven. Hoever de vakbond die initiatieven moet ondersteunen moet steeds afgewogen worden aan de specifieke rol van de vakbond. Samenwerking met andere organisaties is dikwijls meer aangewezen dan zelf de diensten uit te werken.
- Een groot voordeel van de vakbonden is dat ze kunnen terugvallen op een breed netwerk en dat binnen dat netwerk werkgroepen bestaan of opgericht kunnen worden om strategisch na te denken en aan aanpak te ontwikkelen rond bepaalde issues. Rond gender gebeurt er al een en het ander, ook rond de informele economie en de studiecirkels. Werken rond HIV aids en veiligheid en gezondheid gebeurt nog teveel projectmatig zonder een coherente visie van de vakbond

### 6.2.7. Inclusie en gelijkwaardigheid

De scores:

UFF	NUM	UNI ZA	UNI Zimb	Cestrar en stecoma	SNTI/ CTC	SACTWU	CSA	KEWU	gemiddelde
3,67	3,00	3,67	4,50	4,33	5,00	3,17	4,33	3,50	3,92

Verklarende factoren:

- er is meer en meer aandacht voor gender. In UFF is er een vrouwencommissie opgericht die zeer dynamisch is en die gender op de agenda niet alleen van de vakbond maar ook in bedrijven en op het ministerie op de agenda gezet heeft. In Cuba is de meerderheid van de vakbondsmedewerkers op het hoogste niveau binnen de metaalvakbond SNTi een vrouw en werkt dit duidelijk door in vergaande participatie van vrouwen op alle niveaus binnen de vakbond.

Bedenkingen en uitdagingen

- In andere projecten is er ook een genderverantwoordelijke of een vrouwencommissie opgestart maar gaat dat zeker niet ver genoeg en is dat onvoldoende geoperationaliseerd.
- In vele gevallen was het antwoord op de lage score voor inclusie en gelijkwaardigheid dat de vakbond voor iedereen werkt dus ook voor vrouwen of andere gemarginaliseerde groepen. In andere gevallen werd gezegd dat gender niet van toepassing is zoals bv. in de bouwsector of dat het cultureel zeer gevoelig ligt. Als men bijvoorbeeld constateert dat er in Zuid Afrika maar 5 vrouwelijke peer educators op een totaal van meer dan 220 mannen zijn en dat de redenering is dat Hiv aids een probleem van de vrouwen is en dat mannen zeker niet in het openbaar over de problematiek kunnen praten zonder uitgelachen te worden heeft men een gender probleem dat men moet aanpakken. In Zimbabwe heeft men mannen expliciet aangesproken om peer educator te worden en 50% van de peer educators zijn mannen die zeer goed werk verrichten. Als men in een studie constateert (NUM) dat vrouwen ondergewaardeerde, onderbetaalde en vuile jobs



(poetsen, opruimen) uitvoeren in de bouwsector moet men daar oog en aandacht voor hebben. Gender moet van in de analyse een specifiek aandachtspunt zijn dat voldoende aandacht krijgt en vertaald wordt in een specifieke aanpak

- In Peru is er in de geëvalueerde projecten wel degelijk aandacht rond gender, maar blijkt dat zowel bij de FTCCP als bij CGTP er in de partnerorganisaties op de hoogste niveaus geen vrouwen aanwezig zijn. Er worden wel inspanning gedaan om meer vrouwen te laten participeren, maar een mentaliteitswijziging en een duidelijke politieke keuze en strategie zijn nodig om echt resultaten te boeken.
- Jongeren bereiken blijkt voor een aantal projecten moeilijk en een belangrijk aandachtspunt voor de toekomst, beginnende met het ontwikkelen van een duidelijke strategie om deze doelgroep te bereiken

### 6.2.8. Duurzaamheid

Duurzaamheid blijft een grote uitdaging. Er zijn vele factoren die de duurzaamheid van de interventies positief beïnvloeden zoals de participatieve aanpak en het inbedden van de interventies in de vakbondsstructuren. Volgende uitdagingen werden geformuleerd: een duidelijke interpretatie van het concept duurzaamheid, het integreren van een duurzaamheidsanalyse voor iedere actie of interventie die ondernomen wordt (prospectief met nadruk op alle aspecten: institutioneel, politiek en financieel), het benadrukken van de organisatieversterking met het oog op duurzaamheid en zoeken naar creatieve manieren om om te gaan met financiële duurzaamheid (solidariteit, netwerking enz.)

De scores:

UFF	NUM	UNI ZA	UNI Zimb	Cestrar en stecoma	SNTI/ CTC	SACTWU	CSA	KEWU	Gemiddelde score
2,88	4,25	3,00	3,88	4,38	4,00	4,63	4,50	3,38	3,8

Verklarende factoren en uitdagingen:

- Het begrip exit strategie was niet erg duidelijk en zorgde voor heel wat verwarring: betreft het een exit strategie voor het project of een exit strategie voor het partnerschap. Waar het in essentie om gaat is dat de effecten van de activiteiten ondernomen door het project ook blijven voortduren na het project: m.a. w. gaat het systeem van de Trainers of Trainers blijven voortduren? Gaan die anderen blijven vormen ook als het project afgelopen is, gaan de studiecirkels blijven bestaan ook als het project afgelopen is? Gaan de gedecentraliseerde diensten die men opzet tijdens het project blijven functioneren na het project?
- Op dit ogenblik wordt er geen of weinig aandacht besteed aan een echte exit strategie maar er worden wel reeds een aantal maatregelen genomen om het project beter in te bedden in de partner organisatie. Waar mogelijk (UFF, UNI-Africa, NUM) worden geen lonen voorzien voor de projectmedewerkers. Als de partner het project dat past in zijn werking, belangrijk vindt moet hij ook in staat zijn het personeel daarvoor te betalen. In RDC waar de vakbonden grote financiële problemen kennen is dat principe aanvaard.
- Men werkt ook aan de democratische duurzaamheid: capaciteitsversterking is steeds een belangrijk te behalen resultaat in ieder project en zoals reeds hoger aangehaald zijn de projecten ingebed in de structuren en de strategische plannen van de vakbond. Dat verhoogt de kansen dat ze in de reguliere werking van de vakbonden opgenomen worden en dus duurzaam zijn. Zoals reeds aangehaald is het belangrijk dat alle betrokken geledingen en gedecentraliseerde structuren voldoende betrokken zijn bij het project wat niet altijd het geval is. Het kan uiteraard voorkomen dat omwille van



politieke of contextfactoren die veranderen zoals in Zuid Afrika de prioriteiten van de vakbonden veranderen en dan is de duurzaamheid niet gegarandeerd.

- organisatorische duurzaamheid: er wordt veel gewerkt aan de versterking of de capaciteitsopbouw van individuen maar veel te weinig aan de versterking van de structuren waarbinnen die individuen moeten werken (organisatie en institutionele versterking). De peer educators in ZA zijn goed opgeleid maar omdat de structuur die ze moet omkaderen (organisaties en vormingsafdelingen) niet betrokken zijn en ze dus ook niet opvolgen verliezen de peer educators hun interesse en hun motivatie. Ze hebben dikwijls ook geen toegang tot bedrijven daar waar organisaties dat wel hebben. In Peru (FTCCP) zijn de nationale trainers goed opgeleid maar de gedecentraliseerde provinciale vormingsdiensten en hun -verantwoordelijke, hebben onvoldoende capaciteiten om de vorming activiteiten verder op te volgen en coaching of ondersteuning aan te bieden aan de lokale vakbondsafgevaardigden. Ook in Cuba (SNTi) worden vooral vormingsactiviteiten ondersteund, terwijl deze kunnen versterkt kunnen worden door het uitbouwen van een systeem van opvolging en coaching door de lokale vormingsdiensten. Daarnaast kan het project inzetten op experimenten om bijvoorbeeld coöperatieven te ondersteunen, een nieuwe doelgroep voor de vakbonden, die een belangrijke rol spelen in de economische hervormingen. Beide voorbeelden zijn organisatorische versterkingen (Organisatie Ontwikkeling) die de vormingen (meer individuele versterking) aanvullen en zo een hefboomeffect kunnen hebben. UFF leidt de facilitators van de studiegroepen op in de verschillende provincies maar er wordt weinig aandacht besteed aan de versterking van de provinciale structuren om die facilitatoren goed te omkaderen en te ondersteunen.
- financiële duurzaamheid: er wordt een begin gemaakt van vooruit te kijken en business plannen op te maken. Een goede praktijk is wat er in Kenia gebeurt ( uit de desk studie): voor iedere activiteit die opgezet wordt, wordt berekend hoeveel het zou kosten om die activiteit verder te zetten (prospectief kijken). Op basis daarvan wordt dan gekeken hoeveel de opbrengst moet zijn van die dienst (bv. meer inkomsten van leden) om ze duurzaam te maken. Bv. als men een branch of een provinciale structuur gaat oprichten berekent men de totale kost voor het doen functioneren van die structuur en maakt men een schatting naar de mogelijke realistische opbrengsten en op basis daarvan neemt men een beslissing. Deze denkoefening systematisch uitvoeren kan de reflectie rond duurzaamheid verstevigen.
- De interpretatie van duurzaamheid binnen een partnerschap houdt in dat er voor ieder van de activiteiten een duidelijk groeipad is waarop men afgerekend wordt alvorens verder te gaan naar een volgende fase. bv. peer educators: eerste stap opleiden en hun werking stimuleren, tweede stap versterken van de vakbond, derde stap link met comités van veiligheid en gezondheid of de UFF studiegroepen: opleiden van de facilitatoren, uitbouwen van een structuur voor omkadering, uitbouwen van een gecentraliseerde structuur, uitwerken van zeer specifieke thema's die uit de studiecirkels komen ... Dat groeipad moet passen in het kader van een lange termijn visie. In alle projecten zien we een vooruitgang en een verder bouwen op vorige projecten echter zonder dat dat geëxpliciteerd wordt in een duidelijk op voorhand bepaald groeipad dat gebaseerd is op een lange termijnvisie.
- Een punt van duurzaamheid dat in discussies ook aan bod kwam was de invulling van solidariteit van de centrales en de federaties met de vakbonden in het zuiden. In alle projecten hebben de centrales, gezien de late uitbetaling door DGD, de projecten voorgefinancierd. In bepaalde projecten hebben de centrales met beperkte middelen cruciale aspecten van de zuidelijke vakbond ondersteund bv. de organisatie van de Algemene Vergadering of de aankoop van computers (Malawi bv.), of de aankoop van transportmiddelen (Kenia). Die solidariteit vertaalt zich niet enkel in materiële middelen maar ook in het uitwisselen van informatie (vakbondsmensen in de coca cola bottelarij in België met die in de bottelarij in Malawi, en rol van de vakbonden in de Cacao keten voor

eerlijke voorwaarden en strijd tegen kinderarbeid). Een interessante ontwikkeling is wat we zien gebeuren in Kenia: KEWU (de partner van ISVI) is nauw betrokken bij de uitbouw van een nieuw partnerschap tussen de Belgische Transport Bond lid van ABVV en de transportbond en dokwerkersbond in Kenia. KEWU fungeert als peer educator en 'peter' voor de lokale vakbond en faciliteert uitwisselingen, neemt deel aan planningsessies en ondersteunt het management van de andere vakbonden. Het partnerschap tussen KEWU en IFSI evolueert en biedt mooie toekomstperspectieven.

## 7. DE RELEVANTIE VAN DE ONDERZOCHE PROJECTEN

### 7.1. De relevantie van vakbondswerk

Alle bezochte projecten zijn relevant en geven een antwoord op bestaande problemen die de partner belangrijk vindt. Ieder project is gebaseerd op een analyse of een goed onderbouwde studie. Ze viseren de versterking van de vakbonden. Capaciteitsverhoging bij vakbondsleiders, vrijgestelden, delegees of militanten staat overal centraal. Soms gaat het om het versterken van de meer algemene capaciteiten (ledenwerving, sensibiliseren over rechten en plichten) soms gebeurt dit via of in combinatie met capaciteitsversterking rond een bepaalde werking van de vakbonden zoals veiligheid en gezondheid en HIV-aids. In 1 geval namelijk het project in Ivoorkust (desk studie) gaat het om een specifieke problematiek namelijk kind arbeid in de cacao sector waar twee vakbonden SYNA-CNRA in Ivoorkust en URCB in Burkina Faso strijden tegen kinderarbeid in de cacaosector in Ivoorkust en de trafiek van kinderen in Burkina Faso. We zien dat in alle gevallen de werking rond een specifiek thema ook de credibiliteit en de zichtbaarheid van de vakbond verhoogt. CESTRAR bv. wordt door de overheid gevraagd arbeidsinspecteurs op te leiden en mee na te denken over een bredere politiek rond veiligheid en gezondheid op de werkvloer (VGW). CSA in Benin wordt erkend als een autoriteit op het vlak van werken met de informele sector en heeft aangetoond dat het werken aan veiligheid en gezondheid een goede ingangspoort is voor de informele sector.

Dat het versterken van vakbonden veel impact heeft bewijzen een aantal van de resultaten die geboekt werden : loonsverhoging in de sector en het afdwingen van cao's in de sector of in individuele bedrijven heeft de levensomstandigheden van vele mensen verbeterd. Enkele voorbeelden:

- In de 'bargaining council' van de 'civil engineering' sector slaagde NUM erin een verhoging van 30 % van het salaris te onderhandelen
- De vakbonden die deelnemen aan het UNI Afrika HIV Aids programma hebben bekomen dat in verschillende bedrijven er een HIV-aids politiek is die ten goede komt van de werknemers (mogelijkheid voor testen en indien nodig verzorging zonder discriminatie of het verlies van werk)
- In Malawi heeft de vakbond de arbeidsvoorwaarden in twee grote kippenkwekerijen kunnen verbeteren. Aangepaste kleding en hygiënische maatregelen werden onder invloed van de vakbond genomen.
- In Rwanda werden op verschillende sites in de thee- en bouwsector, via onderhandelingen, VGW comités en CAOs, eveneens resultaten geboekt op het vlak van gezondheid, veiligheid en arbeidscondities in het algemeen.
- KEWU in Kenia heeft 30 cao's onderhandeld met telkens een clause over veiligheid en gezondheid
- Het FTCCP is de enige vakbond in Peru die tri-partite onderhandelingen kan voeren voor een hele sector (bouwsector). Hiervoor werd jaren gestreden en de versterking van de vakbondsleden via vorming en het toenemend aantal leden heeft hier zeker toe bijgedragen
- De USO in Colombia slaagde er via het project in om een nieuwe groep werknemers uit de onderaannemingsbedrijven aan te spreken (massaal lidmaatschap van de vakbond) en cao's of akkoorden af te sluiten met vele bedrijven uit deze sector, die de arbeidsvoorwaarden van deze werknemers sterk verbeteren.

De uitdagingen waarmee werknemers in de verschillende landen geconfronteerd worden zijn enorm en vragen om een sterke vakbond die weerwerk kan bieden. De economische situatie in Zuid Afrika bv. verslechtert en maakt dat vele arbeiders zonder job vallen en dat werknemers het niet zo nauw nemen met de arbeidsvoorwaarden. Tijdelijke contracten en onder-aanneming worden schering en inslag, vakbondsvertegenwoordiging wordt moeilijk gemaakt, verkozenen krijgen geen tijd om werknemers in te lichten of te vormen, het aantal inbreuken die voor de arbeidsrechtbanken moeten uitgeklaard worden of die een tussenkomst van de vakbonden vragen groeien. In Rwanda is vakbondswerk bij wet toegelaten en beschermd, maar er is nog veel werk om de arbeidswetgeving te verbeteren en af te dwingen, om als vakbeweging ingang te vinden in de Rwandese cultuur, en om samenwerking met werkgeversorganisaties aan te knopen. Rwanda wil veel buitenlands kapitaal aantrekken en neemt zo maatregelen ten gunste van dat kapitaal maar niet ten gunste van de werknemers. Zo werd bv. kraamverlof verlaagd van 12 tot 6 weken. Cuba wordt geconfronteerd met een 'actualisering' van hun economisch model met toch wel een aantal fundamentele veranderingen zoals meer openheid voor privé initiatief (co-operatieven en andere vormen van niet staatsgebonden ondernemingen) en autonomie voor de bedrijfsleiders. De vakbonden moeten zich aanpassen en een gepast beleid ontwikkelen om binnen die ontwikkelingen de rechten van de werknemers in al die nieuwe organisatiestructuren te kunnen verdedigen. In Peru viert het neo-liberalisme hoogtij en worden de rechten van de arbeiders meer en meer overtreden en ook in RDCongo waar de economie begint aan een bescheiden opleving en waar er voor het eerst sinds lang vakbondsverkiezingen georganiseerd zijn in de publieke sector is het vakbondswerk van groot belang. Werknemers moeten daar geïnformeerd worden over hun rechten en hun plichten. Werken aan een sterke vakbond is dus zeker relevant.

## 7.2. De partnerkeuze

Hoewel er geen duidelijke criteria zijn om een partner te kiezen zijn de partners waarmee ABVV/ISVI samenwerkt organisaties die hun werk serieus doen en die investeren in het vakbondswerk aan de basis. Zoals de TUDEPS aantonen zijn er in geen van de partnerwerkingen noemenswaardige problemen vastgesteld. Wel zitten de partners in een verschillende fase van de levenscyclus en heeft dat invloed op de werking. In Zuid-Afrika zijn de meeste vakbonden en ook de federatie COSATU in crisis. Enerzijds is er de economische crisis die maakt dat de vakbonden veel leden verliezen, anderzijds wordt het leiderschap meegetrokken in politieke disputen die verdeeldheid teweegbrengt binnen de vakbonden en die haar aanzien en haar legitimiteit zeker niet ten goede komen. Dit maakt dat het op dit ogenblik zeer moeilijk werken is in Zuid Afrika. Toch blijft het belangrijk de vakbonden ook in die crisissituatie te ondersteunen. Bij sterke vakbonden zoals die in Zuid-Afrika waar de problemen meer van politieke aard zijn zal de invloed van ISVI klein zijn, in andere gevallen kan ISVI wel werken aan democratische structuren, verjonging van het leiderschap, en het wegwerken van factoren die de lethargie en het afsterven van de dynamiek in de vakbond tegengaan en ervoor te zorgen dat er weer een nieuwe fase komt waarin de vakbond heropleeft en een nieuw elan zal vinden.

Dit hebben we bv. gezien in RDC waar twee van de drie leden van de Union Fait la Force UNTC en CDT uit een diepe crisis komen en dankzij het project terug een echte goede vakbondswerking aan het uitbouwen zijn. Een gelijkaardige situatie zien we in post-genocide Rwanda waar de vakbond in de bouwsector opnieuw van nul moest opgebouwd worden, en waar dit proces, onder meer dankzij de steun vanuit het project, tot dusver succesvol verloopt. In de andere gevallen worden wel uitgebouwde vakbonden die in volle expansie zijn ondersteund.

## 7.3. Het planningsproces

In alle gevallen is het project lang onderhandeld geworden en zijn ook de vakbondsleiders betrokken geworden met als gevolg dat het project volledig aansluit bij de prioriteiten van de vakbond. Wat zeker meespeelt is dat de vakbonden en ABVV/ISVI elkaar reeds een langere tijd

kennen met uitzondering van het project in Ivoorkust waar men sinds 2011 met nieuwe partners werkt. Relaties werden stelselmatig opgebouwd waarbij de betrokkenheid van en contacten tussen politieke vakbondsleiders een belangrijke ondersteuning (en soms zelfs vertrekpunt) boden bij de uitwerking van een project en voor de motivatie van alle betrokkenen.

Nadruk leggen op capaciteitsversterking blijft belangrijk. Een vakbond heeft veel capaciteiten nodig. Naast beheerscapaciteiten zijn er ook capaciteiten nodig voor ledenwerving en het sensibiliseren en vormen van de leden, zijn er organisatorische capaciteiten nodig (organiseren van de activiteiten, organiseren van de opvolging, organiseren van de democratische processen enz.) en thematische capaciteiten (Veiligheid en gezondheid, HIV-aids, arbeidsrechten, ...). In alle onderzochte gevallen zien we dat er aan een aantal wel uitgekozen capaciteiten gewerkt wordt die relevant zijn en geïdentificeerd zijn na een goede analyse. We zien ook dat de nood aan bijkomende capaciteiten nog enorm groot is en dat de samenwerking met ISVI daartoe kan bijdragen. Ook in sterkere vakbonden is er nog steeds een nood aan capaciteitsversterking omdat er steeds nieuwe noden zich voordoen. HIV-aids blijft een groot probleem in ZA en dus is de ondersteuning van de vakbonden om hun specifieke capaciteiten rond HIV-aids uit te bouwen belangrijk. In CUBA dienen zich grotere veranderingen aan en het is belangrijk om SNTI/CTC Cuba te ondersteunen om een antwoord te vinden op de nieuwe uitdagingen. Veiligheid en gezondheid zijn belangrijke uitdagingen voor de vakbonden en hen daarin ondersteunen is belangrijk. In RDC moet de vakbondswerking terug opgebouwd worden in een moeilijke politieke en economische context en dus is de ondersteuning van bij UFF belangrijk. Wat belangrijk is is dat er in de meeste projecten een evolutie merkbaar is in de ondersteuning: in NUM bv. is de ondersteuning rond HIV Aids stopgezet omdat de vakbond het voldoende zelf beheerst en is er overgestapt op de ondersteuning van de uitbouw van de organisatie in de bouwsector, in KEWU werd men geconfronteerd met de decentralisatie van de arbeidsrechtbanken en nu ondersteunt men de vakbond bij de vorming van paralegals. In Rwanda dekt de VGW-vlag thematisch gezien een steeds grotere lading en komen in de onderhandelingen met overheid en werkgevers steeds meer aspecten aan bod.

#### Geen duplicatie

in de meeste gevallen is ABVV/ISVI de enige of de grootste donor en is er geen gevaar voor overlapping of duplicatie van de project activiteiten door andere actoren. Waar er wel andere donoren zijn wordt er in de meeste gevallen over gewaakt en ook gecommuniceerd om overlapping te vermijden. Dat is het geval voor CESTRAR en SACTWU. In Cuba steunt ook FOS sinds kort de partner SNTi/CTC. Er vindt regelmatig overleg plaats tussen FOS en IFSI, maar er zijn zeker mogelijkheden om complementariteit van beide donoren beter te benutten en het is zelf niet duidelijk of er geen duplicatie van inspanningen is. Bij NUM draagt het project bij aan de reguliere werking van de vakbond met name de uitbouw en ledenwerving in de bouwsector. Je kan het project beschouwen als een topping up van het eigen budget en er worden wel zinnige uitgaven gedaan zoals het aankopen van gadgets en sensibiliseringsmateriaal maar het is moeilijk aan te geven wat de meerwaarde is van het project buiten de financiële inbreng.

Met andere actoren, niet vakbondsactoren is er echter weinig samenwerking. Rond bepaalde thema's zoals HIV-Aids is het belangrijk na te denken wat de specifieke taak is van de vakbonden en hoe men de krachten kan bundelen door samen te werken met andere actoren die sensibiliseringscampagnes uitvoeren, die met peer educators werken, die bloedonderzoeken uitvoeren, die verzorging, opvolging en coaching aanbieden. Een samenwerking met die actoren en gebruik maken van elkaars expertises zou veel dubbel werk besparen. Een positief voorbeeld is de samenwerking binnen PANAF rond de methode van de studiegroepen. Binnen dat netwerk worden ervaringen uitgewisseld, worden vormingsmodules uitgewerkt, wordt kennis opgedaan en gedeeld.

## 7.4. De meerwaarde van de samenwerking

De meerwaarde van de samenwerking met ABVV/ISVI wordt hoog ingeschat maar is niet altijd gemakkelijk te definiëren. Naast middelen reiken ze ook kennis en ervaring aan en werken ze uitwisseling in de hand. De samenwerking is constructief en helpt de partners nieuwe ideeën op te doen en uit te werken. Het ISVI personeel is bekwaam en kent de vakbondswereld goed en ondersteunt de partners in veranderingsprocessen. Met UFF wordt er samen nagedacht over de hele decentralisatieoefening die nu aan de gang is. In Malawi heeft de ISVI dossierbeheerder mee het samengaan van twee vakbonden gefaciliteerd. In sommige gevallen heeft de samenwerking met de centrale of de federatie hier in België een duidelijke meerwaarde. HORVAL heeft in het cacao-project (Ivoorkust en Burkina) via de vakbondsafgevaardigden een voet in huis in de chocolade-industrie en via de internationale organisatie in de andere bedrijven in de chocolade-industrie. Op die manier heeft het toegang tot veel informatie die belangrijk is om kinderarbeid in de cacao sector aan te klagen maar ook te bestrijden. USO uit Colombia werkt nauw samen met de Algemene Centrale die buiten briefschrijfacties naar de Colombiaanse regering ook via campagnes zich sterk verzet heeft tegen de vrijhandelsakkoorden STECOMA heeft een directe relatie met de Algemene Centrale en in het bijzonder met de gewestelijke afdelingen van Luxemburg en Waals-Brabant. Via deze kanalen geniet STECOMA van extra capaciteitsversterking die bovendien kan bouwen op ervaringen en expertise in dezelfde sector. Dit geldt voor verschillende andere partners zoals KEWU, CSA, SNTI/CTC. In vele gevallen wordt er rond heel specifieke problemen uitgewisseld zoals bv. hoe verplicht je het dragen van een helm, hoe werkt een veiligheids- en gezondheidscomité bij jullie, hoe pakken jullie de uitwerking van een database van je leden aan. Uiteraard is het behoren tot een internationale organisatie een meerwaarde. Deelname aan internationale samenkomsten of aanwezig zijn op de congressen van partners is niet alleen verrijkend maar draagt bij aan eigenwaarde en geeft energie.

Er zijn een aantal voorbeelden van de vakbondssolidariteit. Bv is er bij problemen met vakbondsmensen in Benin een solidariteitsactie georganiseerd.

## 8. DE EFFECTIVITEIT VAN DE PROJECTEN

### 8.1. De outputs en activiteiten

De rapporten van de landenevaluaties tonen aan dat de effectiviteit van de verschillende projecten goed tot zeer goed is. Hoewel de DGD financiering pas beschikbaar was vanaf april 2013 zijn in de meeste projecten het merendeel van de activiteiten uitgevoerd zoals gepland. Alleen het project uitgevoerd door NUM in Zuid-Afrika heeft een grote vertraging opgelopen en zijn een aantal activiteiten niet uitgevoerd. In andere gevallen zijn bepaalde activiteiten niet uitgevoerd omdat ze ondergebudgetteerd waren zoals bv. de uitbreiding van het HIV-aids programma van UNI-Afrika naar andere regio's in Zuid Afrika. In de voorgangsrapporten wordt aangegeven wat de redenen zijn waarom bepaalde activiteiten niet uitgevoerd werden. Ze zijn steeds goed beargumenteerd.

## 8.2. De outcomes

De activiteiten hebben in alle projecten tot zichtbare resultaten geleid. Er worden verschillende indicatoren gebruikt om dat aan te tonen. In alle landen, behalve in Zuid Afrika is er een aangroei van leden. In Rwanda bij CESTRAR steeg het ledental van 42.000 in 2012 tot 90.000 in 2014, bij FTCP in Peru, waar men spreekt van een heropleving van de vakbond, wordt de verhoging van het aantal leden op 11% geschat. We moeten wel voorzichtig zijn met deze indicator omdat in vele landen men enkel maar lid kan zijn van een vakbond als men ook werk heeft. Verliest men zijn werk omwille van economische slechte omstandigheden, zoals bv. in Zimbabwe en Zuid Afrika, kan men ook geen lid meer zijn van de vakbond. Ook wordt niet altijd geregistreerd of het betalende leden zijn. Bij CESTRAR in Rwanda wordt een vermindering van het aantal werkongevallen als indicator gebruikt maar er is geen goed systeem om ongevallen te registreren en er was ook geen nulmeting. Hoewel in vele gevallen goede indicatoren en betrouwbare cijfers ontbreken op niveau van de specifieke en algemene doelstelling blijkt uit de gesprekken en de studie van de documenten dat er overal wel succesverhalen zijn:

- NUM in Zuid Afrika heeft een cao kunnen onderhandelen waar er 30% loonsopslag was voor de mensen in de bouwsector
- De verschillende multi-nationals die de doelgroep zijn van het UNI-afrika HIV-aids project en de vakbonden die lid zijn van UNI hebben een aids beleid dat ten goede komt van de werknemers (beschikbaarheid van condoms, testing met garantie voor anonimiteit, recht op verzorging zondre stigmatisatie enz...). Ook worden met de steun van de peer educators in kleine bedrijven een aids beleid uitgewerkt (toepassing van de 'statutory doc. 202)
- een studiegroep van UNTC, lid van UFF in RDC heeft in een bedrijf het aantal aangekondigde ontslagen kunnen beperken door met de bedrijfsleiding een alternatief voorstel te onderhandelen
- In Rwanda is de arbeidswetgeving op vlak van VGW versterkt en krijgt deze nu, onder druk van de vakbond, meer ingang. Daarnaast is ook de praktijk van verkozen VGW comités sinds maart 2015 verplicht.
- Het FTCCP is de enige vakbond in Peru die tri-partite onderhandelingen kan voeren voor een hele sector (bouwsector). Hiervoor werd jaren gestreden en de versterking van de vakbondsleden via vorming en het toenemend aantal leden heeft hier zeker toe bijgedragen
- De USO in Colombia slaagde er via het project in om een nieuwe groep werknemers uit de onderaannemingsbedrijven aan te spreken (massaal lidmaatschap van de vakbond) en Cao's of akkoorden af te sluiten met vele bedrijven uit deze sector, die de arbeidsvoorwaarden van deze werknemers sterk verbeteren.

De vele vormingen hebben een effect gehad. De vakbonden beschikken over een grote groep van mensen die andere personen opleiden (trainers of trainers). Het multiplicator effect is groot: in Zimbabwe hebben de ToT van de peer educators (6) in HIV-aids ervoor gezorgd dat in alle grote steden er een groep van peer educators actief is (16 tot 24 personen) die regelmatig sensibiliseringscampagnes organiseren in bedrijven en op andere meetings (bus stands, kerken..). Idem voor de opleidingen door de ToT van vakbondsverkozenen in het begeleiden van studiegroepen in RD Congo. In FTCP in Peru, in Cestrar in Rwanda en in SINTI/CTC Cuba zien we gelijkaardige resultaten. Hoewel de cijfers niet overal beschikbaar zijn is het aantal mensen dat bereikt is geworden zeer groot. De kwaliteit van de opleidingen verschilt van project tot project. De peer educators opgeleid in UNI Zuid Afrika moeten bij de vormingen die zij geven steeds begeleid worden door de ToT. In feite heeft men delegees geïnformeerd over HIV-aids en het belang van een goede HIV-aids politiek in het bedrijf maar geen echte peer educators. In Zimbabwe heeft men aan



de vorming van de delegees een praktijk module gevoegd die een antwoord geeft aan die lacune. In FTCCP in Peru en in SNTi in Cuba gebruiken de trainers nog te weinig participatieve en interactieve methodieken om de aandacht van de werknemers die ze vormen te blijven houden en de toepassing van het geleerde te garanderen. Terwijl de directeur van CASM, de vormingschool van de USO uit Colombia, juist een autoriteit is in het gebruik van “formacion popular” of participatieve vorming aan volwassenen. Hij werd dan ook uitgenodigd door het Vlaamse ABVV als expert tijdens een Train de Trainers gefinancierd door het EVV. De kwaliteit van de facilitatoren van studiecirkels is verschillend: sommige zijn zeer bekwaam en kunnen de groep echt boeien, anderen houden zich meer aan het handboek en begeisteren veel minder. Een interessante praktijk is ontwikkeld door CESTRAR. Tijdens de vormingen worden de video opnames die gemaakt worden van iedere cursist besproken aan de hand van een aantal criteria en wordt er een ranking opgemaakt van de trainers: zij die volledig onafhankelijk een vorming kunnen geven, een tweede groep die nog opgevolgd en gecoacht moet worden wanneer ze vorming geven en een laatste groep die nog bijkomende vorming nodig heeft.

In UFF bereiken ze met de studiecirkels (geschat op 640) op een regelmatige wijze meer dan 6.400 personen. De 100 ‘professoren’ opgeleid door het FTCCP project in Peru en het SNTi/CTC programma in Cuba hebben over het hele land verschillende vormingen georganiseerd. Een grote kracht hier is de vakbondsstructuur: alle vakbonden beschikken over een structuur en kunnen via die structuur veel mensen op een efficiënte manier bereiken. Ook hebben ze een duidelijk mandaat en een aantal faciliteiten. De delegees en de vrijgestelden hebben een aantal faciliteiten (toegang tot bedrijven, tijd om vakbondswerk te doen, een mandaat om te onderhandelen..) in een bedrijf om haar leden te bereiken, te informeren en te vormen. Hoewel het niet altijd makkelijk is om die faciliteiten af te dwingen (bedrijven respecteren ze niet altijd) geeft het toch heel wat mogelijkheden.

Daar waar dat systeem van de Trainers of Trainers stevig ingebed is in de vakbondsstructuren en er ook gewerkt is aan een versterking van die structuren (organisatieversterking naast capaciteitsopbouw van individuen) zien we ook blijvende effecten. In het HIV-Aids programma in Zuid Afrika was dat een zwak punt. Vakbondsverkozenen werden opgeleid als peer educators maar er was geen begeleiding door bv. organisers voorzien zodanig dat ze moeilijk hun rol als peer educator konden opnemen. Ook in Peru (FTCCP), Cuba en RDC is het een uitdaging om de structuur van de vakbond te verstevigen zodanig dat ze de individuen die opgeleid zijn goed kunnen ondersteunen, opvolgen en begeleiden in hun werk.

Via de activiteiten van de verschillende projecten is de zichtbaarheid en de legitimiteit van de verschillende vakbonden versterkt. De studiekringen in de bedrijven en bij de overheidsdiensten in RDC zijn zichtbaar en geven een goede invulling aan de taak van de verkozenen. Die laatsten worden nu ook gevraagd door de bedrijfsleiders om in conflicten te bemiddelen of hun advies te geven over een aantal maatregelen. Ze worden erkend en gerespecteerd in hun functie. De leden van UFF hebben bij de laatste vakbondsverkiezingen goed gescoord. CESTRAR in Rwanda en CSA in Benin worden erkend als experts in veiligheid en gezondheid en worden door de overheid gevraagd om adviezen uit te brengen en vormingen te komen geven. In landen waar er meer een conflictmodel tussen de overheid en de vakbonden bestaat ligt dat uiteraard veel moeilijker.

In ieder van de projecten zijn steeds volgende twee resultaten opgenomen:

- een goed participatief beheer van het project is gegarandeerd en
- het internationale netwerk van de partnerorganisatie is versterkt

Zoals de bevraging via de TUDEP aangetoond heeft is iedereen zeer tevreden over hoe de projecten gerund worden. In de verschillende projecten is er een coördinator of een projectteam. In sommige gevallen worden die betaald door het project maar daar waar mogelijk komen de lonen ten laste van de partnerorganisatie (UFF, UNI-affiliates, NUM). Binnen ISVI wordt het meer en meer een



politiek om de lonen niet meer op te nemen in het project enerzijds om de gedragenheid van het project door de partner te verhogen, anderzijds om reeds de kansen op duurzaamheid te verhogen. Zelfs bij zeer arme structuren zoals UFF in RDC heeft die beslissing om de lonen niet meer in het project in te schrijven geen problemen teweeg gebracht. Ook is er steeds een comité dat het project opvolgt. Ofwel is het een bestaand comité (CESTRAR de National Council) ofwel zijn het speciaal voor het project opgerichte comités zoals de NMPC's (National Management Project Committees) voor de UNI-africa Hiv-aids projecten, het project comité voor het project met Num en met UFF. Zoals reeds aangegeven in de TUDEP verzekert de goede samenstelling van die comités (beleidsmensen en politieke verantwoordelijken van de vakbonden zijn goed vertegenwoordigd) een goede integratie van het project in de vakbond. Toch moet er steeds rekening gehouden worden met het gevaar van het opzetten van specifieke projectbegeleidingsgroepen. Bij NUM bleef de samenwerking met de afdeling van de vakbondswerking die verantwoordelijk is voor de bouwsector oppervlakkig en waren er onvoldoende synergiën hoewel de persoon verantwoordelijk voor de bouwsector lid was van het projectcomité.

Er is ook voldoende aandacht voor de opleiding van de projectmedewerkers en ook voor de mensen van de begeleidingsgroepen die ook kunnen deelnemen aan uitwisselingen en contacten.

Vanuit ISVI is er een intense begeleiding en zijn de contacten goed tot zeer goed. De betrokkenheid is groot. Opvolgingsmissies vinden regelmatig plaats, in de meeste gevallen twee maal per jaar. Er wordt op een open en transparante manier gesproken over problemen of moeilijkheden en samen wordt er aan oplossingen gewerkt.

Er is geïnvesteerd in de opvolging en monitoring van de projecten. Hoewel nog voor verbetering vatbaar zijn reeds meer gegevens beschikbaar die een kwalitatieve en inhoudelijke sturing mogelijk maken. Zoals reeds aangegeven in de bespreking van de TUDEP hebben de vakbonden zelf te weinig informatie over de indicatoren over de outputs en zeker over de outcomes hetgeen nodig is voor een goed beheer.

Als we het over een participatief beheer hebben moeten we ons de vraag stellen: participatie van wie? Er zijn een aantal goede praktijken waar aangestuurd wordt op zelfevaluatie processen zoals bv. bij UFF waar de facilitatoren van de studiecirkels een zelfevaluatie uitgevoerd hebben of bij het UNI HIV aids programma in Zimbabwe waar de peer educators ook een zelfevaluatie uitgevoerd hebben. In de meeste projecten is echter de betrokkenheid van de verschillende actoren bij het beheer en vooral dan bij de monitoring en de evaluatie onvoldoende.

Verschillende initiatieven worden genomen om het internationale netwerk van de partners te verruimen. Ze situeren zich op verschillende vlakken:

- de deelname van de partnerorganisaties aan activiteiten of congressen georganiseerd door de vakbond hier in België. Bv. de landencoördinatoren van het UNI-Afrika aids programma hebben het woord genomen op het congres van SETCA in België. CESTRAR medewerkers namen deel aan het ABVV congres. De projectbeheerder van de USO heeft als expert deelgenomen aan een internationaal seminarie over veiligheid in de sector en één over trainen van volwassenen. Het geeft hen zelfvertrouwen, brengt hen in contact met geïnteresseerde afdelingen en laat hen ook kennismaken met het vakbondswerk in België wat heel inspirerend kan zijn. Zo werd XXXXX in contact gebracht met de genderdienst van ABVV om samen met die dienst van gedachten te wisselen rond de aanpak van gender. Als de boodschap goed gebracht wordt kan het ook sensibiliserend werken naar de vakbondsleden in België.
- de deelname aan internationale bijeenkomsten. Dit kunnen bijeenkomsten zijn georganiseerd door de internationale vakverenigingen of specifieke netwerken. Zo namen de vertegenwoordigers van UFF deel aan het PANAF internationaal netwerk rond

studiecirkels. Op die bijeenkomsten wisselen peers uit over hun ervaringen en wordt er verdiept over bepaalde thema's

- het faciliteren van de deelname aan de internationale of Afrikaanse sociale fora waar vele thema's behandeld worden en verschillende types van organisaties bijeenkomen. Dit kan inspirerend werken voor velen, voor anderen is het te chaotisch en te overweldigend.
- De bijeenkomsten van de partners georganiseerd door ISVI. Er wordt onder de partners uitgewisseld en contacten gelegd. Ideeën worden overgenomen en verdiept.

Alle vier de types van bijeenkomsten, die ieder andere doelstellingen hebben, worden als zeer waardevol geëvalueerd. Iedere vorm van uitwisseling heeft een meerwaarde maar ook een prijs. Uit de gesprekken is gebleken dat er een nood gevoeld wordt voor meer regionale of/ en thematische uitwisselingen op maat waar men meer in de diepte kan werken rond bepaalde gemeenschappelijke thema's. Voordeel van zulke uitwisseling meer op maat rond bepaalde thema's of van regionale netwerken is dat men dezelfde interesse heeft, dezelfde taal spreekt, de context toch beter kan inschatten en informele contacten makkelijk verder blijven duren. Zo heeft CESTRAR zelf het initiatief genomen om met de partners in Peru (USO) verder uit te wisselen over hun aanpak van distance learning.

Zoals reeds aangegeven in de bespreking van de TUDEP is er aandacht voor gender maar omdat de indicatoren niet gender specifiek is het moeilijk uitspraken daarover te doen. Wel is uit de gesprekken duidelijk gebleken dat men in de meeste landen moeilijkheden ondervindt om gender echt op een goede manier toe te passen en een genderbeleid uit te werken. Het volstaat niet om een gender verantwoordelijke of een gender desk op te richten. Men moet reeds bij de analyse oog hebben voor de genderproblematiek en voor de ongelijkheid die bestaat maar ook de effecten van een interventie op die ongelijkheid heeft steeds trachten in te schatten. De redenen voor een moeilijke genderpolitiek die dikwijls aangehaald worden zoals 'het is cultureel bepaald' of 'met de vakbond willen we de situatie van iedereen verbeteren dus een speciale aanpak voor gender is niet nodig' of 'in de bouwsector werken weinig vrouwen' worden weerlegd door een aantal goede praktijken. In RDC heeft UFF geïnvesteerd in een vrouwencommissie, ze begeleid en middelen gegeven. Die vrouwencommissie heeft gender niet alleen op de agenda van de vakbond geplaatst maar heeft er ook voor gezorgd dat veel meer vrouwen een leidende functie opnemen in de vakbond. In Zimbabwe zijn meer dan de helft van de HIV-aids peer educators mannen terwijl dat in Zuid Afrika maar een 3 % is want daar beweert men dat vrouwen verantwoordelijk zijn voor Aids en dat mannen zich belachelijk maken als ze anderen op hun seksueel gedrag wijzen. Een studie van NUM toont aan dat er veel vrouwen in de bouwsector werken in zeer preciaire situaties.

### 8.3. De niet voorziene effecten

Er zijn een groot aantal niet geplande positieve effecten teweeggebracht door de projecten:

- de methode van de studiecirkels (een thema aansnijden, luisteren naar de verschillende interpretaties en meningen, daarop verder bouwen en komen tot een consensus) wordt door degenen die opgeleid zijn ook toegepast in andere situaties zoals bij de familie, de buurt of de kerkgemeenschap.
- peer educators opgeleid in het UNI-Afrika HIV-aids project sensibiliseren ook hun peers in scholen, in de kerkgemeenschap maar ook op openbare plaatsen. Door de peer educators wordt HIV aids in de communities aangepakt. De nationale coordinator van het project in Zuid Afrika heeft samen met een aantal andere vrouwen een opvang voor kinderen uit families met HIV aids.
- Het handboek voor de peer educators wordt ook door andere organisaties gebruikt
- In FTCCP in Peru en in SNTi/CTC in Cuba worden de eerste stappen gezet om een methodologische, meer participatieve aanpak van alle vormingen uit te werken op basis van de aangereikte pedagogische aanpak binnen het project

- CESTRAR wordt gevraagd door de overheid om inspecteurs op te leiden en advies te geven over veiligheid en gezondheid op het werk.
- In Peru leidt oprichting van de juridische dienst tot een sterke toenadering en een vertrouwensband tussen de koepelvakbond FTCP en de sectorvakbonden die genieten van deze nieuwe dienstverlening

## 9. DE DUURZAAMHEID VAN DE PROJECTEN

Over duurzaamheid heeft de TUDEP tool al heel wat informatie gegeven. Het is ook een thema dat zeer ter harte genomen wordt door ISVI. Zoals reeds aangegeven is er verwarring rond het begrip. De definitie die wij hier hanteren is dat de positieve effecten of outcomes van een project of programma moeten blijven duren na het stoppen van de financiering van dat project.

In de meeste gevallen zien we dat dat het geval is:

- de trainers die gevormd zijn in de ToT aanpak zijn ingebed in de vakbondsstructuur en de kansen zijn groot dat ze blijven ingezet worden ook na het stopzetten van het project. De vakbondsstructuren zijn sterk genoeg om die vormingen verdere te zetten. In Zimbabwe zullen de peer educators die opgeleid zijn door de ToT verder actief blijven binnen hun vakbonden en ook daarbuiten want het past in hun functie als syndicaal afgevaardigde. De studiecirkels bv. binnen de bedrijven in RDC zijn in de meeste gevallen makkelijk te organiseren in het bedrijf of onder een boom tijdens de middagpauze. Er zijn verplaatsingskosten noch per diems nodig en zolang de inhoud goed blijft zullen de mensen komen. Met 2.000 \$ hebben de vakbonden in 4 provincies 150 studiecirkels opgericht die op regelmatige tijdstippen samenkomen. Andere berekeningen van PANAF tonen aan dat de kostprijs voor de opleiding van 1 persoon 3,9 € bedraagt.
- Omdat wat de projecten doen past in het strategisch kader en in de plannen van de partners is er ook een garantie dat de effecten blijven duren. In de meeste, maar niet alle gevallen is er voldoende aandacht om de vakbondstructuren te versterken en niet alleen individuen binnen de vakbonden te versterken. Opdat die individuen hun werk kunnen blijven doen moeten ze blijvend opgevolgd, ondersteund en gecoacht worden door de vakbondsstructuren. Peer educators die niet opgevolgd en gecoacht worden verliezen hun interesse en stoppen met het sensibiliseren op opleiden van anderen, animatoren van studiecirkels moeten blijvend ondersteund worden want ze worden geconfronteerd met nieuwe vragen en thema's die de leden van de groep willen behandeld zien, de HSC opgezet in Rwanda moeten blijvend opgevolgd worden idem voor de vormingswerkers in Peru en Cuba. En vorming zal voor de vakbonden een blijvende noodzaak zijn gezien, omwille van hun democratisch karakter, de vakbondsafgevaardigden in de bedrijven om de zoveel tijd verkozen worden en er dus een groot verloop is. Dus is het ook belangrijk om de vormingsdiensten en de permanente krachten van de vakbonden (organisators, vrijgestelden, ..) te betrekken in de projecten. In UNI-Zuid-Afrika is het belangrijk gebleken dat de organizers ook opgeleid worden als peer educators zodanig dat zij de peer educators of beter gezegd de delegees die een opleiding gehad hebben over HIV aids in de bedrijven kunnen ondersteunen. Gezien die organizers toegang hebben tot de bedrijven op alle momenten kunnen ze de efficiëntie van het systeem verhogen.
- De partnerorganisaties hebben de organisatorische en technische capaciteiten om de duurzaamheid van de effecten van de projecten te garanderen. Er is aandacht besteed aan de verhoging van de capaciteiten van de sleutelfiguren, de vakbonden beschikken over goed opgeleid en zeer gemotiveerd personeel die ook achter het vakbondswerk

staan. Door hun aanwezigheid op regionale en internationale bijeenkomsten wisselen ze uit en voelen ze zich verbonden tot een groter geheel. Hun engagement is groot. In vele gevallen betaalt ISVI geen lonen en werken de mensen in de projecten aan lokale lonen die zeer laag zijn en die dikwijls ook te laat uitbetaald worden. Ook worden de cursussen georganiseerd volgens de normen die gehanteerd worden door de lokale vakbonden en worden enkel transportkosten terugbetaald.

- De projecten passen binnen de strategie van de partnerorganisaties. Wat soms ontbreekt of te weinig expliciet opgenomen wordt is een groeipad op lange termijn en een stappenplan om de lange termijn doelstelling te bereiken en wat de opeenvolgende rol van een samenwerking met een partner kan zijn. Het toepassen van een ambitieuze veranderingstheorie kan hierbij een rol spelen. Bij wijze van voorbeeld: de Union Fait la Force (UFF) wil een unie zijn van vakbonden die overal goed vertegenwoordigd zijn en die de belangen van de werknemers zowel in de private als de publieke sector kan verdedigen. De studiecirkels zijn een goed middel om de vakbondswerking in de bedrijven en de ministeries te introduceren en de leden te sensibiliseren en te vormen. Maar die studiecirkels worden geconfronteerd met vele uitdagingen waar in vele gevallen een politiek antwoord op moet gegeven worden. Dus een samenwerking tussen de vormingsdienst en de politieke werking van de vakbonden (vrijgestelden) is dan aan de orde. Ook moet UFF en de diensten die ze leveren in de provincies uitgebouwd worden en moet de synergie tussen de deelnemende syndicaten. Uitdagingen genoeg die op het juiste moment moeten aangepakt worden en die een samenwerking op lange termijn verantwoord.

De projecten in Rwanda namen gedurende de opeenvolgende projectperioden steeds dezelfde insteek (OHS) maar de lading die ze dekken blijft in de praktijk evolueren: van interne expertise rond VGW opbouwen en het thema op de politieke agenda plaatsen, naar de aanpassing van de arbeidswetgeving en de effectieve uitvoering van de nieuwe wetgeving, naar het verder uitbouwen van de eigen capaciteiten om aan training en sensibilisering rond VGW te doen, tot het steeds verruimen van de thema's die aan bod komen in onderhandelingen met werkgevers over VGW (vb. van helmen en veiligheidsschoenen naar thema's als sociale zekerheid en ruimere arbeidsomstandigheden). Er is daardoor wel degelijk een groeipad en een lange termijn ambitie, al is niet altijd uitgewerkt via welke tussenstappen die ambities bereikt kan worden. Dat is deels ook doordat het moeilijk te voorzien is welke internationale en nationale opportuniteiten nog zullen opduiken om de vakbondsagenda mee vooruit te duwen.

- de financiële afhankelijkheid blijft voor de meeste partnervakbonden een probleem. Hoewel de projectbudgetten in de meeste projecten beperkt zijn, zijn ze kwa financiële inbreng voor verschillende partners belangrijk.

Naam van het project	Budget over 3 jaren tenzij voor UNI afrika
Rwanda: Occupational Health and Safety in the Tea Sector: ABVV Federaal – CESTRAR	210.956,00 €
Rwanda: Occupational Health and Safety in the Construction Sector: ABVV-CG-CESTRAR-STECOMA	148.159,00 €
Union fait la Force (UFF) RDC	414.342,00 €
SACTWU detectie HIV-Aids TB en andere chronische ziektes	127.624,39 €
FTCCP Peru	
SNTI/CTC Cuba	150.000,00 €
NUM Zuid Afrika	139.999,00€
UNI-Afrika: per land per jaar ongeveer	18.000 €

- De aangroei in betalende leden is gestaag maar de noden van een vakbond groeien ook steeds weer. Bovendien kan een slecht economisch klimaat een enorme invloed hebben op het aantal betalende leden zoals we in Zuid-Afrika en Zimbabwe geconstateerd hebben. Daar slagen sommige vakbonden er niet in hun normale werking te garanderen omwille van financiële en politieke redenen laat staan dan nog bijkomende activiteiten op te nemen.  
We zien een groeiend bewustzijn voor een goed financieel beheer maar ook om bij iedere actie die ondernomen wordt een korte prospectieve financiële analyse te maken: wat kost de activiteit, wat zal het kosten om die activiteit verder te blijven zetten en wat zal het opbrengen (groei van aantal leden, diensten die we kunnen verkopen..) of waar kunnen we de middelen vandaan halen om de activiteit verder te zetten. Bv. in KEWU Kenia wordt deze denkoefening systematisch toegepast en zal zeker de duurzaamheid ten goede komen.
- De netwerking is ook een belangrijke factor om duurzaamheid te verzekeren. Vakbonden hebben een internationale solidariteitswerking geïnstitutionaliseerd. We hebben vele voorbeelden gezien van hoe die solidariteit in praktijk gebracht wordt: overbruggingskredieten werden aan de partners gegeven in afwachting van de beschikbaarheid van de middelen van de overheid, vakcentrales of federaties in België hebben met eigen middelen kleinere belangrijke activiteiten ondersteund: aankoop van moto's en computermateriaal, de vorming van een aantal vakbondsmensen, de kosten voor de aanwezigheid op congressen of internationale bijeenkomsten. Ook slagen partners er in om met andere vakbonden relaties aan te knopen die projecten verder zetten. De vakbond in Malawi waarmee de samenwerking binnen het programma is stopgezet gezien Malawi geen concentratieland is van België heeft met de hulp van HORVAL Antwerpen toch wat kleine activiteiten kunnen doen en zijn er nu in geslaagd om met de Deense vakbond F3 een project goedgekeurd te krijgen.

## 10. CONCLUSIES

### 10.1. De zuidwerking

De samenwerking tussen ABVV/ ISVI en haar partners in het zuiden respecteert de 8 principes die door ITUC uitgewerkt zijn om de doeltreffendheid en de impact van de samenwerking tussen vakbonden te verhogen. De toegekende scores voor de verschillende principes zijn hoog tot zeer hoog en werden ook bevestigd door de argumentatie die aangehaald werd in de discussies en tijdens de veldbezoeken. Een langdurige samenwerking, intensieve contacten met wederzijds respect en openheid naar elkaar toe vormen de basis voor een goed partnerschap. De organisatie van goede plannings- en opvolgingsprocessen waar ook de vakbondsstructuren bij betrokken zijn garanderen een ownership. Men respecteert de autonomie van de partner en door de partner te versterken verhoogt men nog de autonomie.

Op inclusie en duurzaamheid scoort de samenwerking het minst goed. Er is wel een bewustzijn dat men op die punten moet werken maar men weet niet goed hoe. Gender wordt met argumenten die makkelijk te doorprikken zijn als niet belangrijk beschouwd of als moeilijk te realiseren. Goede praktijken bewijzen dat mits een grote aandacht voor het aspect van inclusie tijdens de analyse en de uitvoering en door specifieke acties te ontwikkelen i.p.v. zich te verschuilen achter 'mainstreaming' er goede resultaten geboekt kunnen worden.

Duurzaamheid blijft een begrip dat voor verwarring zorgt. Het gaat er om dat de effecten van de interventies moeten blijven duren en om dat te garanderen zijn er specifieke acties nodig. Er wordt te weinig nagedacht over 'wat na het project' en exit strategieën worden niet geformuleerd. Men investeert meer en meer in de inbedding van de projecten in de structuren en ook in de versterking van de organisatie maar nog onvoldoende.

Ook op de drie OECD/DAC criteria (relevantie, doeltreffendheid en duurzaamheid) zijn de bevindingen van de evaluatoren voor de verschillende projecten goed tot zeer goed. Er is een duidelijk verband tussen het werken volgens de 8 principes en de resultaten behaald op het terrein.

1. De relevantie van de verschillende projecten is hoog omdat men werkt binnen vakbondsstructuren die gebaseerd zijn op een model dat zijn waarde bewezen heeft en dat ook een antwoord biedt op cruciale problemen. De partnervakbonden, die ISVI goed kennen en waarmee ze al een lange relatie hebben, hebben een visie en een missie en hebben kennis en ervaringen waarop het project verder bouwt. De vakbonden zijn democratische structuren die wel hiërarchisch opgebouwd zijn en weten goed wat er aan de basis leeft en zijn in staat relevante programma's voor de basis uit te werken en de belangen van die basis goed te verdedigen. Door op een participatieve manier te werken en nadruk te leggen op participatief eigenaarschap heeft ISVI de relevantie van haar interventies verhoogd. Ook is de internationale samenwerking binnen de vakbond meer gestructureerd en er is meer en meer coherentie en kennis beschikbaar binnen de vakbondswereld om op economische wantoestanden of evoluties op een adequate manier te reageren. Er zijn niet alleen nog veel issues en wantoestanden op de werkvloer waar de vakbond aan moet werken, door de politieke en economische ontwikkelingen zijn er nieuwe uitdagingen zoals contract arbeid, onder-aanneming, anti-vakbondsklimaat, criminalisering van vakbondsacties enz. die allen op een adequate manier moeten aangepakt worden. De krachtenbundeling bij de vakbonden maakt dat ze een antwoord kunnen vinden voor verschillende van die uitdagingen. Bovendien, als een vakbond erin slaagt in een cao betere arbeidsvoorwaarden af te dwingen heeft dat een groot effect op een grote groep van mensen (impact). We zien dat ISVI via zijn band met ABVV gebruik maakt van internationale structuren zoals ITUC, BIT, IOT bv. voor de cacao sector en andere internationale vakverenigingen die expertise kunnen aanbrengen en dus ook juiste antwoorden kunnen geven op welomschreven problematieken



2. Ook de doeltreffendheid van de verschillende interventies is goed tot zeer goed. De participatieve planningsprocessen hebben geleid tot logische kaders die een voldoende basis vormen om goede afspraken te maken voor de uitvoering van de verschillende activiteiten. De zes transversale thema's vormen een geheel en werden voor ieder van de partners ingevuld op basis van haar eigenheid en haar noden. Hoewel de toegekende budgetten voor de meeste interventies beperkt zijn werden de meeste activiteiten uitgevoerd zoals gepland. De budgetten werden in de meeste gevallen toegewezen aan specifieke activiteiten en niet aan overhead of onnodige werkingskosten. Ook in die projecten waar de partners zelf de loon- en de werkingskosten op zich hebben genomen kan men zeer goede resultaten voorleggen. Hoewel in vele gevallen de informatie over de indicatoren op outcome niveau niet direct weergegeven zijn in mooie rapporten kunnen we na verificatie op het terrein en het reconstrueren van de effecten via proxy indicatoren besluiten dat ook de effectiviteit op outcome niveau behoorlijk is. De intensieve opvolging en het organiseren van monitoringsmissies waar op een open manier overlegd wordt met respect voor elkaars eigenheid en ervaring hebben zeker bijgedragen aan die goede score. Ook het feit dat men kan terugvallen op ervaringen en expertise die de verschillende vakbonden hebben heeft een rol gespeeld. De nadruk op capaciteitsversterking blijft belangrijk. Daar waar in de evaluatie van het programma 2009-2011 aangehaald werd dat het begrip capaciteitsversterking nog vrij intuïtief ingevuld werd door ieder project afzonderlijk scoren de verschillende projecten nu beter. We zien dat er vooruitgang is: er zit een structuur in de vormingen die aangeboden worden, thema's worden goed gekozen op basis van een goede analyse, nadruk wordt gelegd op vorming van vormers om een multiplicatie-effect te hebben. Toch is er nog teveel nadruk op vorming van individuen (persoonlijke versterking) en te weinig op de versterking van de structuren binnen de organisatie.

3 De constatering op het terrein wat betreft duurzaamheid komt overeen met wat er uit de discussies op basis van de TUDEP is gekomen. Het feit dat de meeste projecten passen in de prioriteiten en de dagelijkse werking van de partners (versterking van de structuren om inderdaad meer leden te werven en haar werking als vakbond goed te kunnen doen) is tot op zekere hoogte een garantie voor de duurzaamheid. Vakbondsleiders voelen zich verantwoordelijk en dragen het project. Het is niet altijd zo dat de lagere echelons die een belangrijke rol spelen in het project zoals de gedecentraliseerde structuren voldoende betrokken zijn om ook na het beëindigen van de interventie de activiteiten verder te zetten. De financiële duurzaamheid van de meeste partners blijft een probleem. De veronderstelling dat via goede acties het ledental en dus ook de inkomsten zullen stijgen is niet altijd juist. Een verslechterde economische situatie kan het ledental en zeker het aantal betalende leden doen verminderen.

## 10.2. De Noordwerking

De noordwerking: het ABVV-ISVI meerjarenprogramma voor 2012-2014 stelt als tweede specifieke doelstelling voorop: "De internationale solidariteit is binnen alle geledingen van het ABVV versterkt". Bijgevolg, hoewel het zwaartepunt van het programma overduidelijk ligt bij de verschillende projecten met vakbonden in het Zuiden, is ontwikkelingseducatie eveneens een component die werd meegenomen in deze externe evaluatie. Daarvoor werd gebruik gemaakt van de beschikbare documenten (programma, logistiek kader, jaarrapport 2013); van de informatie over de noordwerking die doorheen de evaluatie van de verschillende projecten tijdens het veldwerk in het Zuiden verzameld werd; en van informatie verzameld tijdens een focusgroep (zie rapport in bijlage).

ISVI heeft een reeks **activiteiten** uitgevoerd die kunnen worden samengevat in vier groepen<sup>4</sup>: 1) Communicatie en sensibilisering om relaties tussen vakbonden op te bouwen en internationale solidariteit te stimuleren; 2) Wederzijdse uitwisseling en leren; 3) Internationale netwerking en deelname in de internationale vakbeweging; en 4) Gedeelde strijd en politieke solidariteit. Daarbij

<sup>4</sup> Gebaseerd op de definitie en typologie voor internationale solidariteit van COSATU

wordt uitgegaan van een deels gedecentraliseerde uitvoering van deze activiteiten: ISVI neemt veelal de organisatie en financiering van de activiteiten in het kader van wederzijds uitwisseling/leren en internationale netwerking op. De centrales en hun regionale afdelingen krijgen een belangrijke rol in het organiseren en financieren van sensibilisering, en van gezamenlijke strijd en politieke solidariteit. Een uitzondering hierop lijkt de aansluiting van partners bij de internationale structuren, waarbij de centrales ook hun politiek gewicht in de schaal gooien om dit te vergemakkelijken.

Een aantal constatering:

### **Veelheid aan activiteiten**

Opvallend is de veelheid en de diversiteit van de activiteiten die binnen het luik ontwikkelingseducatie werden vooropgesteld. Er is de duidelijke ambitie om de militanten en het bredere publiek beter te informeren over en te betrekken bij het internationaal werk, dit door middel van informatieverstrekking, sensibiliseringsacties en vorming. Tegelijk wordt ook uitwisseling en netwerking met de partners, tussen de partners en tussen de partners en andere donoren en middenveldorganisaties als belangrijk gezien. Daarnaast wil men ook het eigen politiek gewicht aanwenden om partners bij te staan met politieke steun, lobby & advocacy en om de eigen beleidsmakers aan te zetten tot beleidskeuzes die waardig werk en duurzame ontwikkeling mogelijk maken. De verschillende activiteiten viseren uiteenlopende doelgroepen: het brede publiek, de eigen militanten, de partners, de Belgische overheid, overheden in de partnerlanden, de internationale vakbondsstructuren (vb. GUFs), internationale beleidsorganisaties (vb. ILO), bedrijfsleven in eigen land, in het buitenland en multinationalaal. Inderdaad zijn voor bijna alle beoogde activiteiten voorbeelden te vinden die effectief hebben plaatsgevonden. In veel gevallen was dit echter eerder ad-hoc en weinig structureel.

### **Verskillende actoren, elk met hun eigen netwerken**

In de uitvoer van de verschillende activiteiten wordt naast op ISVI ook sterk gerekend op de ABVV partner in het project. Dit impliceert de betrokkenheid van uiteenlopende actoren: in sommige projecten is de federatie de directe partner, in andere is een intergewestelijke (Vlaams, Waals of Brussels ABVV) betrokken, in nog andere projecten een vakcentrale, en in nog andere delegeert die vakcentrale een deel van de relaties naar een regionale afdeling die dan directe banden met de partner opbouwt. ISVI heeft het vogelperspectief over de verschillende partnerschappen, maar heeft niet per definitie zicht op hoe de ABVV-partners hun internationaal engagement in hun eigen netwerken vertalen.

Een eerste gevolg van deze decentralisering is dat er geen allesomvattend geactualiseerd overzicht is van de internationale partnerschappen en projecten van alle ABVV-structuren, met ISVI en daarbuiten (42-tal projecten). Een eerste stap daartoe werd gezet naar aanleiding van het jongste congres, maar de bevraging van de centrales over hun partnerschappen gebeurde zonder een duidelijk format en daardoor is de kwaliteit en volledigheid ervan erg wisselend. Sommige centrales bieden de informatie ook aan via hun website, maar vooralsnog is er geen plek waar al die informatie wordt samengebracht. Een tweede gevolg van de decentralisering is dat er een sterk initiatiefrecht komt te liggen bij de lokale structuren waardoor het moeilijker wordt om te verzekeren dat alle genomen initiatieven passen binnen de visie van ISVI (en niet te caritatief worden) en om de coherentie te bewaken. Voor de centrales die een sterke internationale werking hebben, is er ook een vorm van kwaliteitsbewaking via de medewerkers van de internationale dienst.

### **Peer-to-peer en wisselende betrokkenheid**

Hoewel duidelijk beoogd wordt om partnerschappen tussen gelijken te promoten en dus zoveel mogelijk peer-to-peer dynamiek te creëren, varieert de actieve betrokkenheid van de



federaties/vakcentrales/afdelingen van project tot project. Sommige centrales (vb. AC/CG) werken met een systeem van peterschap, waarbij afdelingen worden aangemoedigd peter te worden van een internationaal project. In andere centrales staat deze aanpak minder ver of is deze niet in gebruik. Met of zonder peterschappen, sommige centrales of afdelingen tonen een sterker engagement en organiseren meer activiteiten in het kader van het project dan anderen. De evaluatie liet niet toe om een diepgaande analyse te doen van wat daarbij doorslaggevende factoren zijn. Wel is duidelijk dat de institutionele capaciteit (vb. al dan niet hebben van een internationale dienst) en het persoonlijk engagement een grote rol spelen. Daarnaast blijkt het belangrijk te zijn om sectoren en daarbinnen sub-sectoren en thema's te kiezen die gelijkaardig zijn voor beide partners, bv. petroleum plants of de bouwsector.

### **Toekomstambities**

Voor de toekomst ziet ISVI geen domeinen of types activiteiten die teruggeschroefd zouden moeten worden. In het kort wil ze 'niets minder en alleen maar meer' doen: de militanten meer betrekken bij het internationaal werk, peterschappen meer promoten, werken aan een betere zichtbaarheid van ISVI, meer aanwezig zijn op internationale solidariteitsdagen met publiekscampagnes, meer vorming geven, .... Tegelijk is duidelijk dat de vooropgestelde activiteiten niet allemaal systematisch werden uitgevoerd.

## **11. GELEERDE LESSEN EN AANBEVELINGEN**

### **1 de eigenheid en de rol van de vakbonden sterk bewaken**

De evaluatie toont aan dat de vakbonden sterke en goed uitgebouwde structuren zijn die een grote impact hebben. Belangrijk is dat de projectwerking de eigenheid van de vakbonden versterkt. Dit betekent dat de projecten steeds moeten focussen op de specifieke rol van de vakbond. Capaciteitsversterking voor taken die specifiek zijn voor de vakbonden zoals ledenwerving, sensibilisering rond rechten en plichten van de leden, belangenbehartiging van de leden moeten centraal blijven staan. Het opzetten van een gezondheidsstructuur om HIV-patienten op te vangen is zinvol maar mag niet de prioriteit zijn van een vakbond.

Het is belangrijk om een lange termijn visie met de partners uit te bouwen op basis van de vraag waar willen we binnen 10 of 15 jaar staan? Hoe zien we de ideale vakbond? Op basis daarvan kan dan een groeipad uitgezet worden om naar die lange termijn visie te werken. De veranderingstheoriemethode kan een interessant hulpmiddel zijn om dat groeipad uit te zetten en ook om de onderliggende theorieën en de veronderstellingen beter tot uiting te brengen. Uiteraard moet dat groeipad regelmatig bijgestuurd worden in functie van veranderende contextfactoren maar belangrijk is de lange termijn niet uit het oog te verliezen.

De partners van de projecten betrokken in de steekproef van de veldstudies hebben reeds sinds lang een contact met ISVI/ ABVV. Er is geen duidelijke politiek voor de keuze van de partners. In de toekomst kan dat wel belangrijk worden dat de organisatie een aantal criteria heeft om een partner te kiezen maar ook instrumenten heeft om de vakbondscapaciteiten goed in te schatten en op basis daarvan de samenwerking uit te bouwen. Ook wordt er te weinig bewust omgegaan met de levenscyclus die iedere organisatie doormaakt. Beginnende organisaties zijn dynamisch, doen veel en maken ook wel fouten maar hebben nood aan specifieke ondersteuning. Eens hun maturiteit bereikt kunnen organisaties investeren in nieuwe ideeën en activiteiten maar moet er gewaakt worden over de interne dynamiek om te beletten dat ze dood bloeden en in een bureaucratische

fase terecht komen. Eens in een bureaucratische periode is het erop of eronder maar dikwijls zien we dat er na een moeilijke periode weer een opbloei komt. Door bewust om te gaan met die fases kan de samenwerking aangepast worden.

## **2 waken over de democratische structuur en de medeverantwoordelijkheid voor de verandering door de betrokken actoren**

We zien dat de partners zeer betrokken zijn bij de projecten die ze ook als hun eigen project beschouwen. Het is belangrijk dat de politieke verantwoordelijken hun wel omschreven rol opnemen en zichtbaar zijn in het project en dat zij goed samenwerken met de uitvoerders van het project zowel hier in België als bij de partners. In vele projecten zijn naast het leiderschap en de projectmensen verschillende diensten, gedecentraliseerde diensten en basisvakbonden betrokken bij het project. Het is belangrijk die diensten en de basisvakbonden ook te betrekken van bij de opzet van het project en zeker bij de monitoring en evaluatie. Het betekent dikwijls dat die structuren ook versterkt moeten worden en dat er meer gedecentraliseerd gewerkt moet worden in de projecten. Geen gemakkelijke opdracht maar als men minder projectmatig denkt maar meer vanuit de vakbondsstructuur m.a.w. als men de projecten beschouwt als instrumenten om de vakbondswerking te versterken moet men daarvoor middelen voorzien. Weerom kan in de veranderingstheorie meer aandacht komen voor de analyse van de verschillende structuren en nagedacht worden wat er nodig is om ze meer te betrekken.

Dit brengt ons dan bij een andere bezorgdheid: er wordt veel aandacht besteed aan capaciteitsverhoging via vorming en te weinig aan de versterking van de structuren binnen de vakbonden (organisatieversterking). Als men Trainers of trainers vormt moet men zorgen dat de structuren die die trainers moeten begeleiden en omkaderen ook goed uitgerust zijn om die omkadering te kunnen dienen. Als er zoals in Cuba erg veel vorming wordt georganiseerd omtrent de actualisering van het economische model, moet men de vakbond zelf ondersteunen om haar eigen rol en bijdrage te herdefiniëren in deze nieuwe context. Dit betekent dat ISFI deze link tussen individuele versterking en benodigde organisatieversterking veel sterker moet bewaken tijdens de planningsprocessen. Nu lijken ISFI/ABVV en de partners hier te weinig oog voor te hebben

Ook is informatiedoorstroming in een vakbond zeer belangrijk. De leiding moet gegevens hebben over wat er aan de basis leeft, welke uitdagingen de delegees hebben en ook over het aantal vormingen, het verloop van het aantal deelnemers, de effecten van de vormingen, de initiatieven die genomen worden enz. om haar eigen werking te kunnen sturen (eigen M&E systeem). Dit is ook informatie die voor het project belangrijk is en die een evaluatie en bijsturing van het project mogelijk maakt. Daarom is het belangrijk dat het M&E systeem van de projecten verbeterd wordt niet zozeer in functie van het project maar meer als belangrijk instrument voor de vakbond om bij te sturen en te verbeteren. Dit past volledig in het kader van capaciteitsversterking van de vakbond.

## **3 communicatie en samenwerking met andere vakbonden en met andere actoren**

Door meer samen te werken en te zoeken naar synergiën kan men veel meer bereiken. Op basis van een goede analyse van de verschillende stakeholders die rond het thema waaraan gewerkt wordt via het project, kan een houding naar ieder van die actoren bepaald worden. Wat mogelijk is hangt ook af van de context: in bepaalde contexten is de relatie met de overheid zeer moeilijk en moet men meer voor een conflictmodel gaan, in andere contexten kan men eerder kiezen voor samenwerking. Ook zijn er rond bepaalde thema's waar de vakbonden rond werken zoals bv. HIV-aids of de informele economie actoren uit het middenveld actief en kan een samenwerking synergiën en een win-win situatie creëren voor alle actoren.

Een samenwerking begint met een goede communicatie. Wat de vakbonden juist doen en hoe ze werken is weinig gekend door de andere actoren. Hierin kan geïnvesteerd worden.

Er wordt al veel aandacht besteed aan internationale netwerking tussen de vakbonden en de partners. Dit moet zeker verdergezet worden maar er kan meer overdacht gebeuren: algemene uitwisselingen zijn belangrijk om elkaar te leren kennen en ideeën op te doen maar op een bepaald moment worden meer gefocuste en thematische uitwisselingen belangrijk en moeten die gefaciliteerd worden.

#### **4 Een netwerk van solidariteit tussen Noord en Zuid dat vele mogelijkheden biedt**

Tussen vakbonden uit de verschillende landen is er een grote gemeenschappelijkheid: ze werken allemaal vanuit een vakbondsperspectief en dus ook een rechtenaanpak aan waardig werk. Ze hebben allemaal ervaringen opgebouwd en de uitwisseling daarvan is belangrijk: men kan veel van elkaar leren en niet iedereen moet opnieuw het wiel uitvinden. Maar de samenwerking kan nog verder gaan en concreter worden: vakbonden die aanwezig zijn in multi-nationals die zowel hier als in het zuiden actief zijn, kunnen informatie en concrete ervaringen uitwisselen maar ook druk uitoefenen op het bedrijf waarin ze werken. Ook kunnen vakbonden die in de verschillende bedrijven die bv. deel uitmaken van onderdelen van de textielsector (katoenproducenten, weverijen, kleding producenten enz.) of een voedselketen (cacaoboeren, verwerkers, chocoladefabrieken) informatie uitwisselen, elkaar versterken en op die manier de arbeidsvoorwaarden in de hele keten verbeteren. Dit biedt mooie perspectieven en kan een zeer efficiënt antwoord bieden op de gevaren van de mondialisering.

#### **5 Gender en inclusie jongeren betrekken bij vakbondswerk en klimaatsverandering**

De vakbond probeert waardig werk te creëren voor iedereen ongeacht geslacht, afkomst of handicap. Om dat te bereiken is het belangrijk een specifieke gender aanpak te ontwikkelen al van bij de analysefase in de projecten en ook specifieke acties of projecten rond gender en inclusie uit te werken. Mainstreaming alleen werkt niet. Een aantal goede praktijken hebben aangetoond dat makkelijk bestaande denkpatronen en zogenaamde culturele factoren doorbroken kunnen worden. Reeds bij het ontwikkelen van een lange termijnvisie moet er een visie uitgewerkt worden die specifiek gender gevoelig is en inclusie expliciet opneemt. In de analyses moet er steeds een gender invalshoek zijn en in de planning moet gender ingebouwd zijn zowel op niveau van de activiteiten als op niveau van de indicatoren.

Voor de vakbonden is het belangrijk deze transversale thema's te beschouwen als mondiale thema's waaraan samen gewerkt wordt. Dit kan starten als uitwisseling, leren en delen van goede praktijken en evolueren naar gezamenlijk campagnes of acties (Lobby & advocacy) ontwikkelen die mondiaal opgenomen worden (linken lokaal, nationaal en internationaal). Dit betekent aansluiten bij nieuwe vormen van internationale samenwerking, waarbij het samen zoeken naar oplossingen voor mondiale problemen centraal staat. Vakbonden doen dit vaak al beter dan andere actoren binnen OS, doordat internationale solidariteit een basiswaarde is voor vakbonden

#### **6 Duurzaamheid**

De verschillende aspecten van duurzaamheid moet voor iedere acties afzonderlijk bekeken worden. Als men een actie opzet moet men zich vragen stellen bij de politieke en institutionele duurzaamheid (is het een prioriteit voor de organisatie, zit het in hun 'genen'), de organisatorische duurzaamheid (heeft de organisatie de nodige capaciteiten en zijn de structuren voldoende uitgewerkt om de effecten van de actie te verduurzamen), de socio-culturele duurzaamheid en de financiële duurzaamheid. Voor ieder van die punten maar zeker voor dat laatste punt raden we aan de prospectieve analyses voor iedere actie uit te voeren en een korte kosten-baten analyse uit te voeren of een 'business plan' aangepast aan de vakbondswerking te maken. Wat kost het om de actie te blijven uitvoeren bv. nieuwe afdelingen op te richten of om de effecten van een actie (sensibilisering of vorming) te bestendigen en wat brengt het op, financieel (zullen de inkomsten

voldoende zijn om de verderzetting te garanderen) maar ook kwa aanzien en bekendheid maar in dat geval moet er gekeken worden hoe dat bestendig kan worden. Deze analyses gelinkt aan het groeipad dat we hoger beschreven hebben laat het toe te groeien in een langdurig partnerschap waar solidariteit centraal staat. Via de projecten en via ISVI kunnen concrete relaties van solidariteit tussen vakcentrales en zuid partners bestendig worden en door via de netwerken partners ook in relatie te brengen met andere vakbonden kan de autonomie van de lokale partner versterkt worden alsook de consolidatie van de activiteiten opgezet door ISVI.

## **7 De Noordwerking**

**Communicatie en informatiemanagement:** De ISVI website in ontwikkeling, en de verschillende blogs en webpagina's rond internationaal werk van sommige centrales komen tegemoet aan de nood voor een betere interne en externe zichtbaarheid van het internationaal werk en de betrokken actoren. Het creëert ook opportuniteiten voor het samenbrengen van alle informatie rond internationaal werk binnen de ABVV structuur, wat zowel voor de interne informatiedoorstroming als voor de zichtbaarheid naar buiten belangrijk is. Of die opportuniteit benut kan worden, zal afhangen van de capaciteit die beschikbaar wordt gesteld voor een structurele opvolging van deze communicatiekanalen en van het vinden van financiering voor een informatiemanagement die ISVI overstijgt.

**Synergie en zichtbaarheid:** Vanuit een aantal centrales is er vraag naar meer coördinatie door ISVI voor bepaalde collectieve activiteiten, zoals bv. campagnes op de 4 internationale dagen. Nu worden die telkens apart opgezet door de centrales zonder rode draad of gezamenlijke inspanning over de centrales heen. Ook hier dient zich een opportuniteit voor synergie en meer zichtbaarheid aan.

**Wat is haalbaar met de beperkte middelen: keuzes maken** Er is een spanningsveld tussen het grote gamma aan vooropgestelde activiteiten, de grote (toekomst)ambities en de beperkte capaciteit van zowel ISVI als van de centrales en hun afdelingen. Zelfs bij de huidige vooropgestelde activiteiten rijst de vraag of men zoveel verschillende dingen goed kan doen zonder een capaciteitsverhoging, of anders gesteld of men zonder een capaciteitsverhoging zoveel types activiteiten moet blijven ambiëren. Een voorbeeld van dit spanningsveld zien we in de vormingsactiviteiten, waarbij een grotere vraag vanuit de centrales niet beantwoord zou kunnen worden door ISVI met de huidige medewerkers. Maar ook op andere domeinen binnen ISVI en bij verschillende centrales lijkt de huidige belasting die internationaal werk oplevert, de maximale capaciteit te bereiken. Naar de toekomst toe is een expliciete denkoefening over wat effectief haalbaar is binnen de beschikbare capaciteit belangrijk.

**Rolverdeling ISVI en de centrales:** Hoewel de documentanalyse deed vermoeden dat hierin een probleem was, lijkt de rolverdeling tussen ISVI en de centrales in de praktijk duidelijk en door de verschillende betrokkenen gedragen: ISVI houdt zich bezig met de administratief-technische en logistieke opvolging, terwijl de centrales zich inzetten voor de politieke relaties. In de ontwikkelingseducatie vervaagt deze rolverdeling enigszins, in die zin dat de communicatie over de projecten en de sensibilisering van de achterband en het brede publiek door de centrales wordt opgenomen, terwijl ISVI ook een coördinatierol opneemt bij politieke solidariteitsacties. Tegelijk blijkt dat in de praktijk de taakverdeling enigszins flexibel is, zodanig dat ISVI meer opneemt wanneer de syndicale agenda's vol zitten en de centrales meer zelf opnemen wanneer ISVI door missies en projectopvolging de noordwerking niet optimaal kan opvolgen. Op zich stellen er zich dus geen problemen rond de taakverdeling: de rol van ISVI als een duidelijk referentiepunt en bron van informatie voor de centrales en de flexibiliteit lijken een sterk punt, al lijkt het goede verloop hier wel af te hangen van de goede samenwerking tussen en de flexibele instelling van de personen in kwestie. Voor de interactie en eventuele rolverdeling met de ngo FOS is het plaatje complexer. Voor bepaalde activiteiten m.b.t. ontwikkelingseducatie zou afstemming mogelijk nuttig kunnen zijn, maar die is er niet op dit moment.

**Afstemming internationale dynamieken en netwerken op de projecten:** Door de inzet van verschillende types actoren kunnen indrukwekkende netwerken ingezet worden die van het lokale niveau van militanten tot in internationale beleidsvorming doorlopen. Dankzij ISVI's aanpak van peer-to-peer partnerschappen krijgen de projecten en de bijhorende partners in het zuiden toegang tot deze netwerken, hun ervaring en mobilisatiepotentieel. Dit is een uitgesproken sterkte van de internationale vakbondswerking die behouden moet blijven. Tegelijk zet ISVI daarmee dynamieken in beweging die haar eigen reikwijdte overstijgen en waarop ze geen overzicht kan houden. Zo is ISVI bijvoorbeeld moeilijk geplaats om synergiën te detecteren tussen projecten enerzijds en campagnes of beleidsbeïnvloeding geïnitieerd binnen GUFs anderzijds. Daar kunnen alleen de vakcentrales die rol opnemen. Dus, hoewel ISVI inderdaad een vogelperspectief houdt over de verschillende projecten heen, houdt ze misschien geen overzicht over de grotere internationale dynamieken en is op dat niveau de afstemming niet verzekerd. Het is belangrijk dat ISVI en centrales/federaties zich bewust zijn van deze beperking.

**Afstemming belangen Zuid partners en belgische partners:** Uit verschillende hoeken komen duidelijke indicaties voor de meerwaarde van de betrokkenheid van de federatie/centrales/afdelingen. Die meerwaarde lijkt groter wanneer het werkelijk een partnerschap tussen 'peers' betreft (vb. STECOMA met CG, beiden actief in de bouwsector, of HFPCWU en HORVAL beide vakcentrales actief binnen dezelfde multinational). Bij partnerschappen tussen verschillende structuren (bijvoorbeeld een ABVV-federatie en een vakcentrale in het zuiden) stelt zich de bijkomende uitdaging van een goede afstemming met de andere relevante ABVV-structuren (de ABVV-vakcentrale die actief is in de sector van het project) om ervoor te zorgen dat doorheen het project geen belangen tegenstrijdig aan de belangen van de Belgische sector worden behartigd en om de mogelijkheden voor uitwisseling tussen 'peers' te benutten.

## BIJLAGE 1. REFERENTIETERMEN

## BIJLAGE 2: EVALUATIERAPPORTEN

1. Evaluation of the South African Textile and Clothing Workers Union health programme
2. Evaluación del proyecto con la FTCCP en Perú
3. Evaluación del proyecto con la SNTi/CTC en Cuba
4. Evaluation du projet UFF, République Démocratique du Congo
5. Evaluation of the ABVV-CESTRAR project on OHS in the Rwandan tea sector
6. Evaluation of the ABVV – CESTRAR & STECOMA project on OHS in the Rwandan construction sector
7. The evaluation of the National Union of Mineworkers (NUM) – Organising construction workers project – South Africa
8. The evaluation of the UNI Africa BBTK/SETCA HIV and AIDS programme of South Africa
9. The evaluation of the UNI Africa FGTB/SETCA HIV and AIDS programme of Zimbabwe



## BIJLAGE 3: DESKSTUDIES

1. Rapport van de documentstudie van de Noordwerking, luik Ontwikkelseducatie
2. Rapport van de documentstudie van het KEWU-project in Kenia
3. Note de l'analyse de SYNA-CNRA (Côte d'Ivoire) et UCRB (Burkina Faso)
4. Rapport van de documentstudie van de ondersteuning aan de Hotel, Food processing and catering worker's Union (HFPCWU) in Malawi
5. Informe de la evaluación del proyecto con la CGTP en Perú
6. Rapport van de documentstudie van het USO – project in Colombia
7. Rapport de l'analyse des documents du projet CSA au Bénin