



FOS, Solsoc & ISVI-IFSI

Mid-Term Evaluatie 2017-2021: Luik Zuid

Management Response

Context
<p>Het KB 2016 stelt dat geaccrediteerde ACNG tijdens de uitvoering van een 5-jarig programma, gesubsidieerd door de DGD, zowel een intermediaire, tijdens de uitvoering van het programma, als een eindevaluatie dienen uit te voeren.</p> <p>In 2019 gaven de drie organisaties, FOS-Solsoc-ISVI/IFSI, de opdracht aan het consultatiebureau ACE-EUROPE, om de mid-term evaluatie voor het zuidluik van het programma 2017-2021 uit te voeren.</p> <p>Hieronder vindt u de Management Response van de drie organisaties op het evaluatierapport van deze evaluatie.</p>

Sectie	Management response
Conclusie	
<p>"De ontwikkeling en uitvoering van het gemeenschappelijk programma werd tot op heden eerder vanuit technische en operationele hoek aangestuurd. Een strategische en beleidsmatige discussie over de manier waarop de samenwerking vorm kan krijgen, efficiëntiewinst gerealiseerd kan worden en complementariteit gevaloriseerd heeft nog niet plaatsgevonden." P.51; §155</p>	<p>De 3 organisaties zijn zich bewust van de nood aan strategische en beleidsmatige discussie over de manier waarop de samenwerking verder ontwikkeld moet worden. Er werd gekozen voor deze evaluatie om de strategische en beleidsmatige discussie te voeden.</p>
<p>"Het strategisch inzetten van de diverse partners is niet vanzelfsprekend omdat de partners niet in functie van gedeelde doelen gekozen zijn." P.51; §156</p>	<p>Zoals vermeld in §115 was de ontwikkeling/formulering van de drie (deel-)programma's (2017-2021) reeds in een ver gevorderd stadium toen de beslissing werd genomen om binnen de contouren van het Gemeenschappelijk Strategisch Kader Waardig Werk (GSK WW) een</p>



<p>“Het huidige gemeenschappelijke programma bouwde verder op bestaande partnerrelaties en -programma's van de drie Belgische organisaties. De partners zijn dus niet gekozen vanuit strategisch oogpunt, in functie van hun bijdrage aan gemeenschappelijke doelstellingen en op basis van hun complementaire expertise.” P.34; §100</p>	<p>gemeenschappelijk programma te vormen.</p> <p>Elke organisatie heeft zijn eigenheid en de keuze van de partners is hier een reflectie van. De drie organisaties hebben hun eigen specifieke achterban, thema's waarrond men werkt, strategieën, ..., die allen een invloed uitoefenen op de keuze van de partners, zoals ook erkend in §116.</p> <p>De partnerkeuze wordt door de 3 organisaties gezien als deel uitmakend van een gemeenschappelijke strategie.</p>
Aanbevelingen	
<p>Aanbeveling 1 – Scenario's</p> <p>“Een strategische en beleidsdiscussie moet bepalen waartoe de complementariteit in strategieën en expertise ingezet moet worden (versterken van processen van capaciteitsontwikkeling, versterken van beleidsbeïnvloeding, efficiënter gebruiken van personele en financiële middelen, bijdragen aan gezamenlijke doelstellingen, enz.) en welke mate van samenwerking nagestreefd kan worden: uitwisseling, afstemming (programmacoördinatie) of programma-integratie. We lichten vervolgens drie scenario's toe:</p> <ul style="list-style-type: none">- Scenario 1 betreft uitwisselingen, delen van good practices, delen van kennis en contacten, wederzijds leren: complementariteit wordt gevaloriseerd door uitwisseling en dialoog, en kan georganiseerd worden op niveau van de partners, maar ook op niveau van de drie Belgische organisaties (vb. Zoals plaatsvond m.b.t. versterken M&E competenties). Deze uitwisseling maakt als dusdanig deel uit van de strategieën ter ondersteuning van de processen van capaciteitsversterking van de	<p>We situeren onszelf grotendeels in het eerste scenario, mits nog enkele te realiseren uitdagingen. We streven ernaar om scenario 2 in het volgende programma te realiseren. De scenario's zien we als een evolutie waar scenario 3 een toekomstperspectief is.</p>



partners en kan als activiteit in de planning opgenomen en gebudgetteerd worden. Om de leerprocessen te ondersteunen is een uitwerking van een leertheorie en een leertraject aangewezen (miv indicatoren om de resultaten hiervan op te volgen).

- Scenario 2 betreft afstemming (programmacoördinatie van (enkele) interventies van het gemeenschappelijke programma. Deze afstemming kan ingezet worden voor processen van capaciteitsversterking en/of in functie van het versterken van beleidsbeïnvloeding en verhoogde impact hiervan. Er zijn verschillende drijfveren om afstemming te zoeken. Het kan gaan om efficiëntiemaximalisatie, waarbij personele en financiële middelen afgestemd worden op gezamenlijke acties (vb. Gezamenlijke vormingstrajecten, gezamenlijke beleidsbeïnvloeding) en/of duplicatie vermeden worden. Een andere drijfveer voor afstemming is het valoriseren (en aantrekken) van variëteit aan expertise, kennis en netwerken bij partners en deze complementariteit strategisch inzetten in functie van beleidsbeïnvloeding. Om afstemming mogelijk te maken is een goede partnerportfolio analyse noodzakelijk met als doel complementariteit (en eventuele lacunes in de portfolio) te identificeren. Programmacoördinatie is nodig om een aantal gezamenlijke acties te coördineren en in te schrijven in de programma's van de drie organisaties en hun partners.
- Scenario 3 betreft het zoeken naar programma-integratie. In dit scenario worden alle interventies gezamenlijk geïdentificeerd en uitgevoerd waarbij elke partner een bepaalde en gedeelde verantwoordelijkheid heeft voor



<p>het realiseren van de gemeenschappelijke doelstellingen. Dit scenario bevat ook elementen van de twee vorige scenario's maar zoekt expliciet naar maximale efficiëntiewinst, verhogen van impact door samenwerking en het opschalen van good practices, groter bereik. Dit scenario lijkt in de huidige context nog te ambitieus want veronderstelt een verminderde autonomie in keuzes van elk van de Belgische partners (en hun back donors) maar kan op lange termijn wel perspectief bieden."</p> <p>p. 52 – p. 53; §160</p>	
<p>Aanbeveling 1 - Tabel</p> <p>Samenwerking en het valoriseren van complementariteit kan op verschillende niveaus nagestreefd worden: op landen niveau, op regionale niveau en/of op internationaal niveau. Tijdens de evaluatie lijkt er interesse te bestaan om verder te investeren in uitwisseling en dialoog, maar ook om af te tasten of afstemming van bepaalde interventies mogelijk kan zijn. Doel is effectiviteit en efficiëntie te verhogen. De discussie ten grond moet gevoerd worden over de domeinen van afstemming en de gevolgen daarvan voor elke organisatie (zoals eventuele uitfasering huidige partners, identificeren van nieuwe partners). Volgende tabel biedt een aantal opties die bediscussieerd kunnen worden."</p> <p>Tabel P.53-54; §161</p>	<p>De 3 organisaties zullen de voorgestelde tabel bespreken en waar mogelijk omzetten in een plan van aanpak. De 3 organisaties volgen niet alle voorstellen die de evaluator maakt in de tabel.</p> <p>De voorgestelde verdeling tussen ISVI, Solsoc en FOS, betreffende de partners die respectievelijk vakbondsconfederaties dan wel professionele centrales zijn, is artificieel. Daarnaast lijkt ook de verdeling van de pijlers van waardig werk tussen FOS, ISVI en SOLSOC niet toepasbaar gezien onze partnerschapsrelaties. Ook de geografische opdeling is problematisch. Deze aanbeveling stuurt aan op een complementariteit waarbij elk op zijn terrein blijft terwijl men perfect zou kunnen aansturen op complementariteit waarbij we in hetzelfde land, dezelfde regio aanwezig zijn, met gelijkaardige partners werken en activiteiten uitvoeren gelieerd aan dezelfde pijler van Waardig Werk.</p>
<p>Aanbeveling 2 -</p> <p>"Bij voorkeur wordt het samenwerkingsproces geformaliseerd. De huidige coördinatiemechanismen zijn onvoldoende om het proces van samenwerking aan te sturen. Er moeten formele afspraken gemaakt worden over rol, mandaat en</p>	<p>We gaan akkoord met deze aanbeveling. We willen scenario 2 nastreven. Hiertoe moeten de reeds bestaande processen verder geformaliseerd en uitgebreid worden. Deze zaken zullen verduidelijkt worden in aanloop van het volgende programma (2022-2026).</p>



<p>verantwoordelijkheid van de verschillende organisaties (en hun medewerkers) in de uitvoering van het gemeenschappelijk programma, in functie van de strategische keuzes die gemaakt werden (zie aanbeveling 1). Richtlijnen dienen uitgewerkt te worden over de manier waarop de medewerkers van de drie organisaties kunnen/moeten bijdragen aan de uitvoering van het gemeenschappelijk programma. Procedures en afspraken zijn nodig voor het financieren van gemeenschappelijke acties, uitwisseling en leerprocessen (in België en het Zuiden). De interne communicatie tussen de medewerkers van de drie Belgische organisaties kan versterkt worden zodat het gemeenschappelijk programma door iedereen gedragen wordt (vb. Informatiesessies, wederzijdse partnerbezoeken – over landen heen – eventueel het organiseren van peer evaluatie (...) e.d.)." p. 56</p>	
<p>Aanbeveling 3 – "Het is aanbevolen om de huidige M&E werkgroep uit te breiden met een verantwoordelijke voor de coördinatie van het ontwikkelingsproces van het volgend programma. Daarnaast kan er overwogen worden om ook iemand verantwoordelijk te maken voor de coördinatie van de uitwisseling van ervaring, goodpractices en expertise. We stellen dus voor om de M&E werkgroep uit te breiden tot een PMEL werkgroep (planning, monitoring, evaluatie en leren)". P56</p>	<p>De 3 organisaties gaan gedeeltelijk akkoord met deze aanbeveling. Het is nuttig om de M&E (Monitoring & Evaluatie) -werkgroep een rol te geven in de planning en de organisatie van het ontwikkelingsproces van het volgende programma. De M&E-werkgroep zorgt voor de technische ondersteuning van de Gemeenschappelijke ProgrammaCel (GPC), waarin de leidinggevendenden van de 3 organisaties zetelen. Deze cel zal het ontwikkelingsproces van het programma 2022-2026 coördineren.</p> <p>Een eerste opdracht van de M&E-werkgroep, op dit terrein, zou een mapping kunnen van de wijze waarop elke organisatie voorziet om de programmavoorbereiding aan te pakken.</p>
<p>Aanbeveling 4 – "Zoeken naar het gepaste overlegforum om de vakcentrales te betrekken bij de discussies over een gemeenschappelijk programma en analyseren hoe ook de meerwaarde en</p>	<p>We zijn van mening dat het de verantwoordelijkheid is van de drie organisaties om op gepaste wijze de achterban te raadplegen omtrent de constructie van het programma. Het betreft trouwens ook niet enkel</p>



<p>complementariteit van de vakcentrales gevaloriseerd kan worden." P.56</p>	<p>'vakcentrales', maar een meer diverse waaier aan partners. De drie organisaties zullen stappen ondernemen om tijdens het proces meer met elkaar en met de achterban te overleggen om te komen tot een gedragen en harmonische samenstelling van het nieuwe programma (2022-2026).</p>
<p>Aanbeveling 5 – a "De keuzes die gemaakt zullen worden, zullen een effect hebben op het M&E systeem. Een grotere mate van programmacoördinatie (of integratie) veronderstelt ook een grotere afstemming van het M&E systeem. In het huidige programma is er weinig afstemming in M&E (aangezien ook het programma vooral de som van de deelprogramma's is), maar werd een zeer valabele poging ondernomen om de beoordeling van de performantiescores te harmoniseren op programmaniveau. Voor het huidige programma kan er een efficiëntieslag genomen worden in functie van de analyse van de beschikbare data. Een optie zou erin kunnen bestaan om een analysekader uit te werken om de beschikbare monitoring data te analyseren, om bijvoorbeeld bepaalde trends of tussenstappen in de verschillende pathways of change (m.i.v. de verschillende actoren) naar boven te krijgen [zie ook evaluatie Noord]." P.56</p>	<p>De 3 organisaties passen een gelijkaardige opvolgingsmethodologie toe: Outcome Mapping. Er zijn nog wel verschillen in de interpretatie ervan.</p> <p>De 3 organisaties spraken al af om hun methodologie (TOC, OM, ...) te verfijnen ter voorbereiding van het volgende programma (2022-2026) in functie van efficiënt en effectief kennisbeheer.</p> <p>Het is daarnaast belangrijk om op te merken dat ook extern methodologische verwachtingen worden geformuleerd die kunnen afwijken van de geprefereerde werking van de drie organisaties.</p>
<p>Aanbeveling 5 – b "Indien in een volgend programma gekozen wordt voor meer afstemming, zal een grotere harmonisering van indicatoren zich opdringen. Het is aanbevolen om een meer strategische ToC, uit te werken, die inzicht biedt in de verschillende tussenstappen, met name in de invloedsfeer (de huidige veranderingen beschreven in de controlesfeer horen eerder thuis in de invloedsfeer)." P.56</p>	<p>We gaan akkoord met deze aanbeveling. Het is de ambitie van de organisaties om de methodologie van de ToC breed toe te passen in het volgende programma (2022-2026).</p>



<p>Aanbeveling 6 – a</p> <p>“Aangezien binnen het huidige programma de partners in het zuiden niet gekozen werden omwille van hun complementaire expertise en kennis i.f.v. de gemeenschappelijke of gedeelde doelstellingen is het aanbevolen om binnen het huidige programma voornamelijk te zoeken naar mogelijkheden voor uitwisseling van expertise, informatie, kennis en/of good practices, in functie van wederzijdse capaciteitsversterking; en te analyseren of en welke mogelijkheden voor afstemming bestaan.</p> <p>In Colombia blijken de verschillende partners verder te willen gaan dan alleen het uitwisselen en de dialoog. Het voorstel van de partners om één gemeenschappelijke actie te plannen per jaar, waaraan een aantal partners kunnen bijdragen, lijkt ons een goede keuze. Het is aanbevolen om duidelijk te bepalen wat de doelstelling van deze gezamenlijke actie zal zijn, wie daaraan kan bijdragen, op welke manier, wie dit coördineert en hoe deze acties gefinancierd zullen worden.” P.57</p>	<p>De diversiteit van onze partners is de rijkdom van ons gemeenschappelijk programma. We hebben tijdens het programma aan die complementariteit gewerkt. De aanbeveling wordt opgenomen in het Colombiaanse jaarplan voor de werking in 2020 .</p>
<p>Aanbeveling 6 – B</p> <p>“In Colombia kan ook overwogen worden om een virtueel partnerplatform op te richten dat kan dienen om snel en op een transparante manier informatie uit te wisselen, maar ook om eventueel nationale en internationale lobby omtrent de schendingen van mensenrechten en arbeidsrechten te coördineren. Via dit platform kan informatie over schendingen snel gedeeld en gedocumenteerd worden, kan solidaire actie ondernomen worden en kan evidence verzameld worden om gezamenlijke aanklachten neer te leggen bij regionale en internationale instanties.” P.57</p>	<p>Naast de reeds bestaande en goed functionerende whatsappgroep, kunnen we voor specifieke programma-gerelateerde activiteiten een virtueel platform (Google drive, Dropbox, ...) oprichten om relevante documenten te delen.</p>