

Tussentijdse evaluatie van het gemeenschappelijke programma FOS-Solsoc-IFSI/IVSI

Evaluatierapport

Tussentijdse evaluatie van het gemeenschappelijke programma FOS-Solsoc-IFSI/IVSI

Geert Phlix (ACE Europe)

Ana Catalina Herrera (zelfstandig consultant Colombia)

Woord vooraf

We had the honour of meeting very motivated and engaged people who dedicate their lives to the trade union movement, fighting for the rights of workers. Despite their heavy workloads many of them made time to share their experiences with us. We had interesting conversations, heard stories from very courageous people and were impressed by their work. We would like to thank all the people that participated in this evaluation and wish them a lot of success in their fight for decent work for all. Special thanks to the staff of FOS, IFSI/ISVI and Solsoc for the pleasant collaboration.

Geert Phlix (ACE Europe) Mechelen, België. 2019



Korte samenvatting

Onderwerp en doel van de evaluatie

- ¹ FOS, IFSI/ISVI en Solsoc implementeren een gemeenschappelijk kader, dat aansluit bij het gezamenlijke strategische kader Decent Work en gefinancierd wordt door DGD. In het Zuiden werken FOS, Solsoc en IFSI/ISVI samen met partners in 23 landen, in twee regio's, op nationaal, continentaal en internationaal niveau, om hun impact op de verwezenlijking van rechtvaardige, inclusieve en duurzame samenlevingen te versterken. Het gemeenschappelijke programma is ontwikkeld langs de vier pijlers van de agenda voor Waardig Werk: het recht op werk, arbeidsrechten, sociale bescherming en sociale dialoog. Elk van de drie organisaties richt zich op één of meer van deze pijlers. Het doel van het gemeenschappelijke programma is de samenwerking te versterken. Er vindt een meer structurele uitwisseling plaats van kennis, methodologieën, netwerken, contacten, enz. met betrekking tot politieke acties, bewustmaking en sensibilisering. Er wordt gezocht naar synergieën en complementariteit.
- ² De drie organisaties hebben gekozen voor een thematische tussentijdse evaluatie van het samenwerkingsproces tussen de drie organisaties, aangezien dit een belangrijk kenmerk is voor de verwezenlijking van de doelstellingen van het gemeenschappelijke programma. Omdat Colombia één van de landen is waar de drie organisaties interventies uitvoeren en het meest kan worden geleerd van de samenwerking op nationaal niveau, is Colombia gekozen als casestudy voor deze evaluatie.
- ³ De evaluatie heeft een formatief karakter en een prospectief doel om de samenwerking tussen de drie organisaties te verbeteren, ook met het oog op de voorbereiding van het volgende gemeenschappelijke programma. De centrale evaluatievraag is: *"Wat is de meerwaarde van de samenwerking tussen de drie organisaties FOS-Solsoc-IFSI/ISVI voor het bereiken van de doelstellingen van de agenda Waardig Werk in Colombia; en hoe kan deze samenwerking worden verbeterd en versterkt?"*
- ⁴ De evaluatie werd uitgevoerd van juni 2019 tot oktober 2019. Voor de dataverzameling werden volgende methoden gebruikt: (1) studie van documenten, (2) interviews en workshops (ToC en theory of efficiency) met medewerk(st)ers en directeurs van FOS, Solsoc en IFSI/ISVI, (3) workshop in Colombia met deelname van vertegenwoordig(st)ers van alle partners in Colombia, (4) bezoeken aan alle partners in Colombia en semi-gestructureerde interviews bij project coördinatoren, vakbondsleiders, voorzitters en leiders van sociale organisaties, (5) semi-gestructureerde interviews met vertegenwoordigers van vakbonden in België die projecten in Colombia ondersteunen, (6) restitutievergadering op het Algemeen Beraad van FOS waaraan ook personeel van Solsoc en IFSI/ISVI deelnamen.

Effectiviteit van de samenwerking in Colombia

- ⁵ Het is nog te vroeg om de effectiviteit van de samenwerking in een gemeenschappelijk programma te beoordelen aangezien de partners nog zoekende zijn hoe deze samenwerking

vorm te geven. Een meerwaarde is alleszins het feit dat de drie Belgische actoren en hun partners samen een gesprekspartner vormen voor DGD en de Belgische ambassade en deze dus gezamenlijk kunnen mobiliseren in beleidsbeïnvloeding interventies in Colombia. Gezamenlijke acties hebben ook plaats gevonden in België, bijvoorbeeld bij de lancering van de documentaire 'Tierra de Lucha' in België.

- 6 De meerwaarde van de samenwerking in een gemeenschappelijk programma aan de capaciteitsversterking van de partners moet nog bewezen worden. Samenwerking is niet evident in de Colombiaanse syndicale context. Verschillende knelpunten worden beschreven in het rapport die dit samenwerkingsproces bemoeilijken waaronder, de sterk gefragmenteerde en gepolitiseerde syndicale context in Colombia, het onderling wantrouwen dat bestaat tussen de partnerorganisaties (met name de vakbonden) - niet zozeer bij de vertegenwoordigers die deelnemen aan samenwerkingsactiviteiten maar wel bij hun respectievelijke besturen -, het gebrek aan een goede structuur om de samenwerking aan te sturen en het feit dat een diversiteit aan partners deelnemen, die verschillen in ideologische standpunten en in verschillende regio's operen.
- 7 Ondanks de moeilijke context en verschillende politieke en technische knelpunten is er wel een grote bereidheid tot samenwerking bij de partners en voor het valoriseren van de diversiteit (wat betreft thema's, competenties, middelen, regio's, e.d.). Strategische discussies moeten nog gevoerd worden over de vorm en het doel van de samenwerking, afspraken dienen gemaakt te worden over de manier waarop de communicatie georganiseerd zal worden en welke coördinatiestructuur opgezet moet worden. Een leertheorie en/of leerstrategie wordt best uitgewerkt indien de focus van de samenwerking ligt op 'uitwisselen en leren'. Een hefboom om de huidige samenwerkingsdynamiek niet te laten stilvallen is het ondersteunen van het idee van de Colombiaanse partners om een concrete gezamenlijke actie te plannen in 2020 en hiervoor de nodige middelen te voorzien in de respectievelijke actieplannen van de partners.
- 8 Uiteindelijk zal er ook een discussie gevoerd moeten worden hoe de samenwerking gefinancierd zal worden. Aangezien gezamenlijke mogelijke acties voorlopig een "add-on" zijn van de huidige projecten, is een efficiëntieslag nog niet gemaakt. Voorlopig zijn de randvoorwaarden niet aanwezig om meer samen te werken i.f.v. het efficiënter aanwenden van de middelen (vb. gezamenlijke vormingen, uitwisseling van materiaal, ...)

Potentieel voor efficiëntiewinst door samenwerking

- 9 Uit de analyse komt duidelijk naar voren dat er veel wil en engagement is bij de actoren in België en Colombia om de samenwerking in een gemeenschappelijk programma te intensifiëren. De eerste periode van het gemeenschappelijk programma was belangrijk om elkaar beter te leren kennen en vertrouwensrelaties op te bouwen. Deze eerste fase werd eerder technisch ingezet, waarbij de partners elkaar hebben versterkt in technisch en financieel programmabeheer.
- 10 Een strategische en beleidsmatige discussie over de manier waarop de samenwerking vorm kan krijgen, efficiëntiewinst gerealiseerd kan worden en complementariteit gevaloriseerd heeft in België nog niet plaatsgevonden. Het gesprek over de mate van (en grenzen aan)



programmaintegratie moet nog ten gronde gevoerd worden, waaronder het expliciteren van de complementariteit en strategische beleidskeuzes (landen, thema's, partners, strategieën) en het efficiënt inzetten van beschikbare personele en financiële middelen.

- ¹¹ Er kan nog heel wat efficiëntiewinst geboekt worden als het duidelijk wordt hoe beschikbare personele en financiële middelen optimaal ingezet kunnen worden (in België en het Zuiden). Het duidelijkste voorbeeld van efficiëntiewinst tot op heden is de samenwerking voor de aanmaak en het gebruik van de documentaire "Tierra de Lucha", gecoördineerd door Solsoc met medewerking van de twee andere organisaties en hun partners, in het kader van sensibiliseringsactiviteiten in België (en uiteindelijk ook in Colombia). Tenslotte zal het verder uitwerken van richtlijnen, procedures en afspraken over de samenwerking ook bijdragen aan een efficiënter beheer en uitvoering van het programma.

Monitoring en evaluatie

- ¹² De huidige ToC geeft weinig strategische sturing aan het beheer van het programma maar geeft wel goed de samenhang tussen de verschillende pijlers en de interventies van de drie Belgische organisaties weer. Een M&E systeem werd uitgewerkt met respect voor de aanwezige M&E systemen en instrumenten bij elk van de drie organisaties. De uitdaging bestaat erin om een meer strategische analyse te maken 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.

Valoriseren van de complementariteit

- ¹³ De huidige complementariteit van de Belgische organisaties werd tot op heden vooral ingezet ten behoeve van uitwisseling van expertise en ervaringen, met name over technische aspecten van programmabeheer en één gezamenlijke sensibiliseringsactie. Complementariteit kan verschillende vormen aannemen, gaande van uitwisseling tot afstemming en zelfs synergie en programmaintegratie.
- ¹⁴ De drie partners zijn erover eens dat samenwerking (en het inzetten van complementaire strategieën) kan bijdragen aan verhoogde impact, kostenefficiëntie en het versterken van de positie in de sector van ontwikkelingssamenwerking. Welke impact en welke efficiëntiewinst nagstreefd wordt moet echter nog verder geconcretiseerd worden. Bijvoorbeeld, een uitwisseling van good practices, ervaring en expertise kan bijdragen tot de effectiviteit en efficiëntie van het ondersteunen van processen van capaciteitsversterking van partners. Een grotere afstemming kan bijdragen tot gezamenlijke acties, het opschalen van good practices of het versterken van beleidsbeïnvloeding.
- ¹⁵ Strategische keuzes m.b.t. complementariteit en samenwerking worden bepaald door de soort complementariteit en efficiëntiewinst die gezocht worden, en begrensd door de voorwaarden die al dan niet aanwezig zijn voor verdere samenwerking.

Aanbevelingen

- ¹⁶ Een kader werd uitgewerkt met mogelijke scenario's om de samenwerking tussen de drie organisaties en de complementariteit verder te versterken. Het is aan de drie organisaties om een discussie ten gronde te voeren over mogelijke scenarios en hun respectievelijke consequenties alvorens te starten met de concrete voorbereidingen van een nieuw gemeenschappelijk programma. Er werden zes aanbevelingen geformuleerd:
1. 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
 2. Bij voorkeur wordt het samenwerkingsproces geformaliseerd. De huidige coördinatiemechanismen zijn onvoldoende om het proces van samenwerking aan te sturen.
 3. Het is aanbevolen om de huidige M&E werkgroep uit te breiden met een verantwoordelijke voor de coördinatie van het ontwikkelingsproces van het volgende programma. Daarnaast kan er overwogen worden om ook iemand verantwoordelijk te maken voor de coördinatie van de uitwisseling van ervaring, good practices en expertise. We stellen dus voor om de M&E werkgroep uit te breiden tot een PMEL werkgroep (planning, monitoring, evaluatie en leren).
 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 complementariteit van de vakcentrales gevaloriseerd kan worden.
 5. Een grotere mate van programmacoördinatie (of integratie) veronderstelt ook een grotere afstemming van het M&E systeem. Voor het huidige programma is het aangewezen 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. Het is aanbevolen om voor het volgende programma een meer strategische ToC uit te werken, die inzicht biedt in de verschillende tussenstappen, met name in de invloedsfeer.
 6. 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. Het is aangewezen 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.



Résumé

Objet et but de l'évaluation

- ¹⁷ FOS-Socialistische Solidariteit, IFSI/ISVI et Solsoc mettent en œuvre un programme commun dans le cadre du « Cadre Stratégique Commun Travail Décent », financé par la DGD. Dans le Sud, FOS-Socialistische Solidariteit, IFSI/ISVI et Solsoc collaborent avec des partenaires dans 23 pays, dans deux régions, à l'échelle nationale, continentale et internationale, afin d'avoir plus d'impact sur la réalisation des sociétés équitables, inclusives et durables. Ce programme commun est construit selon les quatre piliers de l'agenda Travail Décent : le droit au travail, les droits du travail, la protection sociale et le dialogue social. Chacune des trois organisations se concentre sur un ou plusieurs de ces piliers. Le programme commun vise également de renforcer la collaboration entre les organisations. Il existe un échange plus structurel de connaissances, de méthodologies, de réseaux, de contacts, etc. concernant les actions politiques, la conscientisation et la sensibilisation. Des synergies et des complémentarités sont recherchées.
- ¹⁸ Les trois organisations ont opté pour une évaluation thématique à mi-parcours du processus de collaboration entre elles, car il s'agit d'un élément important pour la réalisation des objectifs du programme commun. Étant donné que la Colombie est l'un des pays dans lesquels opèrent les trois organisations et que c'est au niveau des interventions dans un pays que l'on peut tirer le plus d'enseignements de la collaboration, ce pays a été choisi comme étude de cas pour cette évaluation.
- ¹⁹ L'évaluation a un caractère formatif et prospectif et vise à améliorer la collaboration entre les trois organisations, également en vue de la préparation du prochain programme commun. La question centrale de l'évaluation est : « *Quelle est la valeur ajoutée de la coopération entre les trois organisations, FOS-Socialistische Solidariteit, IFSI/ISVI et Solsoc, dans la réalisation des objectifs de l'agenda Travail Décent en Colombie ; et comment cette coopération peut-elle être améliorée et renforcée ?* »
- ²⁰ L'évaluation a été réalisée de juin 2019 à octobre 2019. Les méthodes suivantes ont été utilisées pour la collecte des données : (1) étude de documents ; (2) entretiens et ateliers (théorie du changement et théorie de l'efficacité) avec les collaborateurs/trices et les directeurs de FOS-Socialistische Solidariteit, IFSI/ISVI et Solsoc ; (3) atelier en Colombie avec la participation de représentant(e)s de tous les partenaires en Colombie ; (4) visites à tous les partenaires en Colombie et entretiens semi-structurés avec les coordonnateurs du projet, des dirigeants syndicaux, des présidents et des dirigeants d'organisations sociales ; (5) entretiens semi-structurés avec des représentants de syndicats belges qui soutiennent des projets en Colombie ; (6) réunion de restitution lors du conseil général de FOS-Socialistische Solidariteit, à laquelle ont également participé des collaborateurs de Solsoc et IFSI/ISVI.

Effectivité de la coopération en Colombie

- ²¹ Il est trop tôt pour évaluer l'effectivité de la collaboration dans le cadre d'un programme commun, étant donné que les partenaires cherchent encore la manière de façonner cette coopération. Une valeur ajoutée réside dans le fait que les trois acteurs belges et leurs partenaires représentent ensemble un interlocuteur vis-à-vis de la DGD et de l'ambassade de Belgique et qu'ensemble elles peuvent mobiliser la DGD et l'ambassade pour participer dans des actions de plaidoyer en Colombie. Des actions communes ont également eu lieu en Belgique, par exemple lors du lancement du documentaire « Tierra de Lucha » en Belgique.
- ²² La valeur ajoutée de la collaboration par rapport au renforcement des capacités des partenaires reste à démontrer. La coopération n'est pas évidente dans le contexte syndical colombien. Le rapport décrit plusieurs goulets d'étranglement qui entravent ce processus de coopération notamment, le contexte syndical très fragmenté et politisé en Colombie, la méfiance mutuelle qui existe entre les organisations partenaires (en particulier les syndicats) – pas tant entre les représentants qui participent aux activités de coopération qu'entre leurs conseils respectifs), l'absence de structure adéquate pour gérer la coopération et le fait qu'une diversité de partenaires y participe, avec des vues idéologiques divergentes et actifs dans différentes régions.
- ²³ Malgré ce contexte difficile et les différentes contraintes politiques et techniques, les partenaires font preuve d'une grande volonté de coopération et de promotion de la diversité (au niveau des thèmes, compétences, ressources, régions, etc.). Des discussions stratégiques doivent encore avoir lieu sur la forme et l'objectif de la collaboration, des accords doivent être trouvés sur la manière dont la communication sera organisée et quelle structure de coordination doit être mise en place. Il faut également élaborer une « stratégie d'apprentissage » vue l'accent mis aussi sur « l'échange et l'apprentissage » dans le cadre de la coopération. Un levier pour maintenir la dynamique actuelle de la coopération est de soutenir l'idée des partenaires colombiens de planifier une action conjointe concrète en 2020 et de fournir les ressources nécessaires à cet effet dans les plans d'action respectifs des partenaires.
- ²⁴ À court terme, une discussion devra également avoir lieu sur le mode de financement de la coopération. Étant donné que les actions conjointes possibles représentent pour l'instant un « complément » aux projets en cours, aucune amélioration de l'effectivité n'a encore été réalisée. Pour l'heure, les conditions préalables à une coopération accrue en termes d'utilisation plus efficace des ressources (par exemple, formations conjointes, échange de matériel, etc.) font défaut.

Potentiel de gains d'efficacité grâce à la collaboration

- ²⁵ Il ressort clairement de l'analyse que les acteurs belges et colombiens ont la volonté et l'engagement d'intensifier leur coopération dans le cadre d'un programme commun. La première période du programme commun a été importante afin d'apprendre à se connaître et d'établir des relations de confiance. Cette première phase était plutôt technique, les partenaires se renforçant mutuellement dans la gestion technique et financière du programme.



- ²⁶ Il n'y a pas encore eu en Belgique de discussion stratégique et politique sur la manière de façonner la collaboration, de réaliser les gains d'efficacité et de valoriser la complémentarité. La discussion sur le degré (et les limites) de l'intégration du programme doit encore être approfondie, notamment en explicitant la complémentarité et les choix politiques stratégiques (pays, thèmes, partenaires, stratégies) et l'utilisation efficace des ressources humaines et financières disponibles.
- ²⁷ De nombreux gains d'efficacité peuvent encore être réalisés s'il devient clair que les ressources humaines et financières disponibles peuvent être utilisées de manière optimale (en Belgique et dans le Sud). L'exemple le plus clair de gains d'efficacité à ce jour est la coopération pour la création et l'utilisation du documentaire « Tierra de Lucha », coordonnée par la Solsoc avec la coopération des deux autres organisations et de leurs partenaires, dans le cadre des activités de sensibilisation en Belgique (et finalement aussi en Colombie). Enfin, l'élaboration d'orientations, de procédures et d'accords de coopération contribuera également à une gestion et une mise en œuvre plus efficaces du programme.

Suivi et évaluation

- ²⁸ La Théorie de Changement (TdC) actuelle apporte peu d'orientations stratégiques à la gestion du programme, mais elle reflète bien la cohérence entre les différents piliers et les interventions des trois organisations belges. Un système de suivi et évaluation (S&E) a été mis, basé sur les systèmes et outils de S&E présents dans chacune des trois organisations. Le défi consiste à procéder à une analyse plus stratégique des données disponibles. Une option pourrait être d'élaborer un cadre d'analyse pour analyser les données de suivi disponibles, par exemple pour identifier certaines tendances ou étapes intermédiaires dans les différentes voies du changement (pathways of change) (y compris les différents acteurs).

Valorisation de la complémentarité

- ²⁹ Jusqu'à présent, la complémentarité actuelle des organisations belges a principalement servi l'échange d'expertise et d'expériences, en particulier sur les aspects techniques de la gestion des programmes et une action conjointe de sensibilisation. Mais cette complémentarité peut prendre différentes formes, allant de 'l'échange' à la 'coordination', ou par la 'synergie' et 'l'intégration' de programmes.
- ³⁰ Les trois partenaires conviennent que la collaboration (et l'utilisation de stratégies complémentaires) peut contribuer à accroître l'impact, à augmenter l'efficacité et à renforcer sa position dans le secteur de la coopération au développement. Toutefois, il reste encore à concrétiser quel impact et quels gains d'efficacité doivent être recherchés. Par exemple, un échange de bonnes pratiques, d'expériences et d'expertise peut contribuer à l'effectivité des processus de renforcement des capacités des partenaires. Une meilleure coordination peut contribuer à des actions conjointes, à l'amplification des bonnes pratiques ou au renforcement des activités de plaidoyer.

- ³¹ Les choix stratégiques en matière de complémentarité et de coopération sont déterminés par le type de complémentarité et les gains d'effectivité recherchés et sont limités par les conditions qui peuvent ou non être présentes pour une coopération plus poussée.

Recommandations

- ³² Un cadre a été élaboré avec des scénarios possibles pour renforcer la complémentarité et la collaboration entre les trois organisations. Il leur appartient de mener une discussion approfondie sur les scénarios possibles et leurs conséquences respectives avant d'entamer les préparatifs concrets d'un nouveau programme commun. Six recommandations ont été formulées :
1. Une discussion stratégique et politique doit déterminer où déployer la complémentarité des stratégies et de l'expertise (renforcement des processus de développement des capacités, renforcement de plaidoyer, utilisation plus efficace des ressources humaines et financières, contribution à des objectifs communs, etc.) et définir le degré de coopération qui peut être poursuivi : échange, coordination (du programme) ou intégration du programme ;
 2. De préférence, le processus de collaboration est formalisé. Les mécanismes de coordination actuels sont insuffisants pour orienter le processus de coopération ;
 3. Il est recommandé que le groupe de travail actuel en matière de S&E soit élargi pour inclure une personne chargée de coordonner le processus de développement du prochain programme. En outre, il pourrait être envisagé de désigner une personne chargée de coordonner l'échange d'expériences, de bonnes pratiques et d'expertise. Nous proposons donc d'étendre le groupe de travail de S&E à un groupe de travail PMEL (planification, monitoring, évaluation et apprentissage) ;
 4. Rechercher le forum de consultation approprié pour intégrer les organisations syndicales aux discussions sur un programme commun et analyser comment valoriser la valeur ajoutée et la complémentarité des organisations syndicales ;
 5. Un degré plus élevé de coordination (ou d'intégration) du programme présuppose également une plus grande coordination du système de S&E. Pour le programme actuel, il est souhaitable d'élaborer un cadre d'analyse pour analyser les données de suivi disponibles, par exemple pour identifier certaines tendances ou étapes intermédiaires dans les différentes voies du changement. Il est recommandé d'élaborer un TdC plus stratégique pour le prochain programme, qui apporterait des renseignements sur les différentes étapes intermédiaires, en particulier dans la sphère d'influence ;
 6. Étant donné que, dans le cadre du programme actuel, les partenaires du Sud n'ont pas été choisis en raison de la complémentarité de leurs compétences et de leurs connaissances par rapport aux objectifs communs ou partagés, il est recommandé d'analyser les possibilités d'échange de compétences, d'informations, de connaissances ou de bonnes pratiques, en fonction du renforcement mutuel des capacités, et d'analyser les modalités de coordination. Il convient de définir clairement l'objectif de cette action commune, les personnes qui pourront y contribuer, la manière d'y procéder, la personne qui la coordonnera et le financement de ces actions.



Resumen

Tema y objetivo de la evaluación

- ³³ FOS, IFSI/ISVI y Solsoc implementan un programa común que se conecta con el marco estratégico común Trabajo Digno y es financiado por DGD. En el Sur, FOS, Solsoc e IFSI/ISVI trabajan juntas con organizaciones socias en 23 países, en dos regiones, a nivel nacional, continental e internacional, para fortalecer el impacto sobre la realización de sociedades más justas, inclusivas y sostenibles. El programa común ha sido desarrollado a través de cuatro pilares de la agenda para el Trabajo Digno: el derecho al trabajo, los derechos laborales, la protección social y el diálogo social. Cada una de las tres organizaciones se enfoca en uno o más de estos pilares. El objetivo del programa común es fortalecer la cooperación. Un intercambio más estructural de conocimiento, metodologías, redes de trabajo, contactos, etc tiene lugar, en función de la incidencia política, la concientización y la sensibilización. Se buscan sinergias y complementariedad.
- ³⁴ Las tres organizaciones han decidido hacer una evaluación temática de medio término del proceso de cooperación entre las tres organizaciones, en vista de que esto es una característica importante para la realización de los objetivos del programa común. Debido a que Colombia es uno de los países donde las tres organizaciones ejecutan intervenciones y se puede aprender más de la cooperación a nivel nacional, se eligió a Colombia como estudio de caso para esta evaluación.
- ³⁵ La evaluación tiene un carácter formativo y un objetivo de prospección para mejorar la cooperación entre las tres organizaciones, también con la mirada puesta en la preparación del siguiente programa común. La pregunta de evaluación central es: *"¿Cuál es el valor agregado de la cooperación entre las tres organizaciones FOS-Solsoc-IFSI/ISVI para alcanzar los objetivos de la agenda Trabajo Digno en Colombia; y cómo puede ser mejorada y fortalecida esta cooperación?"*
- ³⁶ La evaluación fue realizada de junio de 2019 a octubre de 2019. Para la recolección de datos se utilizaron los siguientes métodos: (1) estudio de documentos, (2) entrevistas y talleres (TdC y theory of efficiency) con oficiales y directores de FOS, Solsoc e IFSI/ISVI, (3) taller en Colombia, con la participación de los/las representantes de todos los socios en Colombia, (4) visitas a todos los socios en Colombia y entrevistas semiestructuradas con los coordinadores de proyectos, líderes sindicales, presidentes y líderes de organizaciones sociales, (5) entrevistas semiestructuradas con representantes de los sindicatos en Bélgica que apoyan proyectos en Colombia, (6) reunión de restitución en el Consejo General de FOS, en la que también participó el personal de Solsoc e IFSI/ISVI.

Efectividad de la cooperación en Colombia

- ³⁷ Aún es muy temprano para evaluar la efectividad de la cooperación en el programa común, teniendo en cuenta que los socios aún están buscando la manera en que se le puede dar forma

a esta cooperación. Un valor agregado es en todo sentido el hecho de que los tres actores belgas y sus socios conforman juntos un interlocutor para DGD y la embajada belga, pudiendo entonces movilizarlas conjuntamente en las intervenciones con incidencia política en Colombia. También han tenido lugar acciones conjuntas en Bélgica, por ejemplo para el lanzamiento del documental 'Tierra de Lucha' en Bélgica.

- ³⁸ El valor agregado de la cooperación en un programa común enfocado en el fortalecimiento de la capacidad de los socios, aún debe ser demostrado. La cooperación no es algo evidente en el contexto sindical colombiano. En el informe se describen diferentes cuellos de botella, que dificultan este proceso de cooperación, entre ellos, el contexto sindical fragmentado y politizado en Colombia, la desconfianza mutua existente entre las organizaciones sociales (especialmente los sindicatos) – no tanto entre los representantes que participaron en las actividades de cooperación sino más bien entre sus respectivos órganos directivos -, la falta de una buena estructura para dirigir la cooperación y el hecho de que participa una diversidad de socios, que operan con diferentes puntos de vista ideológicos y en diferentes regiones.
- ³⁹ A pesar del difícil contexto y los diferentes cuellos de botella políticos y técnicos, hay una gran disposición para la cooperación con los socios y para la valorización de la diversidad (en lo que concierne a temas, competencias, medios, regiones, etc). Aún deben llevarse a cabo las discusiones estratégicas sobre la forma y el objetivo de la cooperación. Se deben hacer acuerdos sobre la manera en que deberá organizarse la comunicación y qué clase de estructura de coordinación debe implementarse. Se tendría que elaborar una teoría de aprendizaje y/o una estrategia de aprendizaje si el foco de la cooperación está dirigido al 'intercambio y aprendizaje'. Un instrumento para no dejar que la actual dinámica de cooperación se detenga, resulta el apoyar la idea de los socios colombianos para planear una acción concreta común en 2020 y proveer para esto los medios necesarios en lo respectivos planes de acción de los socios.
- ⁴⁰ Finalmente deberá llevarse a cabo una discusión sobre la manera en que será financiada la cooperación. Teniendo en cuenta que las posibles acciones conjuntas son por el momento un "añadido" de los proyectos actuales, todavía no se ha dado un golpe de eficiencia. Las condiciones previas no están por ahora presentes para poder cooperar más en función del uso más eficiente de los recursos (por ejemplo, capacitaciones conjuntas, intercambios de material,...).

Potencial para ganar eficiencia a través de la cooperación

- ⁴¹ Del análisis se desprende claramente que existe mucha voluntad y mucho compromiso por parte de los actores en Bélgica y Colombia, para intensificar la cooperación en un programa común. El primer periodo del programa común fue importante para aprender a conocerse mutuamente mejor y construir relaciones de confianza. Esta primera fase se enfocó más bien en la parte técnica, en la cual los socios se fortalecieron mutuamente en la gestión del programa técnico y financiero.
- ⁴² Una discusión estratégica y de políticas sobre la manera en que la cooperación puede recibir forma, así como sobre la manera en que se puede lograr ganar eficiencia y la



complementariedad puede ser valorizada, aún no ha tenido lugar en Bélgica. El diálogo a fondo sobre la medida (y los límites) de la integración del programa aún debe ser llevado a cabo, entre otras cosas sobre la explicitación de la complementariedad y las decisiones de políticas estratégicas (países, temas, socios, estrategias) y el uso eficiente de los recursos personales y financieros disponibles.

- ⁴³ Todavía se puede lograr ganar mucha eficiencia si se aclara cómo pueden ser usados de manera óptima los recursos personales y financieros disponibles (en Bélgica y en el Sur). El ejemplo más claro de ganancia de eficiencia hasta ahora resulta la cooperación para la realización y utilización del documental “Tierra de Lucha”, coordinado por Solsoc con la cooperación de las otras dos organizaciones y sus socios, en el marco de las actividades de sensibilización en Bélgica (y posteriormente también en Colombia). Finalmente, la elaboración más amplia de directrices, procedimientos y acuerdos sobre la cooperación también aportará a una gestión y ejecución más eficiente del programa.

Monitoreo y evaluación

- ⁴⁴ La actual TdC proporciona poca dirección estratégica a la gestión del programa, pero sí describe bien la coherencia entre los diferentes pilares y las intervenciones de las tres organizaciones belgas. Un sistema M&E fue elaborado respetando los sistemas e instrumentos M&E presentes en cada una de las tres organizaciones. El reto consiste en hacer un análisis más estratégico de los datos disponibles. Una opción podría ser la de elaborar un marco de análisis para analizar los datos de monitoreo disponibles, para, por ejemplo, sacar a flote determinadas tendencias o pasos intermedios en las diferentes vías del cambio (incluyendo a los distintos actores).

Valorización de la complementariedad

- ⁴⁵ La actual complementariedad de las tres organizaciones belgas fue usada hasta ahora sobre todo para el intercambio de pericias y experiencias, especialmente sobre los aspectos técnicos de la gestión del programa y una sola acción de sensibilización conjunta. La complementariedad puede tener diferentes formas, que van desde el intercambio hasta la sintonía e incluso la sinergia y la integración del programa.
- ⁴⁶ Las tres organizaciones están de acuerdo en que la cooperación (y el uso de estrategias complementarias), puede aportar a un impacto elevado, a la eficiencia de costos y al fortalecimiento de su posición en el sector de la cooperación al desarrollo. Sin embargo, aún debe concretarse más qué clase de impacto y ganancia de eficiencia se persiguen. Por ejemplo, un intercambio de buenas prácticas, experiencia y pericia puede aportar a la efectividad y eficiencia del apoyo de procesos de fortalecimiento de la capacidad de los socios. Una sintonía más amplia puede aportar a la realización de acciones conjuntas, al aumento de escala de las buenas prácticas y al fortalecimiento de la incidencia política.
- ⁴⁷ Las decisiones estratégicas con respecto a la complementariedad y cooperación son determinadas por la clase de complementariedad y ganancia de eficiencia que se busquen, y limitadas por las condiciones que estén o no presentes para una mayor cooperación.

Recomendaciones

- ⁴⁸ Se elaboró un marco con posibles escenarios para fortalecer más la cooperación entre las tres organizaciones y la complementariedad. De las tres organizaciones depende llevar a cabo una discusión a fondo sobre los posibles escenarios y sus respectivas consecuencias, antes de comenzar con los preparativos concretos para un nuevo programa común. Se formularon las siguientes recomendaciones:
1. Una discusión estratégica política deberá determinar hacia dónde debe ser utilizada la complementariedad en las estrategias y la pericia (fortalecimiento de procesos de desarrollo de capacidad, fortalecimiento de la incidencia política, uso más eficiente de recursos personales y financieros, aportes a objetivos comunes, etc.) y en qué medida debe perseguirse la cooperación: intercambio, sintonía (coordinación del programa) o integración del programa.
 2. Preferiblemente el proceso de cooperación debe ser formalizado. Los mecanismos de coordinación actuales son insuficientes para dirigir el proceso de cooperación.
 3. Se recomienda ampliar el actual grupo de trabajo M&E con un responsable de la coordinación del proceso de desarrollo del próximo programa. Además, puede sopesarse la idea de hacer también responsable a alguien de la coordinación del intercambio de experiencia, buenas prácticas y pericia. Proponemos entonces ampliar el grupo de trabajo M&E a un grupo de trabajo PME (planeación, monitoreo, evaluación y aprendizaje)..
 4. Buscar el foro de discusión adecuado para involucrar a las centrales obreras en las discusiones sobre una programa común y analizar cómo también el valor agregado y la complementariedad de las centrales obreras pueden ser valorizados.
 5. Una mayor medida de coordinación del programa (o integración) supone también una mayor sintonía del sistema M&E. Para el programa actual se ha indicado elaborar un marco de análisis para analizar los datos de monitoreo disponibles, para, por ejemplo, sacar a flote determinadas tendencias o pasos intermedios en las diferentes vías del cambio (incluyendo a los distintos actores). Se recomienda elaborar para el actual programa una TdC más estratégica, que ofrezca una visión de los diferentes pasos intermedios, especialmente en la atmósfera de influencia.
 6. Teniendo en cuenta que en el actual programa los socios en el Sur no son elegidos con base en su pericia y conocimiento complementarios, en función de los objetivos comunes o compartidos, se recomienda buscar las posibilidades para el intercambio de pericia, información, conocimiento y/o buenas prácticas, en función del fortalecimiento de capacidad recíproco; y analizar si existen y en qué medida posibilidades para la sintonía. Se ha indicado determinar claramente cuál será el objetivo de esta acción conjunta, quién puede aportar a ella, de qué manera, quién la coordinará y cómo serán financiadas estas acciones.



Lijst van afkortingen

ABVV/FGTB	Algemeen Belgisch Vakverbond/ Fédération Général
AC	Algemene Centrale
ACASA	Asociación Campesina de San José de Apartado
ATI	Asociación de Trabajo Interdisciplinario
COISO	Corporación Colectivo Intersindical de Salud Ocupacional
CUT	Central Unitaria de Trabajadores
DGD	Directoraat Generaal Development
ETUC	European trade Union Confederation
FARC	Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia
FENSUAGRO	Federación Nacional Sindical Unitaria Agropecuaria
GSK	Gemeenschappelijk Strategisch Kader
IAO	Internationale Arbeidsorganisatie
IPC	Instituto Popular de Capacitación
ITUC	International Trade Union Confederation
LOKA	Logisch kader
M&E	Monitoring & Evaluatie
NGO	Non-Governmental Organisation/ Niet Gouvernementele Organisatie
RENAF	Red Economía Familiar
SALSA	Soberanía y Autonomía Alimentaria
SINTRAIMAGRA	Sindicato Nacional de Trabajadores de la Industria de Productos Grasos y Alimenticios
ToC	Theory of Change
USO	Unión Sindical Obrera

Inhoudstafel

1	Inleiding	20
1.1	Onderwerp en doel van de evaluatie	20
1.2	Aanpak en methodologie	22
1.3	Leeswijzer bij het rapport	23
2	Korte beschrijving van de context en de actoren in Colombia	24
2.1	Korte toelichting bij de (syndicale) context in Colombia	24
2.2	Partners van FOS	25
2.3	Partners van SolSoc	26
2.4	Partners IFSI/ISVI	28
3	Analyse van de effectiviteit, relevantie en efficiëntie van de samenwerking in een gemeenschappelijk programma	29
3.1	Bijdrage van de samenwerking tussen FOS, Solsoc en IFSI/ISVI in Colombia aan het bereiken van de doelstellingen (effectiviteit en relevantie)	29
3.2	Analyse van de Bijdrage van de samenwerking tussen FOS, Solsoc en IFSI/ISVI aan efficiëntie	39
3.3	Valoriseren van de complementariteit tussen de strategieën van de drie belgische organisaties en hun partners	45
4	Conclusies en aanbevelingen	51
4.1	Conclusies	51
4.2	Aanbevelingen	52
5	Bijlagen	58
5.1	referentietermen	58



5.2	Lijst van geconsulteerde documenten	72
5.3	Lijst van geconsulteerde personen	73

1 Inleiding

1.1 ONDERWERP EN DOEL VAN DE EVALUATIE

- ⁴⁹ FOS, IFSI/ISVI en Solsoc implementeren een gemeenschappelijk kader, dat aansluit bij het gezamenlijke strategische kader Decent Work. In het Zuiden werken FOS, Solsoc en IFSI/ISVI samen met hun partners in 23 landen, in twee regio's, op nationaal, continentaal en internationaal niveau, om hun impact op de verwezenlijking van rechtvaardige, inclusieve en duurzame samenlevingen te versterken. De drie organisaties hebben hun krachten gebundeld om hun interventies te optimaliseren met het oog op de handhaving, bescherming en implementatie van Decent Work voor alle werknemers, met inbegrip van degenen die in onzekere banen werken, binnen de formele en informele economie. De drie organisaties werken ook nauw samen met UNMS/NVSM en FGTB/ABVVV. Het programma wordt gefinancierd door DGD, voor een totaal bedrag van 5,8 miljoen euro voor vijf jaar, 2017-2021. De leden van FGTB/ABVVV ondersteunen ook delen van het programma (ook wel "back-donors" genoemd).
- ⁵⁰ De drie organisaties dragen bij tot organisatorische en institutionele versterking van hun partners:
- FOS draagt bij aan capaciteitsversterking van sociale bewegingen en sociale organisaties (incl. vakbonden) die activiteiten implementeren omtrent arbeidsrechten en sociale bescherming.
 - IFSI/ISV investeert in capaciteitsversterking van vakbonden met als doel de agenda Waardig Werk te realiseren in alle professionele sectoren op regionaal, nationaal en internationaal niveau.
 - Solsoc investeert in de versterking van sociale bewegingen en sociale organisaties (incl. vakbonden) die activiteiten implementeren die een sociale en solidaire economie beogen (met ook een focus op algemene gezondheidsverzekeringen)
- ⁵¹ Het gemeenschappelijke programma is ontwikkeld langs de vier pijlers van de agenda voor waardig werk: het recht op werk, arbeidsrechten, sociale bescherming en sociale dialoog. Elk van de drie organisaties richt zich op één of meer van deze pijlers. Het doel van het gemeenschappelijke programma is de samenwerking te versterken. Er vindt een meer structurele uitwisseling plaats van kennis, methodologieën, netwerken, contacten, enz. met betrekking tot politieke acties, bewustmaking en sensibilisering. Er wordt gezocht naar synergieën en complementariteit. De drie organisaties werkten in het verleden al samen, maar deze samenwerking is sinds de voorbereiding en uitvoering van het huidige gemeenschappelijke programma geïntensiveerd en gesystematiseerd, op zoek naar meer strategische complementariteit en relevante synergieën.



- ⁵² De drie organisaties hebben ervoor gekozen om een thematische tussentijdse evaluatie aan te vragen, omdat het te vroeg werd geacht om een volledig op verantwoording gerichte evaluatie uit te voeren waarbij de vijf OESO/DAC-evaluatiecriteria in acht moeten worden genomen. Het onderwerp van deze tussentijdse evaluatie is het samenwerkingsproces tussen de drie organisaties, aangezien dit een belangrijk kenmerk is voor de verwezenlijking van de doelstellingen van het gemeenschappelijke programma. Aangezien Colombia één van de landen is waar de drie organisaties interventies uitvoeren en het meest kan worden geleerd van de samenwerking op nationaal niveau, is Colombia gekozen als casestudy voor deze evaluatie.
- ⁵³ De evaluatie heeft een formatief karakter en een prospectief doel om de samenwerking tussen de drie organisaties te verbeteren, ook met het oog op de voorbereiding van het volgende gemeenschappelijke programma. De centrale evaluatievraag is: "wat is de meerwaarde van de samenwerking tussen de drie organisaties FOS-Solsoc-IFSI/ISVI voor het bereiken van de doelstellingen van de agenda Waardig Werk in Colombia; en hoe kan deze samenwerking worden verbeterd en versterkt? "
- ⁵⁴ In de ToR werden vijf evaluatievragen geformuleerd:
- Q1. Hoe heeft de bestaande samenwerking in Colombia tussen FOS-ISVI/IFSI-Solsoc bijgedragen aan het bereiken van de doelstellingen (effectiviteit en relevantie)? Wat waren de barrières en enablers van deze samenwerking en welke opportuniteiten blijven onbenut?
 - Q2. Is de huidige samenwerking tussen FOS-ISVI/IFSI-Solsoc efficiënt geweest in functie van het bereiken van de doelstellingen?
 - Q3. Wat is de meerwaarde van de complementariteit van de strategieën van de drie organisaties en hun partners?
 - Q4. Op welke manier kunnen we onze gemeenschappelijke monitoring versterken in functie van de gemeenschappelijke doelen?
 - Q5. Op basis van een analyse van de constructie van het gemeenschappelijk programma FOS-Solsoc-ISVI/IFSI, hoe kunnen de drie organisaties dit proces verbeteren in het perspectief van de constructie van een nieuw gemeenschappelijk programma
- ⁵⁵ Er wordt verwacht dat de evaluatie nuttige actiepunten/aanbevelingen zal opleveren voor zowel de medewerkers en de directeurs van de drie organisaties, als voor hun partnerorganisaties in het Zuiden, om hen in staat te stellen de kwaliteit van en de samenwerking binnen het huidige programma en de toekomstige programma's te verbeteren. Een van de verwachte resultaten van de evaluatie is een methodologisch kader of methodologische richtlijnen om de voorbereiding van het volgende programma te ondersteunen.
- ⁵⁶ De evaluatie heeft een lerend karakter en is geen accountability-georiënteerde evaluatie. Van de evaluatie wordt verwacht dat zij de samenwerking en synergie tussen de betrokken organisaties en hun partners analyseert, waarbij de drie organisaties er samen op gericht zijn een bijdrage te

leveren aan sociale verandering. Er zal geen analyse worden gemaakt van de effectiviteit van het programma en van de effectiviteit van de implementatiestrategieën voor sociale verandering. De focus ligt op de mate waarin de samenwerking bijdraagt aan de effectiviteit van het programma.

1.2 AANPAK EN METHODOLOGIE

- ⁵⁷ Voor de dataverzameling werden volgende methoden gebruikt: (1) studie van documenten, (2) interviews en workshops (ToC en theory of efficiency) met medewerk(st)ers en directeurs van FOS, Solsoc en IFSI/ISVI, (3) workshop in Colombia met deelname van vertegenwoordig(st)ers van alle partners in Colombia, (4) bezoeken aan alle partners in Colombia en semi-gestructureerde interviews bij project coördinatoren, vakbondsleiders, voorzitters en leiders van sociale organisaties, (5) semi-gestructureerde interviews met vertegenwoordigers van vakbonden in België die projecten in Colombia ondersteunen, (6) restitutievergadering op het Algemeen Beraad van FOS waaraan ook vertegenwoordigers van Solsoc en IFSI/ISVI deelnamen.
- ⁵⁸ Het bezoek aan Colombia vond plaats tussen 19 en 26 augustus 2019, met als start een participatieve workshop op maandag 19 augustus in Bogota en een restitutievergadering op maandag 26 augustus in Medellin. Partners werden bezocht in Bogota en Medellin. Het terreinbezoek heeft plaatsgevonden zoals gepland en alle activiteiten konden worden uitgevoerd. Vakbondsleiders en directeurs van alle organisaties die deelnemen aan het gemeenschappelijk programma werden bevestigd.

Beperkingen van de evaluatie

- ⁵⁹ Het programma in Colombia wordt uitgevoerd in 21 departementen. Gezien de beperkte tijd konden maar twee regio's bezocht worden, met name Bogota en Medellin. Deze beperking werd opgelost door het organiseren van twee workshops, één in Bogota en één in Medellin. De partners hebben allen een vertegenwoordiging in één van deze twee steden.
- ⁶⁰ De evaluatie is een empirisch onderbouwde studie, maar slechts op basis van één case studie. Colombia is geselecteerd vanwege de mogelijkheid om geleerde lessen te identificeren. De evaluatie wordt echter beïnvloed door de voorwaarden waaronder het programma Colombia wordt uitgevoerd, welke kunnen verschillen van de voorwaarden in de andere landen waar twee of drie van de organisaties actief zijn. De beperking van één case studie werd opgevangen door het betrekken van personeelsleden, die programma's in andere landen beheren, uit te nodigen voor sommige evaluatieactiviteiten en door het feit dat de aanbevelingen moeten worden gevalideerd door de groep van personeelsleden en de leiding van de drie organisaties.
- ⁶¹ Er zijn beperkte middelen beschikbaar voor de evaluatie. Bijgevolg kan slechts een bezoek van een week aan Colombia worden gepland. Niet alle partners kunnen worden bezocht in de verschillende interventieprovincies. Slechts 2 van de 21 provincies werden bezocht. Oplossing voor deze beperking is de toepassing van een methodiek gebaseerd op workshops, om zo veel



mogelijk betrokken stakeholders te kunnen betrekken. Omdat de evaluatie zich richt op het proces van samenwerking en complementariteit (dus naar binnen gericht), werden bovendien geen externe belanghebbenden geïnterviewd.

- ⁶² Colombia werd geselecteerd als case om van te leren omdat de drie organisaties partners ondersteunen in Colombia. De voorbije periode werd vooral geïnvesteerd in het leren kennen van elkaar en het opbouwen van vertrouwensrelatie. De mate waarin complementariteit gevaloriseerd en samenwerking gerealiseerd kon worden is nog beperkt. De referentietermen verwijzen niet naar een identificatieopdracht. De evaluatie heeft dus een evaluatief en formatief karakter maar niet de opdracht om complementariteit te identificeren. Op basis van de evaluatie zullen een aantal pistes van complementaire acties beschreven worden, maar dit heeft niet de pretentie om een volledig beeld te geven.

1.3 LEESWIJZER BIJ HET RAPPORT

- ⁶³ Het rapport start met een korte beschrijving van de context en de actoren in Colombia (hoofdstuk 2). In hoofdstuk die worden de eerste drie van de vijf evaluatievragen beantwoord. In een eerste deel wordt de samenwerking in Colombia geanalyseerd. In een tweede deel analyseren we de samenwerking tussen de drie belgische organisaties, wat een invloed heeft op het samenwerkingsproces in Colombia. In derde deel beschrijven we mogelijke pistes van complementariteit tussen de strategieën van de Belgische organisaties en hun partners. Een vierde hoofdstuk beschrijft de conclusies en aanbeveling. We geven daar een aanzet voor de aanpak van de voorbereiding van het volgende gemeenschappelijk programma (incl. M&E).

2 Korte beschrijving van de context en de actoren in Colombia

- ⁶⁵ Voor het programma in Colombia is een ToC ontwikkeld (zie bijlage). Het algemene doel van het programma is de verbetering van de arbeidsomstandigheden van werknemers en kwetsbare groepen, met inbegrip van de verbetering van hun toegang tot sociale bescherming (incl. gezondheid), en de verbetering van hun levensomstandigheden in het kader van de vredesakkoorden in Colombia.
- ⁶⁶ De partners voeren activiteiten uit in 21 departementen. De steun aan capaciteitsontwikkeling zal bijdragen tot meer representatieve en inclusieve vakbonden, sterker leiderschap, versterkte onderhandelingscapaciteiten en betere kwaliteit en resultaten van de collectieve onderhandelingen, betere beleidsbeïnvloedende capaciteit om de rechten van werknemers op nationale en internationale fora te verdedigen en de rechten van werknemers in het vredesproces te verdedigen.

2.1 KORTE TOELICHTING BIJ DE (SYNDICALE) CONTEXT IN COLOMBIA

- ⁶⁷ Colombia is een land met een beroepsbevolking van 38.693.000, waarvan in de 23 belangrijkste steden van het land 47,5% actief is in de informele economie, volgens een DANE-rapport van juni 2019, en de syndicalisatiegraad 4,6% is. Werknemers in de informele sector zijn niet gesyndicaliseerd.
- ⁶⁸ De lage syndicalisatiegraad is een gevolg van diverse factoren waaronder het geweld tegen vakbonden en het voortdurende negatieve discours over de Colombiaanse vakbondsbeweging. Colombia is internationaal uitgeroepen tot een van de meest gecompliceerde en gevaarlijke landen voor vakbondsmilitanten als gevolg van de voortdurende schendingen van de mensenrechten tegen hen en het regressieve arbeidsbeleid en -normen.
- ⁶⁹ Er zijn momenteel verschillende vakbondsconfederaties in het land, de drie belangrijkste zijn de Central Unitaria de Trabajadores - CUT, Confederación General de Trabajadores - CGT en Confederación de Trabajadores de Colombia – CTC. Deze drie organisaties treffen elkaar in verschillende overlegfora zoals de Comando Nacional Unitario, dat ernaar streeft om vakbondsactiviteiten te coördineren rond specifieke thema's en in de verschillende fora waaraan werkgevers en de regering participeren, zoals de Comisión Permanente de Concertación de Políticas Salariales y Labor (commissie voor arbeids- en loonbeleid), en de verschillende departementale en thematische subcommissies. Dit zijn overlegfora met het wettelijk mandaat om overheidsbeleid te bespreken op het gebied van arbeidszaken en de oplossing van conflicten.



- ⁷⁰ Ondanks deze gezamenlijke acties moet worden vastgesteld dat de vakbeweging gefragmenteerd is, gekenmerkt door de verschillende ideologische standpunten en conceptuele verschillen zelfs binnen eenzelfde confederatie, zoals bijvoorbeeld de definitie arbeider als het gaat om de plattelandssector. Deze fragmentatie leidt tot moeilijkheden bij het formuleren van gezamenlijke acties, omwille van het wantrouwen dat door de jaren heen is opgebouwd.
- ⁷¹ Op dit moment zijn de vakbonden fundamentele actoren in het garanderen van de vredesakkoorden die in 2016 onder de regering van Juan Manuel Santos zijn ondertekend. Deze vredesakkoorden werden door de huidige regering van president Ivan Duque verzwakt, met als resultaat een wantrouwen ten opzichte van de verschillende partijen, waarbij sommige guerrillaleiders hebben teruggegrepen naar de wapens en aanvallen op mensenrechtenverdedigers een constante zijn.
- ⁷² Ook de sociale partners, zoals ATI als IPC spelen een rol in de totstandkoming en uitvoering van de vredesakkoorden. ATI werkt samen met boeren- en inheemse organisaties die voedselsoevereiniteit en -autonomie nastreven via het bevorderen van de sociale en solidaire economie. Slachtoffers van het conflict zijn een belangrijke doelgroep en op die manier levert ATI, samen met haar partners, een belangrijke bijdrage aan het vredesproces in rurale gebieden. ATI neemt deel aan de nationale rondetafelconferentie voor de opvolging van de PDET, die bestaat uit 10 nationale platforms waaraan maatschappelijke organisaties en 7 begeleidende nationale en internationale organisaties. Deze territoriale ontwikkelingsprogramma's maken deel uit van de uitvoering van de vredesakkoorden. Ze worden uitgevoerd in 170 gemeenten, in 19 departementen, en 16 regio's en hebben als doel bij te dragen aan de structurele transformatie van het platteland, de kloof tussen het platteland en de stad te dichten, en voorwaarden te scheppen voor het welzijn van de plattelandsbevolking. Ook IPC neemt deel aan deze rondetafel. IPC werkt aan de teruggave van land dat tijdens het gewapend conflict is ingenomen en het formaliseren van landrechten. IPC promoot ook initiatieven van solidaire economie en is lid van de beweging "Defendamos la Paz".
- ⁷³ Het werk van de vakbonden en sociale organisaties, vooral op het platteland, is de sleutel tot het verbeteren van de arbeids- en sociale omstandigheden in de meest afgelegen gebieden van het land.

2.2 PARTNERS VAN FOS

- ⁷⁴ **FOS** draagt bij tot de versterking van vakbonden (organisatorische en institutionele ontwikkeling) om zo de arbeidsomstandigheden en leefomstandigheden van de Colombiaanse beroepsbevolking te verbeteren. De resultaten van de capaciteitsversterking zullen de vakbonden in staat stellen beter te onderhandelen over collectieve arbeidsovereenkomsten (met specifieke aandacht voor veiligheid en gezondheid op het werk), meer inclusiviteit te bereiken (vrouwen en jongeren) en hun beleidsbeïnvloeding te verbeteren om druk uit te oefenen op de regering om het bestaande arbeidsbeleid en het vredesakkoord te respecteren en uit te voeren. FOS werkt samen met drie organisaties:

- ⁷⁵ *FENSUAGRO, Federación Nacional Sindical Unitaria Agropecuaria*: is een nationale federatie met meer dan 80.000 leden. Lidorganisaties zijn vakbonden van kleinschalige boeren en vakbonden die bestaan uit betaalde arbeiders werkzaam in de palm- en bananensectoren. De organisatie vecht voor landhervorming ten behoeve van kleinschalige boeren, voedselsoevereiniteit, milieubescherming, waardig werk, vrede en sociale rechtvaardigheid. Het programma is gericht op Waardig Werk voor de betaalde werknemers in de landbouw. FENSUAGRO is lid van de CUT (Central Unitaria de Trabajadores). FENSUAGRO heeft een intersyndicaal platform opgericht in de agro-industrie en de voedingsindustrie. SINTRAIMAGRA is lid van dit platform. (De back-donor is AC Antwerpen-Waasland).
- ⁷⁶ *SINTRAIMAGRA, Sindicato Nacional de Trabajadores de la Industria de Productos Grasos y Alimenticios* : is de nationale vakbond van de voedingsindustrie en richt zich tot werkgevers in de gehele voedselwaardeketen, inclusief huishoudelijk personeel. Het programma is volledig gericht op de situatie van het huishoudelijk personeel en heeft tot doel hen te organiseren en in staat te stellen hun rechten te verdedigen en hun werk- en leefomstandigheden te verbeteren. De vakbond ondersteunt haar leden bij het verkrijgen van toegang tot het sociale zekerheidsstelsel, het opeisen van hun recht op een minimumloon, het verminderen van het aantal werkuren (tot 8 uur per dag) en het verbeteren van hun werkomstandigheden in het algemeen. SINTRAIMAGRA is ook lid van de CUT. (De back-donor is AC Antwerpen-Waasland).
- ⁷⁷ *COISO, Corporación Colectivo Intersindical de Salud Ocupacional* : is een intersyndicaal collectief (meer dan 20 vakbonden uit verschillende sectoren) dat zich richt op het verbeteren van veiligheid en gezondheid op het werk. Het collectief geeft opleidingen op het gebied van veiligheid en gezondheid op het werk en ondersteunt hun leden bij het claimen van hun rechten om de gezondheidssituatie van de werknemers te verbeteren. SINTRAIMAGRA neemt deel aan de opleidingen van COISO. Bijna alle leden van COISO zijn lid van de CUT. (De back-donor is AC Antwerpen-Waasland).

2.3 PARTNERS VAN SOLSOC

- ⁷⁸ **Solsoc** wil sociale bewegingen en maatschappelijke organisaties versterken die bijdragen aan sociale verandering, met aandacht voor het versterken van de democratie en respect voor economische en sociale rechten. Solsoc werkt samen met twee partners, ATI en IPC die het programma beheren en capaciteitsontwikkeling van lokale organisaties en netwerken ondersteunen. Deze partners investeren in de versterking van de organisatorische en institutionele ontwikkeling van sociale organisaties en in de versterking van de individuele competenties van de doelgroep, zodat sociale organisaties en hun netwerken beter kunnen onderhandelen en beter druk kunnen uitoefenen op de regering om het bestaande arbeidsbeleid en de vredesovereenkomst te respecteren en uit te voeren. Specifieke aandacht wordt besteed aan de bevordering van initiatieven van de sociale en solidaire economie die het mogelijk maken waardig werk te creëren en alternatieve waardeketens in de agro-voedingssector te versterken.



- ⁷⁹ *ATI, Asociación de Trabajo Interdisciplinario* : is een sociale organisatie die actief is in de agro-voedingsindustrie, en die zich richt op de sociale en solidaire economie en voedselsoevereiniteit. ATI is lid van verschillende nationale en regionale netwerken. In dit programma werkt ATI samen met twee netwerken: (1) RENAF, Red Economía Familiar, dat pleit en lobbyt voor het betrekken van kleinschalige boeren bij de uitvoering van het vredesakkoord (o.a. landhervormingsprogramma voor het platteland). Er wordt steun verleend voor de uitvoering van project, ontwikkeld door boeren in het kader van het vredesakkoord, voor het creëren van alternatieve markten en het beïnvloeden van het beleid in functie van de erkenning van de positie van de kleinschalige boeren. (2) SALSA, Soberanía y Autonomía Alimentaria, is een nationaal netwerk van sociale organisaties die hun krachten bundelen om alternatieve modellen in de agro-voedingssector te creëren, gebaseerd op rechtvaardigheid, duurzaamheid, voedselsoevereiniteit en territoriale rechtvaardigheid. Er wordt steun verleend om alternatieve lokale markten te creëren en kleinschalige initiatieven te ondersteunen, gebaseerd op de beginselen van een sociale en solidaire economie. Bovendien verleent ATI steun aan drie vakbonden (USTIAM, SINALTRAINAL en SINTRALTORCE). De vakbonden ontwikkelen hun eigen actieplannen. ATI faciliteert netwerking met de sociale beweging, en draagt bij aan het versterken van gendergelijkheid en de solidaire economie, gericht op het verbeteren van de onderhandelingscapaciteiten en voor het versterken van de beleidsbeïnvloeding, incl. het versterken van de representativiteit door een groter aantal leden. Deze interventies worden ook ondersteund door Horval.
- ⁸⁰ *IPC, Instituto Popular de Capacitación* : is een opleidings- en onderzoeksinstituut dat ook juridische ondersteuning biedt aan slachtoffers van het conflict (incl. specifieke aandacht voor het terug opeisen van land dat afgenomen werd door gewapende groeperingen en het bekomen van landrechten). Het herbergt ook een waarnemingscentrum voor de rechten van de mens. Thema's zijn sociale en solidaire economie, toegang tot land, mensenrechten, vrede en veiligheid, onderwijs en burgereducatie.
- ⁸¹ In dit programma verleent het IPC steun aan twee netwerken: (1) ACASA, Asociación Campesina de San José de Apartado, voor haar interventies op het gebied van juridische bijstand aan slachtoffers en het verlenen van steun bij het zoeken naar alternatieve inkomsten, door middel van initiatieven in de sector van de sociale en solidaire economie, met bijzondere aandacht voor jonge ex-strijders van de FARC; en (2) Asociación Tierra y Paz, een vereniging van boeren die zich ten doel stelt de levensomstandigheden van de boeren te verbeteren door hun rechten op (tijdens het conflict verloren gegane) land op te eisen, door deel te nemen aan de uitvoering van het beleid voor plattelandsontwikkeling, door deel te nemen aan de 'waarheidscommissies' die in het kader van de vredesovereenkomsten zijn opgericht en door alternatieve inkomstenbronnen te ondersteunen via sociale en op solidariteit gebaseerde economische initiatieven.

2.4 PARTNERS IFSI/ISVI

- ⁸² **IFSI/ISVI** streeft dezelfde doelstellingen na als FOS en ondersteunt ook organisatorische en institutionele ontwikkelingsprocessen van vakbonden om de arbeidsomstandigheden en leefomstandigheden van de Colombiaanse beroepsbevolking te verbeteren. De nadruk ligt op het versterken van de onderhandelingscapaciteiten van de vakbonden, het ontwikkelen van een inclusief beleid met als doel het aantal vrouwen en jongeren in de onderhandelingscomités (en in de vakbondsstructuren in het algemeen) te vergroten en het aantal leden te vergroten (om zo de representativiteit van de vakbonden te versterken). IFSI/ISVI, dat deel uitmaakt van FTGB/ABVVV in België, steunt de CUT, de progressieve confederatie van vakbonden in Colombia (dus hun homoloog in Colombia), en de USO.
- ⁸³ *CUT, Central Unitaria de Trabajadores* : is de belangrijkste en grootste confederatie in Colombia en heeft meer dan 521.000 leden. De CUT heeft als doel om hun gender- en jongerenbeleid te verbeteren. Dit programma draagt bij tot het versterken van de aanwezigheid van vrouwen en jongeren in de onderhandelingscomités (en in de vakbondsstructuren op verschillende niveaus). Bij het programma zijn drie sectoren betrokken, namelijk de sector van de openbare diensten, de sector van de detailhandel en de agro-industrie. De CUT wordt ook ondersteund om het aantal leden te verhogen. Het programma met CUT wordt ondersteund door het Vlaams ABVV en vooral door de jeugddienst ABVV Jongeren.
- ⁸⁴ *USO, Unión Sindical Obrero*: is de oudste vakbond van Colombia en heeft meer dan 18.000 leden in de oliesector. De USO heeft een opleidingsinstituut en een onderzoeks- en studiecentrum opgericht, CASM (Corporación Aury Sara Marrugo) genaamd. Het opleidingsinstituut ontwikkelt momenteel ook virtuele klassen en afstandsonderwijs. In het programma wordt ondersteuning geboden om het trainingsprogramma te verbeteren (onder andere om de onderhandelingscapaciteiten te vergroten), het politieke werk te versterken en sensibiliseringscampagnes te voeren (gericht op het vergroten van het ledenaantal). Het programma met USO wordt ondersteund door de AC (Algemene Centrale).



3 Analyse van de effectiviteit, relevantie en efficiëntie van de samenwerking in een gemeenschappelijk programma

⁸⁵ Dit hoofdstuk beschrijft de bevindingen op de vijf evaluatievragen. De evaluatievragen werden gebundeld in drie deelhoofdstukken: in een eerste deel (3.1) gaan we in op de analyse van de bijdrage van de samenwerking aan de effectiviteit en relevantie van het programma, met name in Colombia. We gaan in op de opportuniteiten, knelpunten en hefboomen (evaluatievraag 1 van de ToR). Een tweede deel (3.2) analyseert deze opportuniteiten, knelpunten en hefboomen vanuit de Belgische context en analyseert in welke mate er al efficiëntiewinst gerealiseerd wordt, m.i.v. analyse van het M&E systeem (evaluatievragen 2 en 4). In een derde subhoofdstuk (3.3) beschrijven we de mogelijke meerwaarde van de complementariteit van de samenwerking tussen de drie Belgische actoren (evaluatievraag 3).

⁸⁶ Het volgende hoofdstuk 4 met conclusies en aanbevelingen beantwoordt de evaluatievragen 4 en 5 (aanbevelingen voor de verbetering van de monitoring en aanbevelingen voor het ontwikkelingsproces van het volgende gemeenschappelijke programma).

3.1 BIJDRAGE VAN DE SAMENWERKING TUSSEN FOS, SOLSOC EN IFSI/ISVI IN COLOMBIA AAN HET BEREIKEN VAN DE DOELSTELLINGEN (EFFECTIVITEIT EN RELEVANTIE)

3.1.1 BESCHRIJVING VAN DE HUIDIGE SAMENWERKING TUSSEN DE COLOMBIAANSE PARTNERS

⁸⁷ Bij de start van het huidige gemeenschappelijke programma werd in Colombia gestreefd naar een sterkere samenwerking en uitwisseling tussen de partners van FOS, Solsoc en IFSI/ISVI. De eerste 2,5 jaren werden voornamelijk gebruikt om elkaar te leren kennen. Er bestond weinig tot geen gecoördineerde samenwerking tussen de partners in Colombia tot voor 2017, en deze was ook verschillend naargelang de Belgische partner.

- Enkele partners kennen elkaar aangezien ze deelnemen aan dezelfde fora: bijvoorbeeld. FENSUAGRO (FOS) en ATI (Solsoc) nemen beide deel aan de ronde tafels voor de opvolging van de implementatie van het vredesakkoord- mesa de seguimiento a acuerdos de paz en Bogota, SINTRAIMAGRA (FOS) is lid van het inter-syndicaal platform dat gecoördineerd wordt door FENSUAGRO (FOS), en alle vakbonden (uitgezonderd Ustiam en Sintracatorce) zijn aangesloten bij de CUT (IFSI/ISVI).
- De mate waarin drie Belgische organisaties samenwerking tussen hun partners faciliteren is verschillend, onder andere te verklaren door de verschillende beleidskeuzes en visies op samenwerking met en ondersteuning van lokale partners:

- Solsoc werkt samen met lokale organisaties (twee in Colombia) voor de uitvoering en (financiële en technische) opvolging van het programma, inclusief de politieke en sociale ondersteuning van deze lokale organisaties, die op hun beurt lokale sociale organisaties ondersteunen. Beide partners zijn actief op gelijkaardige thema's, maar aanwezig in verschillende regio's. Deze directe partners zijn nauw betrokken bij de opmaak en opvolging van het programma en treffen elkaar op plannings- en opvolgingsmomenten, georganiseerd door Solsoc (in België of elders). Beide partners, ATI en IPC, hebben elkaar daardoor goed leren kennen en werken nauw samen in Colombia (uitwisseling van informatie, taken verdelen, gezamenlijke acties).
- FOS werkt met lokale vertegenwoordigers die een belangrijke bijdrage leveren aan de capaciteitsontwikkeling van de lokale partners. De lokale partners zijn actief in verschillende sectoren en om die reden is er weinig tot geen samenwerking tussen hen. Samenwerking wordt gestimuleerd vanuit een sectorale aanpak met regionale en internationale uitwisselingen binnen de respectievelijke sectoren. De drie partners treffen elkaar niet tijdens gemeenschappelijke plannings- en opvolgingsmomenten. Informatie uitwisseling tussen de drie partners vindt sporadisch plaats, en met name onder impuls van de FOS-vertegenwoordigster. De drie vakbonden hebben weinig direct contact met de confederatie CUT en ontvangen weinig tot geen ondersteuning van de confederatie (vorming, steun bij collectieve onderhandelingen, gerechtelijke acties wanneer arbeidsrechten geschonden worden, beleidsbeïnvloeding, enz.).
- IFSI/ISVI volgt haar partners vanop afstand. Tussen beide partners USO en CUT bestaan weinig tot geen directe contacten. De huidige projectleiders kennen elkaar nauwelijks.

- ⁸⁸ Tijdens het gemeenschappelijk programma wordt er bewust geïnvesteerd in het faciliteren van uitwisseling en samenwerking tussen de partners. Als basisprincipe delen alle partners (in Colombia en België) dat samenwerking van onderuit moet groeien en zeker niet opgelegd kan worden. Op initiatief van de Belgische organisaties werden de Colombiaanse partners samengebracht om elkaar te leren kennen en mogelijkheden voor afstemming en samenwerking te onderzoeken. Deze fase was tot op het moment van de evaluatie nog niet afgerond.
- In juni 2017 werd een eerste tweedaagse workshop georganiseerd waaraan alle partners hebben deelgenomen. Het doel van deze workshop was voornamelijk het presenteren van het gemeenschappelijke programma en het leren kennen van de verschillende Belgische organisaties en hun partners. Beperkte tijd werd besteed aan het verkennen van mogelijke pistes voor samenwerking. Aangezien de meeste organisaties elkaar pas leerden kennen, was het niet mogelijk om al een uitgebreid gemeenschappelijk plan uit te werken. Tijdens deze workshop werd er (naast de analyse van een aantal gemeenschappelijke thema's zoals de implementatie van het vredesakkoord, voorstelling van de ToC van het gemeenschappelijk programma en voorstelling van de projecten van de verschillende partners) ook een aanzet gemaakt tot het plannen van uitwisseling en samenwerking (identificeren wat door wie, wanneer, waar, waarom en budget). Uitwisseling van ervaringen (via Whatsapp, regionale



uitwisselingen, wederzijdse stages) en gezamenlijke vormingen kwamen als hoofddoelstellingen naar voren met als doel de sociale en syndicale beweging te versterken.

- De drie Belgische organisaties proberen hun bezoeken aan Colombia op elkaar af te stemmen en gezamenlijke initiatieven te nemen om in dialoog te treden met DGD, de Belgische ambassade en het Colombiaanse Ministerie van Werk. In 2018 organiseerden de drie Belgische partners een workshop over Waardig Werk, n.a.v. het bezoek van DGD aan Colombia, in samenwerking met IPC (Solsoc), Sintraimagra (FOS) en COISO (FOS). De Belgische ambassade heeft ook verschillende partners van het gemeenschappelijk programma ontvangen. Naar aanleiding van een bezoek van Horval aan Colombia, kon een vergadering met de minister voor werk belegd worden waaraan ook FOS, Solsoc, ATI (Solsoc) en de Belgische ambassade deelnamen.
- In 2018 werd het plan opgevat om een gezamenlijke workshop te organiseren over het thema jongeren maar deze werd afgelast omwille van een gebrek aan middelen voor de organisatie van deze workshop (niet ingeschreven in de respectievelijke jaarlijkse budgetten van de verschillende organisaties).
- In 2018 namen verschillende partners deel aan de opmaak van de documentaire 'Tierra de Lucha', een eerste gemeenschappelijke initiatief dat genomen werd door de educatieve medewerk(st)ers van Solsoc (lead), FOS en IFSI/ISVI. De medewerking aan deze productie zorgde in eerste instantie niet voor meer uitwisseling en samenwerking tussen de partners in Colombia maar bleek achteraf een katalysator te zijn geweest voor meer samenwerking. In 2019 nam ATI (Solsoc) het initiatief om de documentaire ook in Colombia te lanceren. In een gezamenlijke actie werd de documentaire in Bogota getoond, in aanwezigheid van de Belgische ambassade en vertegenwoordigers van de verschillende vakbonden (partners FOS en IFSI/ISVI), ATI en IPC (partners Solsoc). Voor de lancering van de documentaire werd een seminarie georganiseerd voor de lokale partners om verder te discussiëren over een aantal gemeenschappelijke thema's waarrond gemeenschappelijke actie genomen zou kunnen worden, zoals gender, jongeren, fora voor internationale klachten, suikersector, vredesakkoorden, milieu, enz.

⁸⁹ Het resultaat van deze fase van kennismaking en voorzichtig aftasten van opportuniteiten van uitwisseling en samenwerking heeft ervoor gezorgd dat de vertegenwoordigers van de verschillende partnerorganisaties elkaar hebben leren kennen, dat er vertrouwen is opgebouwd en er een bereidheid is om meer uit te wisselen en samen te werken. Voorlopig werden alleen enkele vertegenwoordigers van de partnerorganisaties in dit proces betrokken en is er vooralsnog weinig return naar de eigen collega's en achterban. Concrete acties, samenwerkingsmodaliteiten en afspraken over hoe, met wie en over wat samenwerken werden nog niet ontwikkeld. Een Whatsapp groep werd opgericht, waaraan alle partners deelnemen, maar dit communicatieplatform dient vooral voor uitwisseling van triviale feiten en aankondigingen van events, maar wordt vooralsnog niet strategisch gebruikt ter ondersteuning van het gemeenschappelijk programma.

3.1.2 ANALYSE VAN HET SAMENWERKINGSPROCES IN COLOMBIA

- ⁹⁰ In de referentietermen wordt gevraagd naar een analyse van opportuniteiten, hefboomen en knelpunten voor sterkere samenwerking. In dit hoofdstuk analyseren we het samenwerkingsproces tussen de actoren in Colombia. In een volgende hoofdstuk (3.2) gaan we in op het samenwerkingsproces tussen de Belgische actoren (focus op efficiëntie). Beide processen zijn vanzelfsprekend verbonden.
- ⁹¹ Voor de analyse van het samenwerkingsproces gebruiken we het analyseschema dat ontwikkeld werd door Mc Mahon (zie bijlage 4). Dit schema analyseert de kwaliteit van een samenwerkingsproces op zes domeinen: context die bevorderend is voor samenwerking, competente vertegenwoordiging van alle deelnemende actoren, het omarmen van diversiteit, attitude t.a.v. samenwerking, effectieve communicatie en een structuur die het samenwerkingsproces ondersteunt.
- ⁹² **Collaboratieve context** - Uitwisseling en samenwerking in een gefragmenteerde context zoals in Colombia is niet evident. Op basis van de bilaterale interviews werden een hele reeks uitdagingen geïdentificeerd. De syndicale wereld in Colombia is bijzonder gefragmenteerd. Ondanks het feit dat de meerderheid van de deelnemende vakbonden aangesloten zijn bij dezelfde confederatie, CUT, bestaat er weinig samenwerking of uitwisseling tussen de vakbonden en met de CUT. Geïnterviewden geven toe dat er jaloersheid bestaat tussen organisaties waardoor men niet graag informatie en contacten deelt. Slechte ervaringen uit het verleden hebben ervoor gezorgd dat de meeste organisaties hun materiaal afschermen. Er bestaan ook verschillende visies, ideologische keuzes en standpunten tussen de CUT en haar leden en tussen de leden onderling, verschillen die niet 'gemanaged' worden (vb. formalisering van arbeid, waardig werk in de rurale sector, wat is rurale werknemer, ...). Daarnaast zijn de vakbonden ook het middelpunt van de discussie geweest in het kader van het gewapend conflict.
- ⁹³ De partners zijn actief in verschillende regio's (het programma zelf wordt uitgevoerd in 21 verschillende departementen) waardoor uitdagingen, prioritaire thema's en lobbyfora verschillend zijn en door de afstanden de uitwisseling en samenwerking bemoeilijkt wordt. Partners werken ook op andere thema's waardoor thematische uitwisseling voor hen minder opportuun lijkt.
- ⁹⁴ Het initiatief tot meer samenwerking werd genomen door de Belgische partners. Tijdens de eerste workshop met de Colombiaanse partners (juli 2017) werd vertrokken van het uitgangspunt dat alle sociale organisaties een belangrijke rol spelen in de uitvoering van de vredesakkoorden en dat dit mogelijkheden zou kunnen bieden voor samenwerking. Deze workshop heeft er vooral toe bijgedragen dat de verschillende organisaties elkaars programma beter hebben leren kennen. Door de keuze van een aangepaste aanpak en methodologieën voor de workshop zijn de Belgische partners erin geslaagd om een open en horizontale dialoog te creëren tussen de verschillende partnerorganisaties en werd de basis gelegd voor het ontwikkelen van vertrouwen tussen de organisaties. De workshop resulteerde echter niet in het definiëren van concrete doelstellingen en thema's waarrond samenwerking ontwikkeld zou kunnen worden (die als basis



kan dienen voor het ontwikkelen van strategieën om de doelstellingen te bereiken), gezien het feit dat de partners elkaar voor het eerst ontmoetten in deze workshop.¹

- ⁹⁵ Op het einde van de workshop werd een vrijblijvend planningskader ontwikkeld waarin bepaald werd rond welke thema's er zou kunnen worden samengewerkt, wie hiervoor verantwoordelijk zou zijn, wanneer gezamenlijke acties gepland konden worden, waar, met welk doel en hoe deze gefinancierd zouden kunnen worden. De partners identificeerden "*uitwisseling van informatie en ervaringen*" als voornaamste doelstelling van samenwerking (bijvoorbeeld over de uitvoering van het vredesakkoord, bijdrage van sociale bewegingen aan vredesopbouw), om bij te dragen aan de versterking van de syndical een sociale beweging. Een tweede doelstelling betreft vorming, maar er wordt verder niet gespecificeerd hoe hiertoe zal worden samengewerkt.
- ⁹⁶ Deze eerste planningsoefening vormde een aanzet tot het ontwikkelen van een samenwerkingsproces, maar werd niet opgevolgd of verder geconcretiseerd. Het lijkt voor de deelnemende partners vooralsnog niet helemaal duidelijk wat de meerwaarde van een intensere samenwerking kan zijn voor de eigen organisatie, wat bevestigd wordt in het feit dat niet elke organisatie bereid is om middelen af te staan aan gezamenlijke activiteiten, ten nadele van het eigen budget en eigen activiteiten (met uitzondering van enkele partners van Solsoc).
- ⁹⁷ **Competente vertegenwoordiging** – de voorbije periode, die als een voorbereidingsperiode gezien kan worden, heeft er zeker toe bij gedragen dat de vertegenwoordigers van de verschillende partnerorganisaties, die deel hebben genomen aan de workshops, gemotiveerd en geëngageerd zijn om de samenwerking naar een hoger niveau te brengen. Getuige daarvan het recente initiatief van de partnerorganisaties om de documentaire 'Tierra de Lucha' ook gezamenlijk te lanceren in Colombia en van dat moment gebruik te maken om verder te discussiëren over mogelijke samenwerkingsinitiatieven.
- ⁹⁸ Er zijn echter ook een aantal praktische knelpunten. (1) Bij enkele partnerorganisaties zijn er verschillende personeelsswissels geweest (van projectleid(st)ers of projectmedewerk(st)ers) waardoor niet iedereen over dezelfde informatie beschikt en/of minder goed voorbereid aan de bijeenkomsten deelneemt; (2) de tijd die vakbondsmilitanten kunnen investeren in syndicaal werk is beperkt waardoor ze minder 'beschikbaar' zijn (vb. beperkingen aan syndicaal verlof) i.v.g. betaalde staf van de organisaties; (3) er bestaan weinig tot geen contacten met andere militanten of leiders tussen de verschillende organisaties (vakbonden), uitgezonderd tussen de vertegenwoordigers die elkaar treffen in de gemeenschappelijke workshops. Het draagvlak voor samenwerking binnen de respectievelijke organisaties is daarom nog niet altijd gegarandeerd. (4) Er zijn een aantal uitdagingen verbonden aan de interne organisatie en besluitvorming van de verschillende vakbondsorganisaties waarmee rekening gehouden moet worden: (i) eventuele samenwerking en gemeenschappelijke acties moeten eerst goedgekeurd worden door de respectievelijke bestuursorganen (nood aan tijdige planning); (ii) bestaand vormingsmateriaal is (intellectueel) eigendom van de vakbond en kan niet altijd zomaar gedeeld worden.

¹ Er werd een aanzet hiertoe gemaakt o.b.v. een eerste brainstorming. Het resultaat werd echter niet verder strategisch uitgewerkt.

99 **Omarmen van diversiteit** – Diversiteit wordt door alle betrokken partners als een troef gezien: combinatie van vakbonden, sociale organisaties en netwerken, vakbonden actief in verschillende sectoren die allemaal op één of andere manier beïnvloed worden door en bijdragen aan de uitvoering van de vredesakkoorden, verschillende expertises, e.d. Daarnaast beschrijft het verslag van de workshop van juni 2017 ook dat de partners het een meerwaarde vinden om het thema Waardig Werk vanuit verschillende invalshoeken te benaderen. De manier waarop deze diversiteit aan organisaties en expertise beheerd zal worden, moet nog blijken. Er zijn alvast enkele uitdagingen: (1) de partnerorganisaties zijn actief in veel verschillende regio's, met hun eigen kenmerken en dynamieken. Niet in alle regio's zijn meerdere partnerorganisaties aanwezig wat een mogelijke samenwerking bemoeilijkt en/of extra inspanningen vraagt om regio-overstijgende samenwerking te realiseren. (2) de vakbondsorganisaties die deelnemen aan het programma verschillen wat betreft organisatieontwikkeling, kennis en expertise, netwerking, financiële en personele middelen, e.d. wat ook een effect heeft op impliciete en expliciete machtsrelaties. Tot op heden creëerde dit nog niet voor problemen maar deze machtsrelaties zullen in de toekomst goed gemanaged moeten worden.²

100 Het huidige gemeenschappelijke programma bouwde verder op bestaande partnerrelaties en -programma's van de drie Belgische organisaties. De partners zijn dus niet gekozen vanuit strategische oogpunt in functie van hun bijdrage aan gemeenschappelijke doelstellingen en op basis van hun complementaire expertise.

101 Op basis van de programmadocumenten en interviews kan volgende tabel opgemaakt worden die een overzicht biedt aan de thema's die in de huidige projecten vervat zitten. Zoals reeds geïdentificeerd tijdens de juni 2017 workshop zijn alle organisaties actief betrokken bij het opvolgen van de uitvoering van de vredesakkoorden. Er werd in juni 2017 afgesproken dat in de verschillende regio's gezocht zou kunnen worden naar afstemming, uitwisseling van informatie en analyses en eventueel gemeenschappelijke acties. Dit engagement werd in juni 2019 herhaald.

Partner	jongeren	landrechten	bescherming	gender	Vakbondsvrijheid en sociale dialoog	Veiligheid en gezondheid	vrede	Wetsvoorstellen
CUT-DEP. JUV.	*		*	*	*	*	*	
USO	*		*	*	*	*	*	
SINTRAIMAGRA			*	*	*	*	*	*
FENSUAGRO		*	*	*	*	*	*	*
COISO				*		*		*
ATI		*	*	*	*	*	*	*
IPC	*	*	*	*		*	*	*

Tabel 1: Overzicht van de verschillende thema's die aan bod komen in de projecten van de respectievelijke partners binnen het gemeenschappelijke programma

² Voorbeeld: ervoor zorgen dat er ook rekening gehouden wordt met visies en meningen van organisaties met minder macht, het maken van duidelijke afspraken en spelregels, enz.

¹⁰² Bij het zoeken naar uitwisseling en samenwerking kan ook optimaal gebruik gemaakt worden van de meerwaarde of complementaire expertise die aanwezig is onder de verschillende partners. Een eerste exploratie wordt hieronder weergegeven.

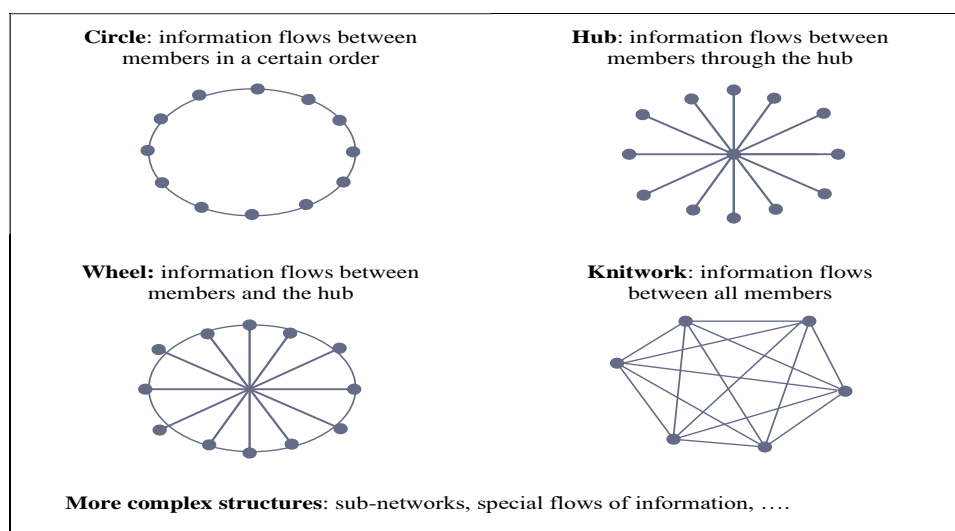
Partner	Thema	Meerwaarde of complementaire expertise
CUT-DEP. JUV.	– Jongeren: vorming van leiders en integratie in bestuursorganen	– Virtueel vormingsplatform – Pool van jonge vakbondsmilitanten
USO	– Vakbondsvrijheid, sociale dialoog, arbeidsrechten	– Virtueel vormingsplatform – Handleidingen en brochures voor vormingen (basis syndicale vorming, gender) – Ervaring in het documenteren van de geschiedenis van de vakbond
SINTRAIMAGRA	– Vakbondsvrijheid	– Ervaring in het organiseren van moeilijke doelgroepen zoals huishoudpersoneel
FENSUAGRO	– Veiligheid en gezondheid op het werk – Gender	– Ervaring in het samenwerken met derden voor vormingen (zoals samenwerking met de universiteit voor een diplomado veiligheid en gezondheid op het werk; of collectief mannen en masculiniteit voor vorming rond gender)
COISO	– Veiligheid en gezondheid op het werk	– Handleiding voor vakbondsleid(st)ers tijdens onderhandelingen – Juridisch advies en begeleiding
ATI	– Vredesproces	– Ondersteunen samenwerking syndicale en sociale bewegingen, vb. creëren van alternatieve voedingscircuits; deelname aan 'Mesa que le hace seguimiento a los acuerdos de paz' – Onderzoekscapaciteit
IPC	– Vredesproces - landrechten	– Ervaring in het ondersteunen van boerenorganisaties in het claimen van landrechten – Onderzoekscapaciteit

Tabel 2: Overzicht van mogelijke meerwaarde en complementaire expertise van elk van de Colombiaanse partners

¹⁰³ **Collaboratieve attitude** – De voorbereidende fase heeft bijgedragen tot het creëren van vertrouwen en respect tussen de betrokken verantwoordelijken en de wil om informatie en ervaringen te delen. Aangezien er nog niet effectief is samengewerkt, is het nog te vroeg om te beoordelen in welke mate er een collaboratieve attitude is. Er is nog niet aangetoond dat organisaties kennis en materiaal hebben gedeeld. De uitwisseling van informatie is beperkt tot de Whatsapp groep en betreft voornamelijk de uitwisseling van triviale feiten en sporadisch een aankondiging van een vorming of een event (zonder dat er een formele uitnodiging volgt). Eén willekeurig voorbeeld: vormingen voor jonge vakbondsleid(st)ers, gegeven door de CUT (IFSI/ISVI), werd niet open gesteld voor jongeren van FENSUAGRO (FOS) ondanks de interesse. Hetproject opereert met beperkte budgetten en heeft een keuze gemaakt voor bepaalde regio's. de cursussen worden aangeboden aan bepaalde begunstigde vakbonden en in bepaalde regio's, er was geen budget beschikbaar om meer jongeren te betrekken in de

cursussen. Het virtueel platform kenden bovendien enkele technische problemen waardoor het project ook vertraging opliep.

¹⁰⁴ **Effectieve communicatie** – Tijdens de workshops lijkt er een open en goede communicatie te bestaan tussen de verschillende organisaties. Er wordt geïnvesteerd in de dialoog, deelnemers kunnen vrijuit spreken en luisteren naar elkaar. Er is een grote bereidheid om van elkaar te leren. Er werd echter vooralsnog geen afspraken gemaakt over de gewenste communicatieflow tussen de partners in België en Colombia (zie schema³ over mogelijke communicatiestromen), anders dan de Whatsapp groep. Communicatie verloopt voorlopig bilateraal tussen de partners in Colombia en België.



¹⁰⁵ Tensotte, in welke mate er processen van 'first' en 'second order learning'⁴ plaats zullen vinden is nog af te wachten. Het is nog niet bewezen in welke mate er openheid is bij de betrokken organisaties om effectief van elkaar te leren en om bepaalde manieren van denken, analyses en werkwijzen te veranderen wanneer opportuun.

¹⁰⁶ **Collaboratieve structuur** - Uitwisseling van ervaringen (via Whatsapp, regionale uitwisselingen, wederzijdse stages) en gezamenlijke vormingen kwamen als hoofddoelstellingen naar voren tijdens de workshop van juni 2017, om bij te dragen aan het versterken van de sociale en syndicale beweging. Er werden echter geen taken en verantwoordelijkheden verdeeld waardoor de opvolging van deze workshop niet plaats vond. Er bestaan verschillende opportuniteiten voor

³ Typology of networks and related communication flows Source: based on Alders, Havenkort & Van Veldhuizen (1993) in: Simaey, B. (2012) Enhancing the quality of network planning and evaluation by using 'generic network qualities'. Kessel-Lo: South research

⁴ First order learning = doen we de dingen goed; second order learning = doen we de juiste dingen



uitwisseling en samenwerking (zie tabel x) die vooralsnog niet gevaloriseerd werden omwille van de eerder beschreven knelpunten, maar ook wegens het gebrek aan een structuur of afspraken om deze uitwisseling/samenwerking te coördineren en te realiseren.

- ¹⁰⁷ Daarnaast ontbreken de financiële middelen om de uitwisseling en samenwerking te bevorderen aangezien dergelijke activiteiten niet opgenomen zijn in de afzonderlijke jaarbudgetten (zie afgelasting geplande workshop 2018) en vakbonden en sociale organisaties niet zomaar geneigd zijn om van hun eigen beschikbare projectmiddelen middelen af te staan aan gemeenschappelijke acties.
- ¹⁰⁸ Tijdens de restitutieworkshop in Medellin werden verschillende modellen om het samenwerkingsproces te coördineren bediscussieerd. Uit de interviews en de discussies tijdens de restitutie kwam naar boven dat er nood is aan een coördinerend mechanisme om de samenwerking binnen dit gemeenschappelijk programma te realiseren. De meerderheid van de geïnterviewde personen hebben een voorkeur voor het oprichten van een klein coördinatiecomité dat bestaat uit één vertegenwoordig(st)er/focal point per organisatie, dat regelmatig overlegt (fysiek of virtueel), met roterend voorzitterschap. Het is echter niet duidelijk wie het initiatief moet/kan nemen om dit comité op te richten.
- ¹⁰⁹ In afwachting van het structureren van het samenwerkingsverband werd door verschillende geïnterviewden het idee gedeeld om te starten met een gezamenlijke actie op korte termijn (uit te voeren in 2020, inschrijven van nodige budget in de jaarplannen 2020) en doorheen deze actie de samenwerking verder vorm te geven.
- ¹¹⁰ Naast een structuur voor het organiseren van de samenwerking, is er ook nood aan strategieën die de manier van uitwisseling en leren gaan ondersteunen (i.f.v de versterking van de sociale bewegingen). Leren vindt niet vanzelf plaats maar heeft een duidelijke visie en aanpak die volgende elementen specificceert: doelstellingen (waarover leren), werkwijze (hoe en met wie), link naar de praktijk (hoe het geleerde implementeren), link tussen individueel en organisationeel leren, e.d. (kortom, een leertheorie).⁵

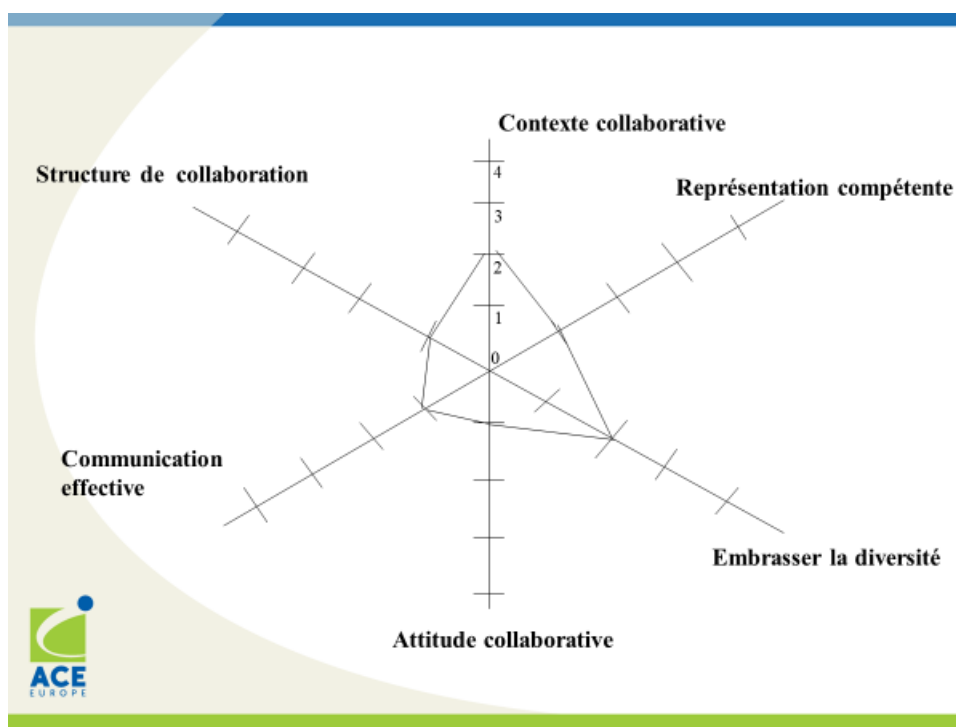
3.1.3 CONCLUSIE M.B.T. RELEVANTIE EN EFFECTIVITEIT VAN HET SAMENWERKINGSPROCES

- ¹¹¹ Het is nog te vroeg om de effectiviteit van de samenwerking in een gemeenschappelijk programma te beoordelen aangezien de partners nog zoekende zijn hoe deze samenwerking vorm te geven. Een meerwaarde is alleszins het feit dat de drie Belgische actoren en hun partners samen een gesprekspartner vormen voor DGD en de Belgische ambassade en deze dus gezamenlijk kunnen mobiliseren in beleidsbeïnvloeding interventies in Colombia. Gelijkaardige gezamenlijke acties hebben ook plaats gevonden in België, bijvoorbeeld bij de

⁵ Zie ook, Phlix, G. et al (2012) Facilitating Organisational learning; Insights from practice. The Netherlands: PSO (available on www.partos.nl/category/capaciteitsontwikkeling)

lancering van de documentaire 'Tierra de Lucha' in België (voor meer informatie verwijzen we naar de evaluatie van het noordprogramma).

- ¹¹² De meerwaarde van de samenwerking in een gemeenschappelijk programma aan de capaciteitsversterking van de partners moet nog bewezen worden. Samenwerking is niet evident in de Colombiaanse syndicale context en er werden verschillende knelpunten beschreven die dit samenwerkingsproces bemoeilijken, zoals gevisualiseerd in volgende figuur.



- ¹¹³ Ondanks de moeilijke context en verschillende politieke en technische knelpunten is er wel een grote bereidheid tot samenwerking en het valoriseren van de diversiteit aan partners (wat betreft thema's, competenties, middelen, regio's, e.d.). Strategische discussies moeten gevoerd worden over de vorm en het doel van de samenwerking (zie verder onder punt 3.3), afspraken dienen gemaakt te worden over de manier waarop de communicatie georganiseerd zal worden en welke coördinatiestructuur opgezet moet worden. Een leertheorie en/of leerstrategie wordt best uitgewerkt indien de focus ligt op uitwisselen en leren. Een hefboom om het samenwerkingsproces niet te laten stilvallen is het ondersteunen van het idee van de Colombiaanse partners om een concrete gezamenlijke actie te plannen in 2020 en hiervoor de nodige middelen te voorzien in de respectievelijke actieplannen van de partners.
- ¹¹⁴ Uiteindelijk zal er ook een discussie gevoerd moeten worden hoe de samenwerking gefinancierd zal worden. Aangezien gezamenlijke mogelijke acties voorlopig een "add-on" zijn van de huidige projecten, is een efficiëntieslag nog niet gemaakt. Voorlopig zijn de randvoorwaarden niet aanwezig om meer samen te werken i.f.v. het efficiënter aanwenden van de middelen (vb. gezamenlijke vormingen, uitwisseling van materiaal, ...)



3.2 ANALYSE VAN DE BIJDRAGE VAN DE SAMENWERKING TUSSEN FOS, SOLSOC EN IFSI/ISVI AAN EFFICIËNTIE

3.2.1 BESCHRIJVING VAN DE HUIDIGE SAMENWERKING TUSSEN DE DRIE BELGISCHE PARTNERS

- ¹¹⁵ Voor het nieuwe DGD programma beslisten FOS, Solsoc en IFSI/ISVI om binnen het GSK Waardig Werk een gemeenschappelijk programma te ontwikkelen. Deze beslissing werd echter pas genomen nadat de afzonderlijke organisaties ver gevorderd waren in de voorbereidingen van de eigen programma's. Strategische keuzes (landen, partners en thema's) waren al genomen. De drie verschillende programma's leken echter wel de mogelijkheid te hebben om in elkaar te schuiven en een gemeenschappelijk programma te ontwikkelen met één gemeenschappelijke specifieke en algemene doelstelling. Tijdens de huidige programmaperiode wordt verder afgetoetst welke niveau van programmaintegratie mogelijk en wenselijk is.
- ¹¹⁶ Voor de landen waar de drie Belgische organisaties aanwezig zijn werd een gemeenschappelijke ToC en landenprogramma uitgewerkt, met name voor België en Colombia. De drie organisaties hebben elk hun eigen geschiedenis, manier van werken, eigen procedures en systemen, e.d. Tijdens het huidige programma werd tot nu toe vooral uitgewisseld over technische en methodologische thema's, zoals uitwisseling en gezamenlijke vormingen over het gebruik van ToC, M&E en outcome mapping, financieel beheer. Er werd een gemeenschappelijke programmecel opgericht waaraan de drie directeuren deelnemen en een gemeenschappelijke M&E werkgroep.
- ¹¹⁷ Slechts in een beperkt aantal landen zijn twee of drie Belgische partners aanwezig: Colombia (drie), Peru (IFSI/ISVI en FOS), Bolivia (Solsoc en FOS), Cuba (IFSI/ISVI en FOS). Alleen voor Colombia is er regelmatig en structureel overleg tussen de betrokken programmamedewerksters. De samenwerking in de respectievelijke landen verschilt van land tot land en ligt buiten de scope van deze evaluatie. Vakbondspartners die ondersteund worden door de Belgische organisaties zijn over het algemeen (enkele uitzonderingen) lid van dezelfde vakbondscentrale.
- ¹¹⁸ Medewerk(st)ers van de drie organisaties werden wederzijds uitgenodigd om deel te nemen aan overlegorganen binnen elke organisatie om (i) kennis te maken met de respectievelijke organisatie en (ii) te exploreren waar mogelijkheden voor afstemming en samenwerking kunnen liggen (vb. IFSI/ISVI was uitgenodigd om deel te nemen aan de CODAC van Solsoc (door tijdsgebrek heeft IFSI/ISVI nog niet deelgenomen); Solsoc en IFSI/ISVI werden uitgenodigd op het algemeen beraad van FOS).

3.2.2 ANALYSE VAN HET SAMENWERKINGSPROCES IN BELGIË

- ¹¹⁹ Het samenwerkingsproces tussen de drie Belgische organisaties werd op basis van hetzelfde analyseschema geanalyseerd dat gebruikt werd voor de Colombiaanse partners.
- ¹²⁰ **Collaboratieve context** – de drie Belgische partners verschillen onderling op verschillende domeinen, waaronder manier van werken, thema's, partnerkeuze, partnerbeleid, procedures en systemen, organisatiecultuur, besluitvormingsprocessen, e.d. Ondanks het feit dat er tussen de

drie Belgische organisaties in het verleden verschillende vormen van samenwerking bestonden, was de stap naar een gemeenschappelijk programma niet vanzelfsprekend gezien de onderlinge verschillen. De meerwaarde van een gemeenschappelijk programma is echter duidelijk voor de drie organisaties, waaronder het nastreven van grotere impact, optimaliseren van efficiëntie, beter positioneren in het veld van de internationale samenwerking, toegang hebben/krijgen tot institutionele donoren. De drie partners nemen ook deel aan het GSK Waardig Werk en gaan ervan uit dat ze hun complementariteit beter kunnen valoriseren in een gemeenschappelijk programma.

- ¹²¹ Het einddoel van de samenwerking is gekend en gedeeld door directie en programmamedewerk(st)ers, en gedragen (in meer en mindere mate) door de respectievelijke achterbannen van de drie organisaties. Een strategische en beleidsmatige discussie over de manier waarop de complementariteit vorm kan krijgen heeft nog niet plaatsgevonden. Focus lag in de eerste periode van het programma op het beter leren kennen van elkaar en elkaars programma, systemen en procedures (focus op technische aspecten van de samenwerking). Net zoals in het Colombia programma heeft dit ertoe geleid dat het wederzijds respect gegroeid is en vertrouwensrelaties werden opgebouwd. Over het algemeen is iedereen tevreden over de evolutie in de samenwerking.
- ¹²² De samenwerking werd in eerste instantie “*technisch*” aangestuurd, via de oprichting van de nodige structuren in België (zie verder onder structuur) en het afstemmen van M&E procedures en financieel beheer i.f.v. de gezamenlijke rapportageplicht t.a.v. DGD. De drie organisaties zijn elk verantwoordelijk voor het eigen programmaonderdeel. Daar waar mogelijk wordt gezocht naar uitwisseling van informatie en samenwerking.
- ¹²³ De “*samenwerking op zich*” wordt niet in vraag gesteld door de betrokken organisaties en hun achterbannen, het niveau van programmaintegratie en/of samenwerking wel. De discussie over niveau van programma afstemming of - integratie zal, onder andere, worden beïnvloed door een aantal contextfactoren zoals: (1) aan het programma nemen twee NGOs en één vakbondscentrale deel, elk met een eigen organisatiecultuur en een eigen niveau van autonomie t.o.v. de respectievelijke achterbannen; (2) de grootte-orde m.b.t. personele en financiële middelen verschilt tussen de drie organisaties, waarbij IFSI/ISVI eerder de ‘kleine’ actor is; (3) elk van de organisaties heeft een eigen specifieke achterban die ook haar eisen stelt, die niet altijd verenigbaar zijn. Het gesprek over de mate van (en grenzen aan) programmaintegratie moet nog ten gronde gevoerd worden, waaronder het expliciteren van de complementariteit en strategische beleidskeuzes (landen, thema’s, partners, strategieën).
- ¹²⁴ **Competente vertegenwoordiging** – Er is expliciete steun vanuit de directies van de drie organisaties om dit samenwerkingsproces te intensifiëren. Op regelmatige basis komen de directeurs samen om de voortgang van het programma te bespreken. Er werden voornamelijk weinig richtlijnen en procedures uitgewerkt, of afspraken gemaakt die het samenwerkingsproces aansturen. Deze samenwerking is in de praktijk sterk afhankelijk van de betrokken personen. De programmamedewerksters die het Colombia programma opvolgen zijn zeer gemotiveerd en geëngageerd voor de samenwerking op landenniveau. Dit kan niet veralgemeend worden voor de andere landen en wordt sterk bepaald door persoonlijkheden, eigen initiatief en beschikbare



tijd voor programmabeheer. Daarnaast zijn er onduidelijkheden over de mate waarin programmamedewerk(st)ers de Belgische organisaties wederzijds kunnen en mogen vertegenwoordigen in, bijvoorbeeld, de beleidsdialoog over GSK Waardig Werk op landenniveau of in België, t.a.v. de Belgische ambassades of andere actoren.

¹²⁵ Binnen de gegeven huidige institutionele context lag de focus in dit eerste gemeenschappelijke programma in eerste instantie op het uitwisselen van informatie, kennis en methodologieën, met name over technische aspecten zoals programmabeheer, M&E en financieel beheer. Hierbij werden met name de programmamedewerk(st)ers betrokken verantwoordelijk voor de landen waar meerdere Belgische partners aanwezig zijn en de M&E verantwoordelijken. Andere programmamedewerk(st)ers volgen dit proces eerder vanop afstand.

¹²⁶ **Omarmen van diversiteit** – Alle geïnterviewden zijn het erover eens dat de drie Belgische partners samen een groot domein aan expertise en ervaring bestrijken en er veel mogelijkheden zijn om schaalvergroting te realiseren en kostenefficiëntie te optimaliseren. Er is wederzijds respect. De complementariteit van de verschillende organisaties wordt erkend, maar werd nog niet geëxpliciteerd, en als dusdanig nog niet strategisch ingezet.

¹²⁷ De ontstaansgeschiedenis van het huidige gemeenschappelijke programma was niet bevorderlijk voor het uitwerken van een gemeenschappelijk of geïntegreerd programma waardoor het huidige gemeenschappelijke programma bestaat uit eerder drie afzonderlijke programma's die weliswaar samen bijdragen aan de verschillende pijlers van de agenda Waardig Werk. Er werden nog geen beleidsmatige discussies gevoerd over keuzes van thema's, geografische verdeling en partners, noch over de soort samenwerking die nagestreefd wordt (verdeling, afstemming, samenwerking, integratie). Het huidige programma werd vanuit een eerder technische en pragmatische invalshoek uitgewerkt, wat de meest logische keuze lijkt gezien de context waarin het programma in 2016 ontwikkeld moest worden. Ondertussen hebben de drie Belgische partners elkaar beter leren kennen en zijn de randvoorwaarden gecreëerd om deze strategische discussies te gaan voeren.

¹²⁸ De mogelijke samenwerking tussen de drie Belgische organisaties wordt ook beïnvloed door impliciete en expliciete machtsrelaties, niet alleen tussen de drie organisaties onderling, maar ook tussen de drie organisaties en de verschillende vakcentrales die het programma (via concrete projecten) mee ondersteunen. Tot op heden is de gemeenschappelijke programmacel erin geslaagd om deze relaties goed te beheren en is er wederzijds respect en erkenning van elkaars expertise. Er bestaat echter geen formeel overlegorgaan waar alle actoren, inclusief de vakcentrales, elkaar treffen om een aantal beleidsdiscussies ten gronde te voeren. De houding, keuzes en openheid tot samenwerking van alle actoren bepalen de grenzen waarbinnen een gemeenschappelijk programma ontwikkeld kan worden. Goede afspraken aan het begin van dit ontwikkelproces en een transparante dialoog over mogelijke beleidskeuzes zijn noodzakelijke voorwaarden om de complementariteit van alle partners meer te laten renderen in een volgend programma.

¹²⁹ De drie Belgische partners verschillen ook van elkaar op een aantal domeinen, wat een invloed kan hebben op een verdere programmaintegratie: (i) er zijn de taalverschillen, waarmee

pragmatisch werd omgegaan maar wat niet altijd evident lijkt te zijn; (ii) er zijn verschillende visies op de evolutie van de sector van ontwikkelingssamenwerking, politieke keuzes; (iii) er zijn verschillende visies op het ondersteunen van processen van capaciteitsontwikkeling en de (eventuele) rol van coöperanten; (iv) er zijn de vanzelfsprekende verschillen in organisatiecultuur, e.d.

¹³⁰ Als gevolg van de beschreven diversiteit en het ontbreken van strategische discussies over bepaalde beleidskeuzes werd er in dit eerste gemeenschappelijke programma vooral ingezet op het uitwisselen van methodologiën en het elkaar leren kennen.

¹³¹ **Collaboratieve houding** – tijdens de uitvoering van het gemeenschappelijk programma is de bereidheid en openheid tot samenwerking tussen alle medewerkers alleen maar gegroeid. Er is veel goede wil en problemen worden pragmatisch opgelost. De samenwerking tussen programmamedewerk(st)ers verschilt van land tot land en aangezien er nog geen duidelijke richtlijnen bestaan over communicatie en afstemming is de kwaliteit van de samenwerking sterk persoonsgebonden.

¹³² De case Colombia toont aan dat er tussen de drie organisaties flexibiliteit bestaat, openheid voor andere of nieuwe ideeën en openheid om informatie over partners te delen. In Colombia wordt informatie goed gedeeld tussen de drie Belgische organisaties. Het initiatief werd genomen om elkaar regelmatig te spreken en op de hoogte te houden. Op een pragmatische manier werd omgegaan met de verschillende werkwijzen en beschikbare personele middelen van de drie organisaties. FOS die een aanwezige coöperant heeft die de FOS partners opvolgt, heeft ondertussen ook contacten opgebouwd met partners van Solsoc en IFSI/ISVI. Solsoc besteedt het programmabeheer in grote mate uit aan twee lokale partners die op hun beurt de projectpartners ondersteunen. Deze lokale directe partners hebben ondertussen ook contacten opgebouwd met de FOS-vertegenwoordiging in de regio. IFSI/ISVI, die minder personeelstijd beschikbaar heeft voor de opvolging van de partners i.v.g. de twee andere organisaties, kan beroep doen op de lokale ondersteuning van FOS en Solsoc, bijvoorbeeld bij het organiseren van bezoeken en/of workshops. Bezoeken vanuit België aan partners in Colombia werden zoveel mogelijk op elkaar afgestemd zodat programmamedewerkster gezamenlijk partners konden bezoeken, wat heeft bijgedragen tot een betere kennis van elkaars partners.

¹³³ **Effectieve communicatie** – Communicatie over het gemeenschappelijk programma is voornamelijk beperkt tot die medewerk(st)ers die het meest betrokken zijn in gemeenschappelijke activiteiten. Geïnterviewden bevestigen dat er een open communicatiesfeer is en dat over het algemeen de dialoog en consensus wordt gezocht. De communicatie tussen de medewerk(st)ers van de drie organisaties lijdt echter onder het gebrek aan formele afspraken en communicatieprocedures.

¹³⁴ **Collaboratieve structuur** – Het samenwerkingsproces werd weinig geformaliseerd. Er werd een gemeenschappelijke programmacel opgericht waarin de drie directeurs elkaar ontmoeten (ongeveer om de twee maanden), en een M&E werkgroep waaraan de respectievelijke M&E verantwoordelijken deelnemen (1 keer per jaar, of wanneer nodig). Doelstellingen van beide overlegorganen betreffen voornamelijk het opvolgen van het technisch en financieel beheer van



het programma, incl. de verantwoording naar DGD. Beide overlegorganen blijken naar ieders tevredenheid te functioneren.

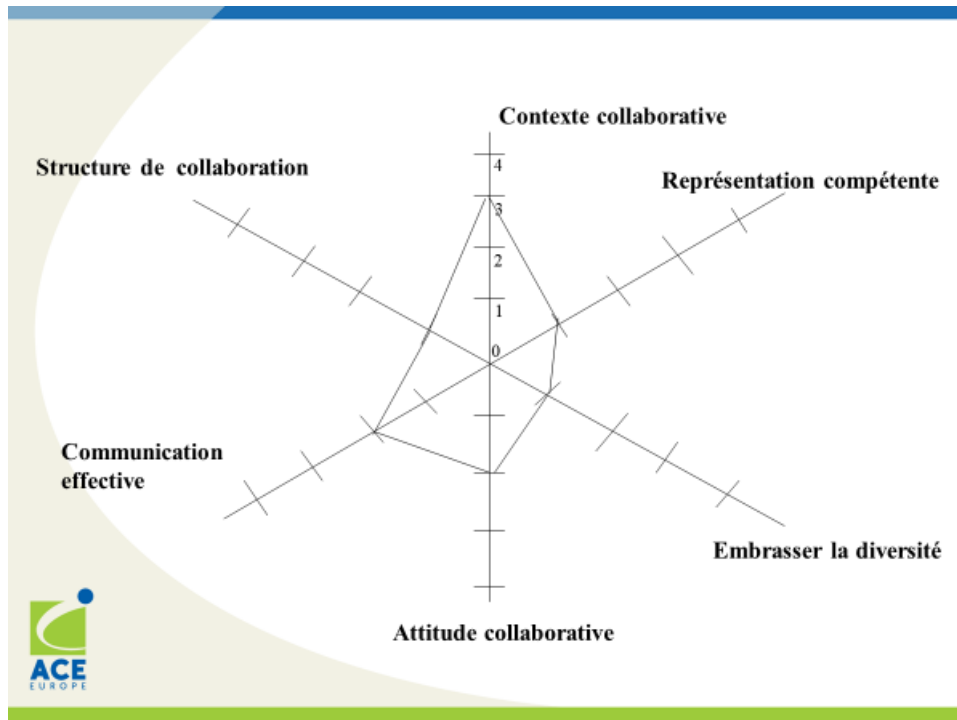
- ¹³⁵ Voor de uitvoering van het programma (en het uitwerken van wat gemeenschappelijke acties zouden kunnen zijn of afsteming in een land zou kunnen betekenen) werden verder geen afspraken gemaakt (over welke vorm van samenwerking nagestreefd moet/kan worden, wie wie mag/kan vertegenwoordigen, wie welk mandaat krijgt i.k.v deelname aan institutionele en beleidsdialogen in België of op landenniveau, contacten met andere organisaties of donoren in een land, e.d.). De samenwerking binnen het gemeenschappelijk programma vindt organisch plaats, en hangt sterk af van de keuzes en bereidheid tot uitwisseling en samenwerking van de betrokken programmamedewerk(st)ers. Colombia is hiervan een goed voorbeeld. De programmamedewerksters voor Colombia hebben onderling afgesproken om elkaar wederzijds te informeren en op de hoogte te houden, en regelmatig face-to-face contact te hebben. Eenzelfde dynamiek bestaat niet altijd in de andere landen waar er twee Belgische organisaties actief zijn.
- ¹³⁶ De programmamedewerk(st)ers die programma's opvolgen in landen waar andere Belgische partners niet aanwezig zijn, zijn nauwelijks op de hoogte van de interventies van de collega's in andere landen en/of de opportuniteiten die een gemeenschappelijk programma zouden kunnen bieden. Er bestaan geen specifieke communicatiesystemen om alle medewerkers over het gemeenschappelijk programma te informeren, buiten de bestaande interne kanalen bij elke organisatie (waar het gemeenschappelijk programma al dan niet geagendeerd staat).
- ¹³⁷ De M&E werkgroep blijkt een belangrijke rol gespeeld te hebben in het organiseren van uitwisseling van ervaringen en M&E instrumenten en het bijdragen aan capaciteitsontwikkeling m.b.t. M&E in elke organisatie. Alle geïnterviewden bevestigen dat er veel geleerd werd (vb. identificeren van indicatoren, uitwisseling over gebruik van outcome mapping, aanpak van evaluaties). De M&E werkgroep komt samen wanneer er een bepaalde taak wacht, zoals het opmaken van de jaarlijkse voortgangsverslagen of het inrichten van een evaluatie. De werkgroep heeft het proces ondersteund om enige vorm van harmoniseren in data te realiseren, die nodig zijn om te rapporteren over voortgang aan DGD (vb. performantiescores: leewijzer). Daarbij werd de autonomie van elke organisatie gerespecteerd (keuze van indicatoren, opvolgingsinstrumenten en -rapportage). In dialoog komen de drie organisaties tot een afgewogen beoordeling van de performantiescores van het programma op landenniveau. Een methodiek werd uitgewerkt om tot een gedeelde beoordeling te komen van de performantiescores, die goed onderbouwd wordt met evidence voor de performanties van de verschillende partners van de drie organisaties, die allen bijdragen aan dezelfde specifieke doelstelling.
- ¹³⁸ De ToC voor het gemeenschappelijke programma in Colombia weerspiegelt het feit dat het programma de som is van drie aparte programma's, die weliswaar alle drie bijdragen aan de realisatie van de vier pijlers van de agenda Waardig Werk. De huidige ToC geeft weinig strategische sturing aan het beheer van het programma maar geeft wel goed de samenhang tussen de verschillende pijlers en de interventies van de drie Belgische organisaties weer. In het logisch kader zijn de verwachte resultaten en bijhorende indicatoren verdeeld onder de drie

organisaties. Er is weinig homogeniteit in de indicatoren wat te verklaren is door de verschillende strategieën en soort partners van de drie organisaties. Het feit dat alle drie de organisaties in meer of minder mate outcome mapping instrumenten toepassen om de partners op te volgen (elke organisatie heeft haar eigen systeem, maar iedereen volgt progress markers op), zorgt dat er veel kwalitatieve informatie beschikbaar is over de vooruitgang van het programma. Het is op basis van deze informatie dat de discussie over de performantiescores op een goede manier gevoed kan worden. De uitdaging lijkt erin te bestaan om uit een veelheid aan kwalitatieve informatie trends van veranderingen bij de verschillende doelgroepen (change actors) te identificeren (we verwijzen naar de evaluatie Noordwerking waar specifiek een analyse van het M&E systeem gedaan wordt).

3.2.3 CONCLUSIE M.B.T. DE BIJDRAGE VAN DE SAMENWERKING AAN HET OPTIMASILEREN VAN EFFICIËNTIE

- ¹³⁹ De effectiviteit en relevantie van programmauitvoering in het zuiden (met name Colombia) werd beoordeeld in vorig hoofdstuk. Dit hoofdstuk tast af op welke manier de samenwerking in België tot efficiëntiewinst heeft geleid of kan leiden.
- ¹⁴⁰ Uit de analyse komt duidelijk naar voren dat er veel wil en engagement is om de samenwerking in een gemeenschappelijk programma te intensifiëren. De eerste periode van het gemeenschappelijk programma was belangrijk om elkaar beter te leren kennen en vertrouwensrelaties op te bouwen. Deze eerste fase werd eerder technisch ingezet, waarbij de partners elkaar hebben versterkt in technisch en financieel programmabeheer.
- ¹⁴¹ 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. Het gesprek over de mate van (en grenzen aan) programmaintegratie moet nog ten gronde gevoerd worden, waaronder het expliciteren van de complementariteit en strategische beleidskeuzes (landen, thema's, partners, strategieën) en het efficiënt inzetten van beschikbare personele en financiële middelen.
- ¹⁴² Er kan nog heel wat efficiëntiewinst geboekt worden als het duidelijk wordt hoe beschikbare personele en financiële middelen optimaal ingezet kunnen worden (in België en het Zuiden). Het duidelijkste voorbeeld van efficiëntiewinst tot op heden is de samenwerking voor de aanmaak en het gebruik van de documentaire "Tierra de Lucha", gecoördineerd door Solsoc met medewerking van de twee andere organisaties en hun partners, in het kader van sensibiliseringsactiviteiten in België (en uiteindelijk ook in Colombia) (zie ook evaluatie noordprogramma). Tenslotte zal het verder uitwerken van richtlijnen, procedures en afspraken over de samenwerking ook bijdragen aan een efficiënter beheer en uitvoering van het programma.
- ¹⁴³ De huidige ToC geeft weinig strategische sturing aan het beheer van het programma maar geeft wel goed de samenhang tussen de verschillende pijlers en de interventies van de drie Belgische organisaties weer. Een M&E systeem werd uitgewerkt met respect voor de aanwezige M&E systemen en instrumenten bij elk van de drie organisaties. De uitdaging bestaat erin om een

meer strategische analyse te maken 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.



3.3 VALORISEREN VAN DE COMPLEMENTARITEIT TUSSEN DE STRATEGIEËN VAN DE DRIE BELGISCHE ORGANISATIES EN HUN PARTNERS

3.3.1 BESCHRIJVING VAN MOGELIJKE PISTES OM COMPLEMENTARITEIT TE VALORISEREN

¹⁴⁴ De drie Belgische organisaties hebben elk hun eigen visie op de manier waarop ontwikkelingssamenwerking georganiseerd kan worden, eigen manier van werken, eigen procedures en systemen, verschillende visies op partnerbeleid en capaciteitsversterking, werken op verschillende thema's en in verschillende regio's. Het uiteindelijk doel van samenwerking is voor iedereen duidelijk, namelijk het verhogen van impact, optimaliseren van efficiëntie en het versterken van de positie in de sector van ontwikkelingssamenwerking. De manier waarop werd echter nog niet geëxpliciteerd. De referentiermen verwijzen naar het valoriseren van de complementariteit tussen de drie organisaties. Complementariteit kan op verschillende manieren geïnterpreteerd worden. Gaat het bijvoorbeeld over uitwisseling, afstemming of synergie? ACE Europe gebruikt het schema van Inter-Mediation (2007 zie bijlage) om verschillende niveau's van programmatisch samenwerking te analyseren waarbinnen complementariteit gerealiseerd kan

worden (zie tabel op volgende pagina). Dit schema maakt een onderscheid in drie niveaus van samenwerking: (1) onafhankelijke uitvoering maar uitwisseling en dialoog, (2) gecoördineerd programma en (3) een geïntegreerd programma.

- ¹⁴⁵ De huidige samenwerking tussen de drie organisaties in België situeert zich voornamelijk op het niveau van dialoog en uitwisseling. Elke organisatie voert een eigen programma uit dat bijdraagt aan de gemeenschappelijke specifieke doelstelling en de agenda Waardig Werk. De samenwerking bestaat voornamelijk in het uitwisselen van (complementaire) informatie, kennis en methodologische expertise. Hiertoe werd echter nog geen formele leeragenda of -traject uitgewerkt. Uitwisseling en wederzijds leren vinden occasioneel plaats en betreffen meestal informeel leren. Er zijn weinig voorbeelden waarbij bewust gezocht werd naar het valoriseren van complementariteit of van afstemming van programma interventies die hebben bijgedragen tot het opschalen, verhogen van impact en/of versterken van beleidsbeïnvloeding (Tierra de Lucha uitgezonderd).
- ¹⁴⁶ De doelstellingen van samenwerking i.v.v. verhoogde impact en kost-effectiviteit worden door alle geïnterviewden gedeeld, en worden ook door de literatuur beschreven. De uitdaging zal erin bestaan een discussie te voeren over welk niveau van programma integratie nagestreefd kan worden en hoe de complementariteit van elke organisaties daarbij optimaal gevaloriseerd kan worden.
- ¹⁴⁷ Gezien de specifieke context, geschiedenis en kenmerken van het samenwerkingsproces, lijkt het in eerste instantie nodig om de processen voor dialoog en uitwisseling verder te formaliseren. Een evolutie naar een meer gecoördineerd programma lijkt tot de mogelijkheden te behoren. Programma-integratie is vooralsnog te ambitieus en misschien niet wenselijk. Het huidige programma heeft alvast bijgedragen tot het beter leren kennen van elkaars programma, wat een noodzakelijke voorwaarde is om mogelijke complementariteit te bepalen en een discussie te voeren over een mogelijk gecoördineerd programma.



	Niveaus van programma integratie		
Kenmerken	Afzonderlijke programma's	Gecoördineerd programma	Geïntegreerd programma
Doel	<i>Dialoog en kennisdeling:</i> Kennis uitwisseling, uitwisseling van info en data, institutioneel leren Elke partner voert eigen programma uit	<i>Vorige niveau + programmatische afstemming:</i> Minimaliseren van duplicatie en overlap, afstemming in functie van verhogen van impact, sterkere stem in beleidsbeïnvloeding Elke partner voert eigen programma uit maar zoekt naar afstemming tussen de acties van de andere partners	<i>Vorige niveaus + programma integratie:</i> Activiteiten worden samen ontwikkeld en uitgevoerd, zoeken naar kost-effectiviteit, bredere scope van activiteiten, mogelijkheden voor opschaling, verhoogde invloed en impact, verhoogde kwaliteit
Complementariteit valoriseren	Organisaties beschikken over complementaire kennis, expertise en ervaringen en zijn bereid hierover uit te wisselen	<ul style="list-style-type: none"> - Thematische afstemming: organisaties werken op dezelfde thema's, maar vanuit een andere invalshoek, of organisaties werken op verschillende thema's die elkaar beïnvloeden en versterken - Afstemming zoeken tussen partners: de partners vullen elkaar aan in het realiseren van de programma doelstellingen (vb. bepaalde expertise, actieradius, link tussen lokaal, regionaal, nationaal en internationaal, ...) - Methodologische afstemming m.b.t. steun aan capaciteitsversterking, M&E, beleidsbeïnvloeding: gebruik maken van elkaars expertise, aanpakken op elkaar afstemmen - Geografische afstemming: afstemmen van acties binnen een land, binnen een regio of internationaal i.f.v. programmadoelstelling 	<ul style="list-style-type: none"> - Thematische integratie: organisaties werken op dezelfde thema's of sectoren, eventueel vanuit een andere invalshoek - Partner keuze: de keuze van (soort van) partners wordt in onderling overleg bepaald i.f.v. afstemming (zie ook afstemming partnerkeuze) en hun rol in het realiseren van doelstellingen - Strategieën voor opschaling worden uitgewerkt en de rol van elke partner hierin bepaald - Geografische integratie i.f.v. verhogen van kost-effectiviteit (drie organisaties in één land, of elke organisatie in een ander land, beperken van regio's in één land) en i.f.v. het realiseren van de doelstellingen: vb. belang van regionale samenwerking en beleidsbeïnvloeding
Voorwaarden	<ul style="list-style-type: none"> - Openheid en vertrouwen - Bereidheid tot delen en leren - Formaliseren van de dialoog - Formaliseren van het leerproces (d.m.v. uitwerken van leertrajecten, leertheorie) - Complementaire kennis, expertise en ervaring identificeren 	<ul style="list-style-type: none"> - Vorige + - Bereidheid tot afstemming inzake partners, landenkeuze en/of thematische keuzes - Transparantie - Ontwikkelen van procedures, structuren en communicatie mechanismen voor dialoog over programma afstemming - Afspraken over taak- en rolverdeling 	<ul style="list-style-type: none"> - Vorige + - Bereidheid om in te boeten op autonomie - Belang van goede communicatie en overleg met respectievelijke achterbannen - Afspraken over taak- en rolverdeling en gedeelde verantwoordelijkheid

Tabel 3: Overzicht van de kenmerken van verschillende niveaus van programmatisch samenwerken.

¹⁴⁸ Op niveau van de Belgische actoren, identificeerde ACE Europe volgende mogelijkheden voor programmatische samenwerking en het inzetten van complementaire expertise, kennis en netwerken (eerse aanzet zonder de pretentie te hebben van volledigheid).

- *Dialogo en uitwisseling* : er kan verder ingezet worden op uitwisseling van kennis, expertise en methodologieën. Na de uitwisseling en wederzijdse versterking m.b.t. technische en financieel beheer, incl. M&E (gerealiseerd binnen het huidige programma), kan een volgende thema de uitwisseling van ervaringen en good practices m.b.t. strategieën voor capaciteitsversterking van partners betreffen (vb. versterken van competenties van partners m.b.t. gender mainstreaming, integratie van jongeren, versterken van onderhandelingscapaciteit, versterken van competenties voor beleidsbeïnvloeding, enz.). Zoals eerder beschreven is hiertoe een uitgewerkt leertraject nodig, m.i.v. personele (tijd) en misschien ook financiële middelen om dit leertraject te ondersteunen. Het is aan te bevelen dat dit leertraject zich niet beperkt tot de Belgische organisaties maar ook partners betreft.
- *Afstemming*: binnen het lopende (en nieuwe) programma zijn zeker een aantal gezamenlijke acties mogelijk, zoals bijvoorbeeld het organiseren van vormingen voor meerdere partners (thematische afstemming) of gezamenlijke trajecten voor sensibilisering en beleidsbeïnvloeding, zoals aangetoond met de lancering van de documentaire 'Tierra de Lucha' (thematische en methodologische afstemming).
- De complementariteit van elke organisatie zou strategischer kunnen ingezet worden, wat consequenties heeft voor keuze van landen en partners. Bij wijze van voorbeeld: IFSI/ISVI zou ervoor kunnen kiezen om zich te beperken tot het versterken van confederaties, het versterken van regionale netwerken en het leiden van beleidsbeïnvloeding in internationale fora en netwerken zoals IAO, ETUC en ITUC, en dit in afstemming op de regio's en sectoren waarin FOS en Solsoc actief zijn. FOS zou kunnen blijven focussen op de capaciteitsversterking van vakcentrales (leden van de door IFSI/ISVI gesteunde confederaties zodat dit ook bijdraagt tot het versterken van de confederatie), al dan niet op basis van een sectorale aanpak i.s.m. de back donoren; en op het versterken van regionale en internationale netwerking van de partners (vakcentrales) door linken te leggen met het werk van IFSI/ISVI en de Belgische vakcentrales. Solsoc zou kunnen blijven focussen op het versterken van solidaire en sociale economie en versterken van lokale mutualiteiten. Indien FOS en Solsoc geografische afstemming zoeken (vb. zelfde regio, zelfde doelgroep) kunnen de beide interventies elkaar versterken. Bijvoorbeeld, de resultaten van de interventies van Solsoc (vb. creatie van werk, organiseren van alternatieve voedingscircuits, zorgen voor bescherming tegen ziekte en invaliditeit) kunnen bijdragen tot het versterken van de basis en ledengroei en dus ook legitimiteit van vakcentrales indien dezelfde doelgroepen betrokken worden (vb. huidige verkenning van samenwerking tussen Sinaltrainal (vakbondspartner Solsoc) en RENAF en SALSA (partners Solsoc actief op het creëren van alternatieve voedingscircuits). Samenwerking met de vakcentrales opent pistes voor verruiming van alternatieve voedingscircuits en gezamenlijke beleidsbeïnvloeding. Deze complementariteit kan versterkt worden vanuit een visie op afstemming of vanuit een geïntegreerd programma. Het verschil tussen beide scenario's zit vooral in de mate van autonomie in programmaontwikkeling van elke organisatie.



- ¹⁴⁹ Een gemeenschappelijk programma vanuit Belgisch standpunt betekent niet automatisch dat lokale partners ook moeten streven naar samenwerking en afstemming in het eigen land. De mate van programma-afstemming kan ook gerealiseerd worden per thema (beperkt aantal partners) of vanuit een geografische afstemming (regionaal, internationaal). De huidige opdracht gegeven aan programmamedewerkers lijkt echter wel aan te sturen op een samenwerking en afstemming tussen partners op landenniveau..
- ¹⁵⁰ Zoals beschreven onder punt 3.1. is samenwerking in Colombia niet vanzelfsprekend omwille van de context maar ook omwille van de keuzes die door de Belgische organisaties gemaakt werden. Tijdens het evaluatiebezoek aan Colombia werden ook een aantal pistes voor afstemming en samenwerking geïdentificeerd, relevant binnen de huidige logica en keuzes van het programma.
- Alle partners werken aan het integreren van gender in hun organisaties en programma's (activiteiten en budget voorzien). Er werden al verschillende resultaten gerealiseerd (vb. verhoogd bewustzijn van belang van aanpakken van genderverschillen, grotere vertegenwoordiging van vrouwen in de bestuursorganen van de verschillende partners) en er bestaan relevante ervaringen die gedeeld zouden kunnen worden. Bijvoorbeeld, de samenwerking van FENSUAGRO met het Collectief Mannen en Masculiniteit zou gedeeld (en eventueel uitgebreid) kunnen worden met meerdere partners.
 - Zowel CUT als USO zijn bezig met het aantrekken en vormen van jonge vakbondsleid(st)ers. Beide organisaties hebben een eigen virtueel platform uitgewerkt waar jongeren toegang hebben tot vormingsmateriaal en een online cursus kunnen volgen. Er is geen uitwisseling geweest tussen USO en CUT over het delen van mogelijk vormingsmateriaal of eventueel het harmoniseren of integreren van de online tool. Beide organisaties zijn echter bereid om hun ervaringen en materiaal alsnog te delen, ook met de andere partners.
 - Drie organisaties strijden voor landrechten, ATI, IPC en FENSUAGRO. ATI en FENSUAGRO ontmoeten elkaar in bepaalde fora, zoals en 'las mesas de seguimiento a los planes de desarrollo territorial'. Een sterkere afstemming en samenwerking zou de deelname van deze drie organisaties aan deze fora kunnen versterken. Meer nog, ook andere partners zoals SINTRAIMAGRA en USO zijn actief op het thema van landrechten en zouden betrokken kunnen worden in eventuele uitwisseling, afstemming of gezamenlijke acties.
 - De drie partners van FOS en USO, partner van IFSI/ISVI, investeren in vormen over veiligheid en gezondheid op het werk en in de ondersteuning van paritaire comités voor veiligheid en gezondheid op de werkvloer. Ook hier is uitwisseling van ervaringen mogelijk.
 - Alle vakbondspartners strijden voor het recht op vakbondsvrijheid en sociale dialoog. Inbreuken op deze rechten worden door partners aangeklaagd via de bestaande nationale en internationale klachtenmechanismen. Er is samenwerking mogelijk m.b.t. het uitwisselen van juridische expertise, het bundelen van klachten, het mobiliseren van (internationale) solidariteit.

- Verschillende partners werken ook proactief aan wetsvoorstellen, zoals het wetsvoorstel van FENSUAGRO om de “Codigo Substantivo del Trabajo” te hervormen en de ‘propuesta normativa’ over gezondheid en veiligheid op het werk die door COISO al werd voorgelegd aan het ministerie van werk. De voorbije programma periode zijn er al gemeenschappelijke bezoeken geweest aan het ministerie van werk, met deelname van FOS, Soloc, Horval, ATI en IPC. Ondanks het feit dat er ideologische verschillen en verschillende standpunten zijn tussen de vakbonden, zou het mogelijk zijn om de capaciteit voor beleidsbeïnvloeding te versterken in een gezamenlijk proces (focus op methodologie en competenties i.p.v. op thema’s).

3.3.2 CONCLUSIES M.B.T. COMPLEMENTARITEIT

- ¹⁵¹ De huidige complementariteit van de Belgische organisaties werd tot op heden vooral ingezet ten behoeve van uitwisseling van expertise en ervaringen, met name over technische aspecten van programmabeheer en één gezamenlijke sensibiliseringsactie. Een strategische discussie over de manier waarop de complementariteit tussen de verschillende organisaties ingezet kan worden heeft nog niet plaatsgevonden. Deze complementariteit kan verschillende vormen aannemen, gaande van uitwisseling tot afstemming en zelfs synergie en programmaintegratie.
- ¹⁵² De drie partners zijn erover eens dat samenwerking (en het inzetten van complementaire strategieën) kan bijdragen aan verhoogde impact, kostenefficiëntie en het versterken van de positie in de sector van ontwikkelingssamenwerking. Welke impact en welke efficiëntiewinst nagstreefd wordt moet echter nog verder geconcretiseerd worden. Bijvoorbeeld, een uitwisseling van good practices, ervaring en expertise kan bijdragen tot de effectiviteit en efficiëntie van het ondersteunen van processen van capaciteitsversterking van partners. Een grotere afstemming kan bijdragen tot gezamenlijke acties, het opschalen van good practices of het versterken van beleidsbeïnvloeding.
- ¹⁵³ Strategische keuzes m.b.t. complementariteit en samenwerking worden bepaald door de soort complementariteit en efficiëntiewinst die gezocht worden, en begrensd door de voorwaarden die al dan niet aanwezig zijn voor verdere samenwerking (zoals in vorige hoofdstukken beschreven).



4 Conclusies en aanbevelingen

4.1 CONCLUSIES

- ¹⁵⁴ Het huidige gemeenschappelijke programma is het resultaat van een samenvoeging van drie aparte programma's die bijdragen aan de agenda van Waardig Werk, elk op basis van specifieke strategieën. Vanuit een engagement om de samenwerking uit het verleden te versterken en complementariteit te valoriseren is onder het huidige programma een proces gestart om elkaar te leren kennen en af te tasten hoe samenwerking de effectiviteit en efficiëntie van het programma kan versterken. Dit heeft al bijgedragen tot een betere kennis van elkaars werking en programma, het versterken van het vertrouwen tussen de organisaties en de bereidheid om intensiever samen te werken.
- ¹⁵⁵ De ontwikkeling en uitvoering van het gemeenschappelijk programma werd tot op heden eerder vanuit technische en operationele hoek dan strategisch 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. Het is niet duidelijk welke vorm van complementariteit gezocht wordt en wat het doel kan zijn: uitwisseling van expertise en ervaringen, gezamenlijke actie i.f.v. capaciteitsversterking van partners en/of van beleidsbeïnvloeding, afstemming van acties van partners, thema's en methoden, schaalvergroting, upscalen van good practices, verhoogde impact van beleidsbeïnvloeding, enz.
- ¹⁵⁶ In het zuiden lijkt de zoektocht naar meer samenwerking zich te concentreren op het versterken van de samenwerking tussen de huidige partners op landenniveau. Zoals de evaluatie in Colombia aantoont, betreft het hier geen endogene samenwerking tussen partners en zijn er heel wat hinderpalen voor effectieve en efficiënte samenwerking, waaronder een zwakke collaboratieve context, uitdagingen wat betreft de inzet van personele en financiële middelen, het gebrek aan een coordinatiemechanisme, overlegstructuren en communicatieprocedures. Het strategisch inzetten van de diverse partners is niet vanzelfsprekend omdat deze partners niet in functie van gedeelde doelen gekozen zijn.
- ¹⁵⁷ Voor het programma Zuid zal er ook een discussie gevoerd moeten worden hoe de samenwerking gefinancierd zal worden. Aangezien gezamenlijke mogelijke acties voorlopig een "add-on" zijn van de huidige projecten, is een efficiëntieslag nog niet gemaakt. In Colombia zijn voorlopig de randvoorwaarden niet aanwezig om meer samen te werken i.f.v. het efficiënter aanwenden van de middelen (vb. gezamenlijke vormingen, uitwisseling van materiaal, ...)
- ¹⁵⁸ De huidige complementariteit van de Belgische organisaties werd tot op heden vooral ingezet ten behoeve van uitwisseling van expertise en ervaringen, met name over technische aspecten van programmabeheer en één gezamenlijke sensibiliseringsactie. Wat betreft efficiëntiewinst is er tot op heden het voorbeeld van de samenwerking voor de aanmaak en het gebruik van de

documentaire “Tierra de Lucha”, gecoördineerd door Solsoc met medewerking van de twee andere organisaties en hun partners, in het kader van sensibiliseringsactiviteiten in België (en uiteindelijk ook in Colombia). Er kan nog heel wat efficiëntiewinst geboekt worden als het duidelijk wordt hoe beschikbare personele en financiële middelen optimaal ingezet kunnen worden (in België en het Zuiden). Ook het verder uitwerken van richtlijnen, procedures en afspraken over de samenwerking zal bijdragen aan een efficiënter beheer en uitvoering van het programma.

¹⁵⁹ De evaluatie toont aan dat er verschillende mogelijkheden zijn om de samenwerking te versterken en complementariteit te valoriseren binnen het huidige en/of volgende gemeenschappelijke programma. Deze complementariteit kan verschillende vormen aannemen, gaande van uitwisseling tot afstemming en zelfs synergie en programmaintegratie. Het gesprek over de mate van (en grenzen aan) programmaintegratie moet nog ten gronde gevoerd worden, waaronder het expliciteren van de complementariteit en strategische beleidskeuzes (landen, thema's, partners, strategieën en methodologie) en het efficiënt inzetten van beschikbare personele en financiële middelen. Onder de aanbevelingen doen we een voorstel van aanpak om het gesprek hierover te voeren.

4.2 AANBEVELINGEN

¹⁶⁰ **Aanbeveling 1:** 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:

- Scenario 1 betreft uitwisseling, 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 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 (m.i.v. 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 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 de 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.

¹⁶¹ 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 gronde 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.

	Opties (niet exhaustief)	Mogelijke complementariteit vanuit perspectief van de drie Belgische organisaties
Partnerkeuze	<ul style="list-style-type: none"> - Alleen vakbonden - Combinatie van vakbonden en sociale organisaties - Vakcentrales/federaties en/of confederaties - Keuze voor bepaalde sectoren - Keuze voor ondersteunen van netwerken 	<ul style="list-style-type: none"> - IFSI/ISVI: keuze voor confederaties - FOS en Solsoc: keuze voor vakcentrales - Sectorale aanpak i.f.v. mogelijke impact regionaal en internationaal en i.f.v. sociale dialoog in en druk vanuit Belgische vestiging van multinationals: sectoren onderling te verdelen ? - ...
Thema	<ul style="list-style-type: none"> - Alle vier pijlers Waardig Werk Agenda of focus op enkele pijlers - Thematische keuzes binnen een pijler Waardig Werk Agenda 	<ul style="list-style-type: none"> - Pijlers verdelen onder de drie organisaties: elke organisatie specialiseert in één pijler - Elke organisatie actief binnen één of meerdere pijlers: binnen elke pijler zoeken naar complementariteit - ...
Methodologie	<ul style="list-style-type: none"> - Bilaterale bijdrage aan versterking capaciteit partners - Gezamenlijke bijdrage versterking capaciteit van partners - Vormingstrajecten per partner of vormingstrajecten openstellen voor meerdere partners - Versterken van netwerken (lokaal, regionaal, internationaal) - Organiseren van participatief partneroverleg i.f.v. programmaopvolging en -evaluatie waaraan alle partners deelnemen (per land, per regio) - Afstemming M&E procedures en systemen 	<ul style="list-style-type: none"> - FOS en Solsoc hebben ervaring met hands-on ondersteuning van processen van capaciteitsversterking, FOS via coöperanten ter plaatse, Solsoc via lokale partners. Aanpak en methoden kunnen uitgewisseld worden ten gunste van het bewaken en/of versterken van de kwaliteit van deze ondersteuning en het optimaliseren van personele en financiële middelen. - IFSI/ISVI kan beroep doen op de lokale aanwezigheid van de twee andere organisaties i.f.v. steun aan capaciteitsversterking van partners. - Financiële middelen, die door elk van de drie organisaties ter beschikking gesteld worden voor het ontwikkelen van vormingstrajecten, kunnen ingezet worden per partner of aan een groep van partners (efficiëntiewinst). - Partners kunnen ingezet worden om elkaar te versterken - ...
Beleidsbeïnvloeding (overheid en bedrijven)	<ul style="list-style-type: none"> - Afstemming beleidsbeïnvloeding lokaal, nationaal, regionaal, internationaal (incl. gezamenlijke acties) 	<ul style="list-style-type: none"> - Gebruik maken van complementaire netwerken (bij politici en bedrijven) van de drie Belgische organisaties



	<ul style="list-style-type: none"> - Aparte of gezamenlijke financiering van onderzoek (verzamelen/documenteren van evidence) 	<ul style="list-style-type: none"> - Vakcentrales (backdonors) kunnen rechtstreeks onderhandelen met bedrijfsleiders in hun sector en hebben toegang tot internationale sectorfederaties. Solsoc en FOS kunnen via de publieke opinie, media en/of acties, die sectorale thema's onder de aandacht brengen. - Solsoc sterke contacten met Europese beleidsmakers, IFSI/ISVI toegang tot internationale fora en netwerken. Organisaties kunnen toegang faciliteren tot deze verschillende netwerken voor de collega's en/of partners van de andere organisaties - Er worden afspraken gemaakt over wie - wie vertegenwoordigt op welke fora en netwerken en/of afspraken wie contacten ontwikkelt/onderhoudt met welke politici en beleidsmakers - ...
Geografisch	<ul style="list-style-type: none"> - Verdeling van landen tussen de drie organisaties (1 organisatie per land) - Keuze om in alle landen met minstens twee organisaties aanwezig te zijn - Keuze van regio's en landenprogramma's integreren in een regionaal programma (in elke regio minstens twee organisaties) 	<ul style="list-style-type: none"> - Specifieke landenkennis per organisatie (kennis context, contacten, netwerken) ter beschikking stellen van de andere organisaties - Delen van contextanalyses per land tussen de organisaties - Mogelijkheden voor opschaling en verhoogde impact op landenniveau (of regio) - Linken van partners van één organisatie aan regionale netwerken of programma's van een andere organisatie - ...

Aanbeveling 2 – 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 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 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 in 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 (interne evaluaties waarbij medewerk(st)ers van 2 of 3 organisaties samen elkaars interventies evalueren), e.d.)

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 volgende programma. Daarnaast kan er overwogen worden om ook iemand verantwoordelijk te maken voor de coördinatie van de uitwisseling van ervaring, good practices en expertise. We stellen dus voor om de M&E werkgroep uit te breiden tot een PMEL werkgroep (planning, monitoring, evaluatie en leren).

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 complementariteit van de vakcentrales gevaloriseerd kan worden.

Aanbeveling 5 – 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 (voor concrete aanbevelingen verwijzen we naar de evaluatie van het programma Noord).

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 invloedssfeer (de huidige veranderingen beschreven in de controlesfeer horen eerder thuis in de invloedssfeer).



Aanbeveling 6 – 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. 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.

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.

5 Bijlagen

5.1 REFERENTIETERMEN

ACHTERGRONDINFORMATIE

DE DRIE ORGANISATIES: FOS, ISVI/IFSI EN SOLSOC

FOS is de solidariteitsorganisatie van de socialistische beweging in Vlaanderen en Brussel en zet zich wereldwijd in voor het recht op waardig werk en sociale bescherming, met inbegrip van gezondheid. Samen met onze socialistische achterban zetten we ons dagelijks in om organisaties in het globale Zuiden te versterken. Die organisaties verenigen mensen in onzekere leefomstandigheden die hun rechten op waardig werk en sociale bescherming opeisen. Naast België is FOS actief in Peru, Ecuador, Colombia, Bolivia, Cuba, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Ghana, Zuid-Afrika, Zimbabwe en Mozambique.

ISVI/IFSI is het Instituut voor Internationale Vakbondssamenwerking ondersteund door het Algemeen Belgisch Vakverbond (ABVV), een van de drie grote Belgische vakverenigingen. Samen met het ABVV ondersteunt het ISVI/IFSI meer dan 30 vakbondspartners wereldwijd en bevestigt het zijn streven om de partners uit het Zuiden te ondersteunen in een logica van solidariteit en emancipatie. IFSI vecht via vakbondsprojecten om de arbeids-, gezondheids- en leefomstandigheden van werknemers te verbeteren. Het ISVI/IFSI concentreert zijn inspanningen in België en in 9 landen in Noord- en Zuid-Amerika, Afrika en Azië.

Solsoc is de internationale solidariteitsorganisatie van de gemeenschappelijke socialistische actie in Wallonië en Brussel, die haar historische en sociale basis vormt. De gemeenschappelijke doelstelling is om de armste en meest kwetsbare bevolkingsgroepen in staat te stellen met meer waardigheid te leven en hun sociaaleconomische en politieke rechten op te eisen. Solsoc ondersteunt naast acties in België, acties in 8 landen in Latijns-Amerika, Afrika en het Midden-Oosten.

HET GEMEENSCHAPPELIJK STRATEGISCH KADER WAARDIG WERK

In het kader van de laatste hervorming van de niet-gouvernementele samenwerking hebben 9 maatschappelijke organisaties (ISVI/IFSI (FGTB/ABVV), IIAV/IEOI (ACV/CSC), BIS/MSI (ACLVB/CGSLB), WSM, FOS, Solidarité Socialiste (Solsoc), Oxfam Solidariteit, UNMS/NVSM, ANMC/LCM) gekozen voor een gemeenschappelijke strategische en thematische aanpak rond de Waardig Werk agenda in het Gemeenschappelijk Strategisch Kader (GSK) Waardig Werk



(WW), om de complementariteit van hun ervaringen en expertise te bevorderen. De groep van 9 maatschappelijke organisaties droeg ook bij tot de ontwikkeling van het GSK België.

De nieuwe synergiën en complementariteit van dit platform zullen bij de uitvoering van twee gezamenlijke programma's structureel worden geformaliseerd: het programma van FOS-Solsoc-ISVI/IFSI dat de acties van de NVSM-mutualiteit integreert; het programma van IIAV/IEOI-WSM-BIS/MSI dat de acties van de ANMC-mutualiteit integreert; Oxfam ontwikkelde een programma voor zijn component Azië-Waardig Werk.

Meer info over het GSK WW, zie bijlage 1.

HET GEMEENSCHAPPELIJK PROGRAMMA FOS-SOLSOC-ISVI/IFSI

FOS, Solsoc en ISVI/IFSI zetten zich samen met hun partners in 23 landen en 2 regio's in om op nationaal, continentaal en internationaal niveau samen te werken om de impact van hun interventies ten gunste van rechtvaardige, duurzame, inclusieve en ondersteunende samenlevingen te optimaliseren door het bevorderen, verdedigen en implementeren van waardig werk voor alle werknemers, inbegrepen werknemers met een precaire status, van de informele en formele economie.

Deze externe evaluatie spitst zich specifiek toe op de activiteiten in Colombia, waar de drie organisaties aanwezig zijn.

Meer geschiedenis over de totstandkoming van het gemeenschappelijk programma en de doelstellingen van het programma in Colombia vind je in bijlage 2 en 3. Voor een lijst van de huidige partners, zie bijlage 4.

EVALUATIEDOELSTELLING

De drie organisaties FOS-ISVI/IFSI-Solsoc beslisten om samen een mid-term evaluatie uit te voeren (tevens vereist binnen de DGD-regelgeving) die zich focust op een land/outcome waar de drie organisaties samen actief zijn, zijnde Colombia. Dit is namelijk de eerste keer dat er met een gemeenschappelijk programma gewerkt wordt. We willen dus onze samenwerking centraal stellen. Gezien dit een mid-term evaluatie betreft, is het te vroeg om een volledige evaluatie van de performantie van het programma op basis van de OECD-DAC criteria uit te voeren. Daarenboven is aan het einde van het programma reeds een evaluatie van de performantie van alle programma-outcomes gepland.

De visie van een extern persoon, onafhankelijk van de drie organisaties is hierbij cruciaal. Deze persoon (of personen) kan met een frisse blik de visies en eigenheden van de werkingen van de verschillende organisaties kijken.

In deze context geven de 3 organisaties prioriteit aan een formatieve en prospectieve evaluatie om de voortdurende samenwerking tussen de 3 organisaties en het collectieve constructieproces van het volgende programma te verbeteren.

DOELSTELLING: Wat is de meerwaarde van de samenwerking van de drie organisaties FOS-Solsoc-ISVI/IFSI voor het bereiken van de doelstellingen van de Waardig Werk agenda in Colombia; en hoe deze samenwerking te verbeteren en te versterken.

EVALUATIEVRAGEN

Q1. Hoe heeft de bestaande samenwerking in Colombia tussen FOS-ISVI/IFSI-Solsoc bijgedragen aan het bereiken van de doelstellingen (effectiviteit en relevantie)? Wat waren de barrières en enablers van deze samenwerking en welke opportuniteiten blijven onbenut?

Q2. Is de huidige samenwerking tussen FOS-ISVI/IFSI-Solsoc efficiënt geweest in functie van het bereiken van de doelstellingen?

Q3. Wat is de meerwaarde van de complementariteit van de strategieën van de drie organisaties en hun partners?

Q4. Op welke manier kunnen we onze gemeenschappelijke monitoring versterken in functie van de gemeenschappelijke doelen?

Q5. Op basis van een analyse van de constructie van het gemeenschappelijk programma FOS-Solsoc-ISVI/IFSI, hoe kunnen de drie organisaties dit proces verbeteren in het perspectief van de constructie van een nieuw gemeenschappelijk programma?

DE GEBRUIKERS VAN DE EVALUATIE

Het personeel van de organisaties ondersteunen de partnerorganisaties bij het identificeren, uitvoeren, bijsturen en evalueren van de activiteiten. Het personeel van de organisaties, begeleiden hen, reiken ideeën aan en fungeren als klankbord. De partnerorganisaties nemen een centrale rol op bij de uitvoering van het programma. De externe evaluatie moet aanbevelingen aanleveren die kunnen dienen voor al deze organisaties. De gebruikers zijn dus:

De medewerkers en het bestuur van FOS, Solsoc en ISVI/IFSI die gebruik zullen maken van de resultaten van de evaluatie om de kwaliteit van het programma, en volgende programma's, te verbeteren.

'Beneficiaries' of eindbegunstigden, oftewel: de partnerorganisaties van FOS, Solsoc en ISVI/IFSI in Colombia en hun leden, teneinde meer informatie te vergaren omtrent effectieve strategieën voor sociale verandering.



Daarnaast zullen de drie organisaties de externe communicatie van de resultaten van de evaluatie op zich nemen en zal het evaluatierapport gedeeld worden op de respectievelijke websites, conform wettelijke verplichtingen.

METHODOLOGIE

Van de evaluator wordt verwacht dat hij/zij de evaluatie zo nauwgezet mogelijk uitvoert om informatie te produceren en aanbevelingen te doen die voldoende valide en betrouwbaar zijn op basis van de gegevens en de analyse.

De evaluator zal volgende stappen doen:

- Literatuurstudie over relevante informatie.
- Briefing (startvergadering) van FOS, Solsoc en ISVI/IFSI en interviews met sleutelpersonen in België
- Terreinbezoek Colombia: De evaluator reist naar Colombia om de evaluatie uit te voeren. De evaluator selecteert samen met de drie organisaties relevante sleutelpersonen om diepte-interviews af te leggen.
- Bij elk terreinbezoek geeft de externe evaluator een presentatie omtrent de opzet en de doelstellingen van de evaluatie aan de betrokken partnerorganisaties in het Zuiden. De evaluator organiseert één restitutieworkshop in Colombia op het einde van de dienstreis (met de betrokken partnerorganisaties in de externe evaluatie) en één in Brussel.

De volgende informatiebronnen van de drie organisaties zijn reeds voorhanden:

- Gemeenschappelijk programmadocument Colombia;
- De gemeenschappelijke Theory of Change voor Colombia;
- Jaarplannen per Zuidpartner;
- Programmamonitoring per organisatie en Zuidpartner;
- Gemeenschappelijke jaarlijkse rapportage voor de jaren 2017 en 2018;
- Artikels en beleidsdocumenten;
- PV's van gemeenschappelijke vergaderingen.

Voor het verzamelen van extra data gaat de voorkeur van de organisaties naar semigestructureerde interviews en gemeenschappelijke workshops (met de Zuidpartners). Dit is in lijn met de doelstelling van deze evaluatie, namelijk het versterken van het partnerschap tussen de drie organisaties.

De organisaties laten de evaluator vrij om methodologische voorstellen/aanpassingen te doen in lijn met het objectief van de evaluatie. De evaluator doet een voorstel van evaluatiemethoden en argumenteert hoe deze participatief zal opgesteld worden (dus met de participatie van verschillende stakeholders – noord en zuid).

ROLLEN EN VERANTWOORDELIJKHEDEN

Een stuurcomité wordt aangesteld om het overzicht te bewaren en verantwoording te nemen voor de koers en de kwaliteit van de evaluatie. Het stuurcomité wordt samengesteld uit relevante personeelsleden van de drie organisaties en staat in nauw contact met de evaluator gedurende de externe evaluatie om snel en efficiënt gesignaleerde problemen op te lossen zodat de kwaliteit van de evaluatie niet in het gedrang komt.

Het comité is verantwoordelijk voor:

- Opstellen van de referentietermen;
- Begeleiding, klankbord en bijsturing tijdens de evaluatie;
- Restitutie van de externe evaluatie binnen de eigen organisaties.

Het comité stelt een coördinator/contactpersoon aan die zorgt voor de vlotte communicatie met de rest van het comité en de evaluator. Per organisatie zal er een persoon instaan voor de begeleiding van de evaluator tijdens de terreinbezoeken. Het stuurcomité zorgt voor een validatie van deze referentietermen door de relevante stakeholders – zowel in België als Colombia. Het stuurcomité legt zelf de link met het management van de drie organisaties.

VEREISTEN VAN DE PRODUCTEN VAN DE EVALUATIE

HET EVALUATIERAPPORT

Het evaluatierapport dient opgesteld te worden in drie versies: in het Nederlands, het Frans en het Spaans.

Een 'executive summary' (in het NL, FR en ES) dient toegevoegd te worden aan het evaluatierapport.

Het evaluatierapport bespreekt volgende zaken:



- Het voorwerp: het rapport verduidelijkt wat de evaluator moet analyseren
- De context: het rapport situeert het voorwerp in de context en analyseert die context zoals die zich voordoet aan de evaluator
- De visie op verandering: het rapport preciseert hoe, volgens de evaluator, het programma heeft willen bijdragen tot verandering, wat haar interventielogica was en de onderliggende hypothesen
- Duidelijk evaluatiekader: het evaluatierapport preciseert de weerhouden evaluatievragen en de referentiekaders, concepten en criteria die door de evaluator werden gebruikt om te komen tot zijn/haar antwoorden en finale conclusies
- De gegevens & methodologie: het rapport legt uit hoe de gegevens nagetrokken werden en hoe de verschillende bronnen en methoden gebruikt werden om informatie te verzamelen.
- Analyses en aanbevelingen: de evaluator analyseert de data en formuleert aanbevelingen in functie van de evaluatievragen die de interventiestrategie van de organisaties kan verbeteren.
- De conclusies & geleerde lessen: de conclusies van de evaluatie vloeien logisch voort uit de vaststellingen van de evaluator en zijn/haar analyse van de verzamelde data. De data dienen niet enkel beschreven te worden.
- De bijlagen: een lijst van geconsulteerde personen, gebruikte instrumenten van dataverzameling en een lijst van de geconsulteerde (verificatie)bronnen dienen toegevoegd te worden aan het evaluatierapport.

METHODOLOGISCH KADER CONSTRUCTIE PROGRAMMA & SAMENWERKING

Naast analyses en aanbevelingen in het evaluatierapport verwachten de organisaties een methodologisch kader om de constructie van het gemeenschappelijk programma te begeleiden en dat kan helpen om bepaalde keuzes te maken – zie Q5. Dit dient opgesteld te worden in het Nederlands en het Frans.

TIJDSHEMA

	WAT ?	WANNEER ?
Implementatie en ondersteuning	Selectie van de consultant	Eind april 2019
	Bijeenkomst en briefing van de consultant	Mei 2019
	Verfijning van de methodologie/controle van de evalueerbaarheid/opstellen van een actieplan samen met de consultant	Mei 2019
	Documenten naar consultants sturen	Mei 2019
	Uitvoering van de evaluatie (voorbereiding – dienstreizen – opstellen van het ontwerpverslag)	Juni 2019 – eind September 2019
	Voorstelling eerste resultaten aan de zuidpartners op het einde van de missie	Afhankelijk van de datum van de missies
	Eerste draft evaluatierapport beschikbaar	Begin Oktober 2019
	Analyse van eerste draft evaluatierapport	Oktober 2019
	Restitutie-atelier in België	Week van 14-18 oktober
	Opmerking organisaties naar de evaluatoren opsturen	December 2019
Opvolging resultaten van de evaluatie	Eindversie evaluatierapport	Januari 2020
	Redactie + verzenden van Management Response	Februari-Maart 2020
	Publicatie evaluatierapport + Management Response op ieders website	Maart 2020

BUDGET

De aanbestedende organisaties beschikken voor deze evaluatie een budget van maximaal €25.000. Het gefactureerde bedrag zal proportioneel gefactureerd worden over de drie organisaties.

VEREISTE EXPERTISE

Van de evaluatoren wordt de volgende expertise verwacht:

- Expertise in (programma-evaluaties van) ontwikkelingssamenwerkingsprogramma's en expertise in thematische/ sectorevaluaties.
- Kennis van strategieën voor samenwerkingsverbanden.
- Kennis en gevoel hebben voor syndicale en gezondheidsorganisaties in het Noorden en Zuiden.
- Kennis en ervaring met evaluaties met participatieve methodieken.



- Een degelijke kennis hebben van de politieke en socio-economische situatie in Colombia.
- De externe consultant moet kunnen werken in het Spaans (en zich dus zowel mondeling als schriftelijk correct kunnen uitdrukken). Daarnaast zijn een goede kennis van het Frans en het Nederlands een vereiste.
- De externe consultant moet onafhankelijk zijn voor wat betreft de geëvalueerde organisaties en interventies.
- Aantoonbaar begrip van en respect voor ethische kwesties in onderzoek/evaluaties

VEREISTE VAN OFFERTE

De offerte (in het Nederlands en Frans) van maximum 10 pagina's wordt naar de organisaties gestuurd op het hieronder vermelde adres. Offertes worden aanvaardt tot 29/04/2019 17u op onderstaand adres. Een verkennend gesprek met de potentiële evaluator wordt voorzien tussen 08/05 – 16/05.

Offertes dienen via e-mail verzonden te worden, gericht aan:

FOS vzw

Ter attentie van de heer Anthony Pierre

Grasmarkt 105 bus 46

B-1000 Brussel

+32 2 552 03 04

E-mail: anthony.pierre@fos.ngo

De offerte omvat:

- Beknopte herformulering van de referentietermen (extra belang aan de doelstelling en de evaluatievragen)
- Gedetailleerde methodologische nota, plan van aanpak
- Gedetailleerd budget
- Gedetailleerde kalender

Voor meer informatie of vragen gelieve bovenstaand contact te contacteren.

De selectie van de consultant zal gebeuren begin mei 2019 met de verwachting om mid-mei de externe evaluatie te starten met een briefing van de consultant. De selectie gebeurt volgens een op voorhand vastgelegde methode en criteria.

Waarvan de hoofdcriteria zijn:

- De kwaliteit van het evaluatieplan / Antwoord op de referentietermen
- De kwalificaties van de evaluator
- De kwaliteit van het voorgesteld gedetailleerd budget

BIJLAGES

HET GSK WAARDIG WERK

De complementaire acties die voortvloeien uit de 4 Gemeenschappelijke Context-Analyses (GCA's) van de groep van 9 zijn geëvalueerd en geherformuleerd in het Gemeenschappelijk Strategisch Kader (GSK) Waardig Werk (WW). Het GSK WW is goedgekeurd door de Directie-Generaal Ontwikkelingssamenwerking en Humanitaire Hulp (DGD).

Het GSK WW is georganiseerd rond de thema's waardig werk en sociale bescherming, gebaseerd op de concepten van de Internationale Arbeidsorganisatie (IAO), die geformuleerd zijn door de tripartiete leden van de IAO - regeringen, werknemersorganisaties en werkgeversorganisaties. De agenda voor waardig werk is gebaseerd op vier strategische pijlers: het creëren van duurzame jobs en middelen van bestaan, het garanderen van arbeidsrechten, het uitbreiden van de sociale bescherming en het bevorderen van de sociale dialoog. Deze aanpak is gesteund op het idee dat productieve werkgelegenheid, waardig werk, sociale bescherming en de verdediging van economische en sociale rechten essentiële aspecten zijn van een eerlijke globalisering, de strijd tegen armoede en de middelen om duurzame, rechtvaardige, inclusieve en ondersteunende ontwikkeling te bereiken. Waardig werk verwijst daarom naar productief werk dat vrouwen en mannen op een duurzame manier kunnen uitvoeren, in omstandigheden van vrijheid, gelijkheid, veiligheid en waardigheid.

De uiteindelijke begunstigden van de implementatie van dit GSK zijn voornamelijk werknemers in de informele en formele economie, preciaire werknemers en kwetsbare personen. Dit omvat actieve en niet-actieve werknemers, vrouwen, jongeren, migranten, etc.

De Waardig Werk-agenda, gearticuleerd rond de 4 pijlers van de IAO, is de leidraad voor de samenwerking van de 9 maatschappelijke organisaties met partnerorganisaties in de 3 continenten (Latijns-Amerika, Azië en Afrika) en met Belgische, Europese en internationale actoren. In het GSK WW hebben de 9 maatschappelijke organisaties zich ertoe verbonden hun samenwerking te versterken in functie van een duidelijke meerwaarde voor de partnerorganisaties in het Zuiden en het Noorden, en voor de maatschappelijke organisaties zelf



(structurele organisatie van de operationalisering van de samenwerking, monitoring van interventies, synergiën en complementariteit).

TOTSTANDKOMING GEMEENSCHAPPELIJK PROGRAMMA

Dit is een "multi-stakeholder"-programma dat wordt uitgevoerd door drie maatschappelijke organisaties met verschillende, maar complementaire missies. Deze kunnen als volgt worden samengevat: in nauwe samenwerking met de directe (of geassocieerde) partners van de 23 betrokken landen en regio's en in een geest van solidariteit en emancipatie;

FOS richt zich op de organisatorische en institutionele versterking van maatschappelijke bewegingen en maatschappelijke organisaties op het gebied van arbeidsrechten en het recht op sociale bescherming;

ISVI/IFSI versterkt vakbondsorganisaties, zodat zij hun rechten beter kunnen verdedigen en een transformerende impact hebben op hun samenleving, in de richting van meer democratie, ontwikkeling en sociale rechtvaardigheid;

Solsoc richt zich op het versterken van de politieke, technische, strategische en financiële capaciteiten van sociale bewegingen en organisaties op het gebied van de sociale en solidaire economie en sociale bescherming (ziekenfondsverzekering en universele ziekteverzekering).

Het Strategisch Objectief voor het gehele programma luidt: bevorderen van waardig werk voor duurzame, rechtvaardige, ondersteunende en inclusieve ontwikkeling: (subdoel 1) jobcreatie, (subdoel 2) arbeidsrechten garanderen, (subdoel 3) sociale bescherming uitbreiden en (subdoel 4) sociale dialoog voor iedereen bevorderen. De vier subdoelen van de waardig werk agenda komen in dit programma aan bod.

Het programma is aanwezig in 23 landen: Benin, Burkina Faso, Senegal, Ivoorkust, Kenia, Burundi, Rwanda, Mozambique, Zimbabwe, DR Congo, Zuid-Afrika, Colombia, Cuba, Honduras, Nicaragua, El Salvador, Peru, Bolivia, Ecuador, Indonesië, Palestina, Marokko, België, waaronder 6 gemeenschappelijke landen: België (FOS, ISVI/IFSI, Solsoc), Bolivia (FOS, Solsoc), Colombia (FOS, ISVI/IFSI, Solsoc), Cuba (FOS, ISVI/IFSI), Peru (FOS, ISVI/IFSI), DR Congo (ISVI/IFSI, Solsoc).

FOS, Solsoc en ISVI/IFSI zijn geworteld in de Belgische socialistische gemeenschappelijke actie. Hieronder vallen vakbonden, mutualiteiten, partijen, NGO's en vele sociaal-culturele en coöperatieve organisaties, de sociale basis van onze organisaties. Zij maken deel uit van het lange traject van de arbeidersbeweging en de strijd van de werknemers voor hun emancipatie en de verwezenlijking van hun economische, sociale, culturele en democratische rechten. De strijd voor betere arbeidsomstandigheden en lonen voor werknemers, alsmede betere levensomstandigheden en sociale diensten, is altijd deel geweest van internationale solidariteit. Het internationalisme is een intrinsieke waarde van deze beweging, begrepen als een solidariteit van beginselen, intenties en acties tussen individuen en collectieve krachten en als de verdediging van de gemeenschappelijke belangen van de mensheid. Het is altijd in die zin dat

NGO's, vakbonden en vakbondsinstellingen, onderlinge maatschappijen en leden van de Gemeenschappelijke Socialistische Actie zich hebben geëngageerd in internationale samenwerking en het collectief werken aan een rechtvaardige en verenigde wereld, waarin de toegang tot sociale, economische en culturele rechten voor iedereen op een duurzame manier wordt gewaarborgd.

Er bestaan belangrijke en historische institutionele banden en samenwerkingsverbanden tussen FOS, IFSI en Solsoc. De drie maatschappelijke organisaties ontwikkelen onderling gestructureerde uitwisselingen op het gebied van politieke actie, bewustmaking, synergiën en complementariteit van interventies op het terrein. Twee actoren, UNMS/NVSM en FGTB/ABVV, werken al vele jaren nauw samen met en versterken de maatschappelijke organisaties. Als bevoorrechte partners van FOS, Solsoc en ISVI/IFSI in dit programma zullen deze maatschappelijke organisaties in het Zuiden en het Noorden optreden als "stakeholders".

Sinds 1986 consulteren FOS en Solsoc elkaar over partnerschap, belangenbehartiging en gezamenlijke actiestrategieën. Momenteel neemt de belangstelling voor (her)samenwerking structureel toe. In dezelfde geest hebben FOS, Solsoc en ISVI/IFSI de kans aangegrepen om een gezamenlijk programma op te zetten met als doel de relevantie en effectiviteit van hun interventies te vergroten.

De ontwikkeling van GCA's, GSK's en vooral het gemeenschappelijke programma, heeft reeds een intensief proces van coördinatie en harmonisatie in gang gezet, waarbij de teams van de organisaties en, soms, de partners betrokken zijn. Gezamenlijke missies en gedecentraliseerde workshops die samen in het veld worden georganiseerd, hebben het werk in sommige gemeenschappelijke landen vergemakkelijkt en verrijkt.

Het gezamenlijke programma is een collegiale ruimte voor leren en structureren om een gemeenschappelijk doel na te streven. De acties van elke maatschappelijke organisatie zijn "traceerbaar". Elke actor is autonoom en verantwoordelijk voor zijn eigen actieplan en begroting, waarbij hij zorgt voor strategische complementariteit en relevante synergiën in het programma.

De ambitie van FOS, Solsoc en ISVI/IFSI is het versterken van bewegingen die zich inzetten voor het bevorderen van Waardig Werk en hun onderlinge afstemming om de uitdagingen van de 21e eeuw aan te gaan: levensvatbare en duurzame alternatieven bouwen voor de globalisering van het roofzuchtige model van economische concurrentie en het herstellen van een gunstige machtsbalans voor de adoptie en implementatie ervan. De interventies van de 3 maatschappelijke organisaties in het Zuiden vloeien voort uit de strategische doelstellingen en subdoelen die in de agenda voor waardig werk worden beschreven: het creëren van waardig werk, arbeidsrechten, sociale bescherming en sociale dialoog. De geplande activiteiten voor de component "België" zijn volledig gekoppeld aan de strategische doelstellingen van het GSK "België" en zorgen voor samenhang met het GSK WW.



DOELSTELLING PROGRAMMA COLOMBIA

Om het Strategisch Objectief te bereiken heeft het programma in Colombia een Specifiek Objectief (SO) (oftewel 'Outcome') en 9 Resultaten (R) (oftewel 'Outputs').

SO: Vakbonden en maatschappelijke organisaties (initiatieven op het gebied van de sociale en solidaire economie, coöperaties, solidariteitsnetwerken, vrouwengroepen, NGOs...) strijden voor betere arbeidsomstandigheden, toegang tot sociale bescherming en betere levensomstandigheden binnen een kader van vrede in Colombia.

R1 (FOS): SINTRAIMAGRO, FENSUAGRO en COISO versterken hun organisatorische en institutionele capaciteiten om de rechten van werknemers te verbeteren en af te dwingen, met een focus op sociale zekerheid.

R2 (FOS): De partners versterken hun belangenbehartigingsprocessen, dankzij de begeleiding van FOS, in analyse, reflectie en methodologie met een transversale focus op gender en milieu en door de faciliterende rol van FOS in netwerken op nationaal en regionaal niveau door uitwisseling en samenwerking met ISVI/IFSI-partners en synergie tussen Solsoc en ISVI/IFSI-partners, en met Solsoc en ISVI/IFSI en de actoren van het Waardig Werk coördinatieplatform.

R3 (ISVI/IFSI): De vakbonden zijn meer inclusief en representatiever.

R4 (ISVI/IFSI): Leiders, in het bijzonder vrouwen en jongeren, onderhandelen effectiever en efficiënter over collectieve arbeidsovereenkomsten, claimen en oefenen hun rechten uit.

R5 (ISVI/IFSI): In alle sub-richtlijnen onderhandelen de leiders effectiever en efficiënter over collectieve arbeidsovereenkomsten, in het bijzonder de jonge werknemers die hun rechten opeisen en uitoefenen.

R6 (Solsoc): De doelgroepen versterken hun capaciteit voor sociale en politieke actie en belangenbehartiging, nemen deel aan en houden toezicht op de uitvoering van het vredesakkoord in de gebieden en bevorderen initiatieven en solidariteit in de sociale economie, via boerenorganisaties en de bevordering van agrovoedingscircuits.

R7 (Solsoc): De drie vakcentrales USTIAM (nationaal niveau, inclusief Tocancipa), SINALTRAINAL (nationaal niveau) en Sintracatorce (regionaal niveau) zijn getraind in politieke, regelgevende en wetgevende kwesties en heeft de capaciteit om deze kennis te repliceren en zo haar ledenbestand te vergroten.

R8 (Solsoc): De geassocieerde partners (IPC, ATI) versterken hun organisatorische capaciteiten, hun besluitvormingsorganen, de productie van kennis, hun capaciteiten en expertise in de thema's van het programma en hebben hun relaties en dialoog met sociale bewegingen, openbare instellingen en maatschappelijke netwerken die zijn gearticuleerd rond aan het programma gerelateerde thema's versterkt.

R9 (Solsoc): De partners van het gemeenschappelijke programma (geassocieerde partners en directe partners) versterken hun praktijken van uitwisseling, samenwerking en synergie op internationaal, continentaal en regionaal niveau om hun vaardigheden en capaciteiten (technische capaciteiten, methodologische capaciteiten en beleidsbeïnvloeding) te verbeteren.

LIJST VAN PARTNERS IN COLOMBIA

COISO - Corporación Colectivo Intersindical de Salud Ocupacional (FOS)

COISO werkt aan het verbeteren van de preventie en beheersing van arbeidsrisico's op de werkplek en helpt werknemers die het slachtoffer zijn van een ongeval of beroepsziekte hun recht op sociale bescherming uitoefenen.

Federación Nacional Sindical Unitaria Agropecuaria – FENSUAGRO (FOS)

FENSUAGRO versterkt de capaciteiten van vakbonden en maakt deel uit van het intersyndicale platform van agro-industrie en voedsel, zodat zij beter kunnen onderhandelen met werkgevers en een sterkere invloed hebben op de autoriteiten ten gunste van de formalisering van werk, het recht op sociale zekerheid en de economische situatie van de werknemers.

Sindicato Nacional de Trabajadores de la Industria de Productos Grasos y Alimenticios – SINTRAIMAGRA (FOS)

SINTRAIMAGRA versterkt de capaciteiten van betaald huispersoneel, zodat zij hun recht op sociale zekerheid kunnen uitoefenen.

Central Unitaria of Trabajadores - CUT Colombia (ISVI / IFSI)

De CUT is de belangrijkste vakbondsconfederatie van Colombia. Het biedt zijn leden een model voor een alternatieve samenleving aan en is de spreekbuis voor verschillende groepen: arbeiders, armen, inheemse gemeenschappen of gediscrimineerde Afro-afstammelingen, ... De CUT is samengesteld uit verschillende sectorbonden zoals die van de krachtige FECODE (leerkrachten) of de Union Syndicale Ouvrière du Secteur Pétroleum (USO). Net als veel andere landen in het Zuiden weigeren werkgevers sectorale bonden of zetten ze obstakels op hun weg. Er zijn veel bedrijfstakbonden. De CUT organiseert ze en probeert ze geleidelijk te integreren in sectorale structuren. Colombia onderscheidt zich ook door een diversiteit aan linkse opvattingen, en deze zijn vertegenwoordigd in de CUT. De CUT stemden voor het vredesproces, ook al waren sommige van hen aanhangers van de FARC (die hun wapens neerlegden) of de ELN die nog steeds actief is. De syndicalisatiegraad in Colombia is erg laag door onder andere de overheidsrepressie (via de paramilitairen) en de repressie van de werkgevers (via ontslagen vanwege vakbondsvorming). Het aantrekken van jonge mensen, uitleggen waarom het nodig is om te pleiten voor waardig werk voor iedereen, is belangrijk in deze context.



Unión Sindical Obrera - USO (ISVI-IFSI)

De USO is de oudste vakbond in Colombia en neemt al meer dan 90 jaar deel aan de strijd. De werkgevers, de paramilitairen, verschillende regeringen wilden deze vakbond dood. De USO telt het hoogste aantal vermoorde vakbondsleden, de andere vakbond met een dergelijk triest record is de lerarenvakbond, FECODE. De USO heeft, mede dankzij de steun van de Algemeen Centrale van het ABVV, een vakbondsschool gecreëerd om een oplossing te bieden voor deze afslachting van haar vakbondskader. De USO is een vakbond die vecht voor betere werk- en leefomstandigheden voor werknemers en werknemers in de oliesector. Ze onderscheiden zich ook omdat zij eisen dat olie in handen moet blijven van de staat en niet van multinationals. USO verdedigt ook het milieu en verzet zich bijvoorbeeld tegen fracking. Naast een vakbondsschool beschikken ze over een onderzoeks- en studiecentrum, genoemd naar een van haar martelaars die gefolterd en vermoord werd, Aury Sara Marrugo.

Asociacion de Trabajo Interdisciplinario - ATI (SOLSOC)

De ATI Interdisciplinary Work Association werd in 1985 opgericht en is vanaf het begin gericht op beginselen die de volledige verwezenlijking van mensenrechten, met name economische, sociale, culturele en milieurechten en meer in het bijzonder het recht op vrijheid van meningsuiting, garanderen. In de loop der jaren is het politiek en administratief geconsolideerd en gericht op voedselsoevereiniteit en de sociale en solidaire economie van de agrovoedingssector. Aspecten van gender, etnische, culturele en generationele identiteit zijn beleid van ATI en zijn van toepassing op alle programma's en projecten. ATI verwoordt en versterkt de populaire landelijke en stedelijke processen in Bogotá en Cundinamarca, voor de opbouw van een rechtvaardige en inclusieve samenleving. Het maakt deel uit van verschillende regionale en nationale netwerken en platforms.

Instituto Popular de Capacitación - IPC (SOLSOC)

Het populaire instituut voor capaciteit - IPC werd in januari 1982 in Medellin-Antioquia opgericht. Het actieterrein is geconcentreerd op het departement Antioquia en gericht op een territoriale strategie in de rest van het land in samenwerking met andere actoren. Het implementeert onderzoek, monitoring, training, ondersteuning voor sociale en politieke actoren, sociale solidariteitseconomie, toegang tot land, rechten van slachtoffers, mensenrechten, vrede en veiligheid, onderwijs en politieke cultuur. Meer in het bijzonder, gedurende 17 jaar, was een van de actielijnen het Observatorium voor de mensenrechten en het conflict in de regio Antioquia, die jaarlijkse rapporten over de situatie opstelt en verspreidt. Het heeft ook een persagentschap en het creëert sinds 8 jaar jaarlijks een opleidings- en bewustwordingsproces over mensenrechten en meer specifiek over de thema's waarheid, gerechtigheid en schadeloosstelling, conflicten, historische herinnering, slachtoffers en land. In de komende 10 jaar zal het IPC zijn activiteiten richten op de post-conflictcontext, vrede en democratie in de verschillende gebieden door de garantie van respect voor de mensenrechten te benadrukken. Tijdens de uitvoering van zijn werk wordt het IPC bedreigd, vervolgd en zijn personeelsleden ontheemd. De laatste tijd heeft het herhaaldelijk aanvallen op zijn webpagina doorstaan.

5.2 LIJST VAN GECONSULTEERDE DOCUMENTEN

- FOS – IFSI/ISVI – SolSoc (2016) Programme Commun 2017-2021/Travail décent met bijlagen (profiel partnerorganisaties)
- FOS, IFSI-ISVI, SolSoc Structureel Samenwerkingsakkoord
- FOS Jaarverslag 2017
- FOS Jaarverslag 2018
- FOS (s.d.) Nota Begeleidingsstrategie-Capaciteitsversterking
- FOS (s.d.) Nota beleidsbeïnvloeding
- FOS (s.d.) Handleiding planning, monitoring en evaluatie
- FOS (2018) informe de monitoreo (voorbeelden van promsex en SINTRAIMAGRA)
- FOS – IFSI/ISVI – SolSoc (2017) Informe seminario « Intercambio entre actores des programa común trabajo digno 2017-2021 (10-11 de Julio 2017)
- FOS – IFSI/ISVI – SolSoc (s.d.) Performantiescores:Leeswijzer / Scores de performance : Guide de Lecture
- IFSI/ISVI (s.d.) Partnerbeleid IFSI
- IFSI/ISVI (2019) Jaarverslag 2018
- IFSI/ISVI outcome journals (enkele voorbeelden)
- Niesten, M.J. & Dupic, N. (2018) IFSI-ISVI Monitoring tools for Outcome focused reporting for the DGD co-financed programme
- Solsoc (2017) Convenio IPC-Solsoc
- Solsoc (2017) Convention ATI-Solsoc
- Solsoc Outcome journals (enkele voorbeelden)
- COISO (s.d.) Comites paritarios de seguridad y salud en el trabajo “COPASST”
- COISO (2019) Político de salud en la organización Sindical. Sexto Congreso Nacional Sindical de Riesgos Laborales.
- CUT (2018) Informe sobre la situación de la trabajadoras remuneradas del hogar en Colombia. Sintraimagra
- FENSUAGRO (s.d.) Mujeres fensuagristas. Sembrando rebeldía y resistencia en la lucha de los pueblos. Guía conceptual y metodológica



- USO (s.d.) Las Consultas Populares: una estrategia legítima para la defensa y el cuidado de la vida, el agua y el territorio. Mesa Social Minero-Energetica y Ambiental por la Paz

5.3 LIJST VAN GECONSULTEERDE PERSONEN

België

Anthony Pierre	Medewerker Zuidcoördinatie FOS
Jo Vervecken	Programmabegeleider Colombia en FOS- vertegenwoordigster Ecuador
Kwaku Acheampong	Diensthofd Zuidcoördinatie FOS
Annuschka Vandewalle	Algemeen secretaries FOS
Gladys Cifuentes	Partenariat Bolivie et Colombie Solsoc
Malec Ben Abdessamad	Partenariat Moyen-Orient et Maroc Solsoc
Sylvie Demeester	Partenariat RD Congo Solsoc
Veronique Wemaere	Directrice Solsoc
Yolanda Lamas	Gestionnaire de projets sud (Amérique Latin) IFSI/ISVI
Frédérique capelle	Gestionnaire de projets sud (Côte d'Ivoire et indonesie) et responsable M&E IFSI/ISVI
Françoise Vermeersch	Gestionnaire de projets sud (Benin, RDC) et responsable genre et environnement IFSI/ISVI
Vera Van Nuffelen	Gestionnaire de projets sud (Kenya, Rwanda) IFSI/ISVI
Leticia Beresi	Coordinatrice IFSI/ISVI
Rudy Sohier	ABVV AC Antwerpen
Koen Vanbrabant	ABVV AC
Tangui Cornu	Horval

Colombia

Timoteo Romero	CUT – Director departamento Juventud
Diogenes Orjuela	CUT - presidente
Over Dorado	CUT – Director departamento Proyectos e Investigación
Gladys Gamba	CUT – asistente departamento Juventud
Pamela Gamboa	CUT – investigadora departamento Juventud
Fabian Peña	CUT – coordinador proyecto CUT Juventud-IFSI
Lina Montilla	Miembro FECODE (proyecto CUT)
Catarina Toban	Miembro FECODE (proyecto CUT)
Luisa Milena Caños	Miembro FECODE (proyecto CUT)
Jayson Ramirez	Miembro FECODE (proyecto CUT)
Juliana Millan	ATI
Yubisa Arredondo	ATI
Carlos Pedraza	COOPERATIVA ATI – SALSA
Juan Carlos Galvis	SINALTRAINAL

Dayana Estefany Arenas	USO
Morales	
Cristóbal Silva	USO – director de la escuela sindical, CASM
Katerine	ADE (FECODE)
Jeison Ramirez	ADE (FECODE)
Eberto Díaz	FENSUAGRO
Edgar Rueda	FENSUAGRO
Nancy Rubio	FENSUAGRO
María de Socorro Pisso	FENSUAGRO
Esmer Montilla	FENSUAGRO
Rosa Portilla	FENSUAGRO
Pablo Vargas	FENSUAGRO
Luz Nelly Osorio	IPC presidente
Yolima Bedoya	IPC
Diego Herrera	IPC (ex-presidente)
Katerin Lazo Barbosa	TIERRA Y PAZ
Ruben Mario Garcia	ASOCIACIÓN DE CAMPESINO DE SAN JOSE DE APARTADO
Jesus Díaz	COISO
Everiel Loaiza	COISO
William Romero Gonzalez	SINTRAIMAGRA
Jaime Díaz Ortiz	SINTRAIMAGRA
Luz Mery Rodríguez	SINTRAIMAGRA
Luz Edith Patiño,	SINTRAIMAGRA
Luz Dary Velázquez López,	SINTRAIMAGRA
Jhon Agudelo,	SINTRAIMAGRA
Bertha Villamizar	SINTRAIMAGRA



ACE EUROPE bvba • www.ace-europe.be

• straat 7-9, bus 601 • B-2800 Mechelen • tel. +32(0)15 34 88 84 • fax +32(0)15 34 88 64 • info@ace-europe.be