



Eindevaluatie 2017-2021: Centraal-Amerika: Aanbevelingen en Managementresponse

Context

In het kader van de uitvoering van en door het Directoraat-Generaal voor Ontwikkeling (DGD) gesubsidieerd 5-jarenprogramma, bepaalt het Koninklijk besluit van 2016 dat de erkende ACNG voor elk van zijn specifieke doelstellingen een eindevaluatie moet uitvoeren. In 2021 gaf de organisatie FOS het consultancybureau ACE-Europe de opdracht de eindevaluatie uit te voeren van de Specifieke Doelstelling Nicaragua, Honduras en El Salvador, hier verzameld in het regionale rapport Centraal-Amerika, betreffende de interventies van FOS en de partners voor het programma 2017-2021.

De externe eindevaluatie van het programma vond plaats tussen december 2021 en juni 2022. Het verslag van deze eindevaluatie vindt u eveneens op de website van FOS.

Hieronder vindt u de management respons van FOS op het evaluatieverslag van deze evaluatie.

Aanbevelingen	In overweging genomen (Ja/Deels/Neen)	Managementresponse en geplande acties
Organisationale en institutionele ontwikkeling		
1. Nagaan hoe de begeleiding van de partners op een meer strategische manier kan worden versterkt. Expliciet maken hoe interventies gekoppeld zijn aan endogene processen, hoe veranderingen te institutionaliseren (incl. duurzaamheid), de verwachte		FOS gaat deels akkoord met deze aanbeveling. Echter, de capaciteitsversterking van de partners gebeurt reeds strategisch. FOS gaat bij de planning op een 'needs-based' manier op zoek naar welke capaciteiten we gaan verbeteren en in functie van welke objectieven en doelstellingen. En dit zowel bij de gezondheidspartners als de vakbondspartners. In het nieuwe programma 2022-2026 hebben we een ToC per partner

SOCIALE STRIJD
WERELDWIJD



resultaten expliciet maken. ToC-benadering gebruiken om capaciteitsopbouwende maatregelen uit te werken		opgemaakt dat ook strategischer gebruikt zal worden.
2. Op institutioneel niveau van FOS: Verdiep de nota over de begeleidingsstrategie: Theoretische analysekaders en/of richtsnoeren of instrumenten (netwerk-governance, multistakeholderbenaderingen, waardeketen, sociale dialoog in verschillende contexten, enz.)		Het is inderdaad belangrijk om collega's die in de praktijk staan samen te brengen zodat zij van elkaar kunnen leren. Deze sessies kunnen dan gebruikt worden documenteren dergelijke nota's (de nota begeleidingsstrategie van FOS) diepgaander en levendiger te maken en te houden. Het is echter belangrijk om de leesbaarheid en bruikbaarheid van de nota te blijven garanderen en ze in grootte beperkt te houden. In het programma 2022-2026 besteden we hier meer aandacht aan en nemen we dit op met de partners.
3. Investeer meer in kennisbeheer Documenteren en distilleren van goede praktijken, methoden en hulpmiddelen Voor intern gebruik, uitwisselingen tussen partners, uitwerking van geleerde lessen		Deze aanbeveling is sterk verbonden aan aanbeveling 2. Uitwisselingen tussen partners in het kader van kennisopbouw vinden reeds plaats, maar de resultaten worden nog niet altijd even systematisch uitgewerkt. Er worden in sommige sectoren wel stappen hiertoe gezet, zoals bijvoorbeeld bij de uitwisselingen over genderclausules en andere strategische thema's in de textielsector. Bij deze uitwisselingen wordt gebouwd aan de ontwikkeling van gestandaardiseerde eisenpakketten richting de collectieve onderhandelingen, die bewezen hebben effectief te zijn. FOS zet hier verder op in bij de ondersteuning van het nieuwe programma.
Gender		
4. Een minimum- (gendergevoelig) en een maximumscenario (transformatieve aanpak) uitwerken,		Deze aanbeveling is interessant, maar niet even relevant voor alle landen en partners actief in de regio. Sommige partners staan wel heel ver wat betreft hun aanpak van gender en hanteren dit

SOCIALE STRIJD
WERELDWIJD



<p>met geïnteresseerde partners en samenwerking zoeken met gespecialiseerde organisaties.</p>		<p>transformatief.</p> <p>Verder veranderen de initiatieven van FOS en de partners stapje per stapje de algemene cultuur en normen (Q1 en Q2 in de tabel in het evaluatierapport) binnen de organisaties waar we genderinitiatieven uitvoeren.</p> <p>Daarnaast moet FOS ook rekening houden met wat mogelijk is bij iedere partner en is de scope van het programma beperkt.</p>
<p>5. Strategieën ontwikkelen ter begeleiding van de uitvoering van beleidsmaatregelen in verband met seksuele intimidatie op de werkplek, en samenwerking zoeken met gespecialiseerde organisaties.</p>		<p>FOS is het eens met deze aanbeveling en waar mogelijk worden ook dergelijke allianties ondersteund. Een goed voorbeeld is CEDM in El Salvador waarbinnen een vakbondsfederatie nauw samenwerkt met 3 vrouwenorganisaties rond onder andere de thematiek van gendergeweld op de werkplek. In Honduras wordt door de vakbondspartner conjunctureel samengewerkt met de vrouwenorganisatie CDM. De bedoeling is deze samenwerking rond de ratificatie van C190 verder te versterken. In het geval van Nicaragua is samenwerking tussen de vakbonden en NGO's wegens de context niet mogelijk. Hier hebben de vakbondsorganisaties echter zelf een vakbondsplatform opgericht dat zich richt op de ratificatie en implementatie van C190 in verschillende sectoren.</p> <p>In het gezondheidsprogramma zijn gespecialiseerde organisaties opgenomen (bijvoorbeeld Visitación Padilla en CEPS) die andere gezondheidsorganisaties kunnen ondersteunen inzake gender.</p>
<p>6. Meer investeren in de opleiding van vrouwelijke leiders (b.v. diploma voor juridische advocates).</p>		<p>Dit wordt reeds bij verschillende FOS-partners ondersteund (CST-ZF, MASIN, FESTAGRO). Bij andere partners wordt deze component door andere donoren gesteund en is de FOS-steun niet of minder logisch.</p>
<p>7. LGBTQ+: vereist ook een strategie</p>		<p>Hoewel FOS de relevantie en pertinentie van dergelijke strategie</p>



voor transformatieve verandering.		onderschrijft, hebben we op dit moment niet de middelen hiervoor binnen het programma. Vrijwel alle partners doen 'iets' in het kader van LGBTQ+, maar dit gelinkt aan het bredere genderverhaal. Binnen de reikwijdte van het programma zijn we verplicht moeilijke keuzes te maken en kunnen niet alle thema's behandeld worden.
Arbeidsrechten		
8. Advocacy-processen volgen met behulp van de "outcome mapping"-benadering (expect to see, like to see and love to see) in combinatie met contextanalyse (resultaatgerichte strategieën en realisaties ontwikkelen); ook door regionale netwerken.		Door de outcome mapping methodologie toe te passen in het programma 2022-2026 wordt nu al de institutionele versterking (beleidsbeïnvloeding) uitgedrukt in expect to see, like to see en love to see.
9. Documenteren van goede praktijken met aandacht voor de analyse van primaire mechanismen, concurrerende verklaringen en contextfactoren - kennisbeheer en kennisoverdracht		Hier refereren we naar het antwoord op aanbeveling 3.
10. Meer vanuit het perspectief van de waardeketen werken en interventies afstemmen op pleitbezorging ten aanzien van verschillende bedrijven in de waardeketen wat betreft hun sociale verantwoordelijkheid en "due diligence". Synergie zoeken met pleitbezorgingswerk vanuit het bureau in Brussel, alternatieve mechanismen		Dit is in het nieuwe programma 2022-2026 van Centraal-Amerika nadrukkelijk voorzien. Het programma heeft een nog sterkere regionale focus dan het vorige programma 2017-2021 waarbij wordt ingezet op ondersteuning van de regionale samenwerking tussen partners binnen de focussectoren, om van daaruit strategieën te ontwikkelen richting de relevante en bereikbare actoren binnen hun productieketen. In de textielsector wordt bijvoorbeeld ingezet op de ontwikkeling van



<p>onderzoeken en nieuwe strategieën uitproberen (zie andere aanbevelingen):</p>		<p>dialogoog met multinationale kledingmerken om thema's als vakbondsvrijheid en gendergelijkheid op de werkplek in de regio beter te garanderen.</p> <p>In de drankensector zal regionale druk worden uitgeoefend om de vakbondsvrijheid binnen fabrieken van ABInbev in de regio te verbeteren.</p> <p>In de suikersector speelt de certificeringsinstantie BONSUCRO in de regio een belangrijke intermediaire focusrol tussen de nationale bedrijven en internationale suikerafnemers, waarbij ten onrechte door de betrokken actoren geclaimd wordt te handelen volgens de principes van "due diligence".</p>
<p>11. Experimenteer met arbeidersgestuurde sociale controle- en certificeringsinitiatieven.</p> <p>Noodzaak van samenwerking met andere CSO's en van campagnes om druk uit te oefenen op bedrijven lager in de waardeketen om deze initiatieven te steunen (ook financieel).</p>		<p>Deze aanbeveling is, hoewel relevant, moeilijk te realiseren voor FOS gezien de capaciteit in België en de partnerlanden. Het vraagt ook om een zeer sterke focus rond een enkele sector. We zullen de aanbeveling bekijken binnen de mogelijkheden van het programma.</p>
<p>12. Nagaan of er mogelijkheden zijn om te onderhandelen over internationale kaderovereenkomsten:</p> <p>Wanneer er bereidheid is van een multinational en aanwezigheid van werkgevers- en werknemersorganisaties op regionaal of internationaal niveau en belangstelling van de vakbonden</p>		<p>Deze aanbeveling is relevant en realistisch, en zal het streven ernaar gestimuleerd worden (bijvoorbeeld in de textielsector) of zal gebruik worden gemaakt van reeds bestaande akkoorden zoals bijvoorbeeld rond coca-cola.</p>



<p>13. Vrijwillige certificering:</p> <p>Nagaan wat de meerwaarde is van de wettelijke opzegging van deze certificeringsmechanismen (langetermijnproces) en/of regeringen beïnvloeden om overheidsbeleid te ontwikkelen om deze systemen te controleren (minder geldig voor Cuba).</p>		<p>FOS en de partners kunnen aanklachten doen (zoals bijvoorbeeld al gebeurt rond BONSUCRO) om dergelijke systemen onder druk te zetten en in vraag te stellen en de vakbeweging zich hiertegen te laten mobiliseren. Het onder druk zetten van overheidsbeleid hierrond lijkt ons niet realistisch gezien de benodigde tijd en opvolgingscapaciteit.</p>
<p>14. Gebruik de ToC-aanpak om strategieën uit te werken in bepaalde waardeketens.</p>		<p>Bij de uitwerking van het nieuwe programma zijn ToC's per organisaties opgemaakt, waarbij in het geval van de vakbondspartners per productiesector de belangrijkste actoren in de waardeketen zijn geïdentificeerd en hun relatie tot de arbeidsproblematiek is besproken.</p>
Gezondheidsrechten		
<p>15. De resultaten documenteren; de interventies op het gebied van sociale auditing opvolgen en een strategie ontwikkelen om de aanpak uit te breiden en de methodologie te systematiseren.</p>		<p>Hier refereren we naar het antwoord op aanbeveling 3.</p>
<p>16. Fundamentalisten en sectoren van de bevolking die tegen abortus en het gelijk huwelijk zijn met meer academische steun confronteren.</p>		<p>Deze aanbeveling werd reeds opgenomen in het nieuwe programma 2022-2026 met partners Visitación Padilla (Honduras) en CEPS (Nicaragua). De bedoeling is om een medisch/wetenschappelijk discours te introduceren bij het gezondheidspersoneel en zo te proberen de discussie weg te trekken uit de religieuze argumenten met hen.</p>
Duurzaamheid		



<p>17. Duurzaamheidsanalyse opnemen in de ToC: strategieën voor consolidatie en voortzetting van opleidingen, opschaling van goede praktijken, beheer van schommelingen in het kader.</p>		<p>In de praktijk wordt met partners als onderdeel van de opvolging de discussie gevoerd over mogelijke oplossingen ter verbetering van duurzaamheid en consolidatie van de werking. Dit aspect is ook opgenomen in het opvolgingsformat dat FOS in de regio gebruikt. De opname van deze discussie binnen de ToC is een mogelijkheid die uitgetoet kan worden, maar aangezien duurzaamheid van verschillende componenten afhankelijk is het wel onze vraag of de ToC hierdoor niet een te grote complexiteit zal krijgen.</p>
<p>18. Financiële duurzaamheid: alternatieven onderzoeken voor de financiering van activiteiten (b.v. samenwerking met universiteiten, studenten, plaatselijke filantropen, enz.) Analyseer/documenteer en deel verschillende vakbondssystemen die erin slagen de lidmaatschapsbijdragen te verhogen. Cuba - de plaatselijke regeringen benaderen die middelen hebben uit de 1% bijdrage voor territoriale ontwikkeling.</p>		<p>Hoewel we deze aanbeveling pertinent vinden, stellen we de haalbaarheid sterk in vraag. Er zijn geen gemakkelijke manieren om de financiële duurzaamheid van de partners te verhogen. Donoren verlaten Centraal-Amerika. Het vinden van andere fondsen is erg moeilijk. We hebben reeds initiatieven genomen om financiering via de Europese Unie te verkrijgen, maar de kans is klein om voor deze financiering in aanmerking te komen. Vaak zijn er tientallen indieners voor bijvoorbeeld 2 grants.</p> <p>Ook lokale subsidies zijn geen realistisch alternatief in Centraal-Amerika. Enerzijds omdat overheden nauwelijks subsidiemiddelen ter beschikking stellen, anderzijds omdat dit gekoppeld wordt aan politieke voorwaarden.</p> <p>Het is daarnaast niet helemaal correct dat al de vakbondspartners niet duurzaam zijn. In Nicaragua is de ledenbijdrage gering, maar in Honduras (STIBYS SITIAMASH RSMH) en El Salvador (FESITRAINZUCADES) zijn er partners die belangrijke fondsen uit ledenbijdragen genereren. Het probleem is vaak de kanalisering van deze fondsen naar lange termijn doelen, beleidsbeïnvloeding en samenwerkingsinitiatieven op hoger organisatieniveau. Deze discussie wordt wel structureel met partners gevoerd, maar in de praktijk moet FOS natuurlijk de interne besluitvorming van partners over hun ledenbijdragen respecteren.</p>



		Daarbij verlopen deze interne discussies traag en zijn ze sterk onderhevig aan bestuursveranderingen binnen de vakbondsorganisaties.
Programmabeheer		
19. ToC op sectoraal of thematisch niveau ontwikkelen om de verschillende actoren en veranderingen, de relaties tussen de actoren en de mechanismen die verandering teweegbrengen explicieter te maken; en leertrajecten met geïnteresseerde partners onderhouden.		De werking van FOS en de partners evolueert inderdaad in deze richting. We gebruiken de ToC op een strategische manier in het nieuwe programma 2022-2026, en passen het aan de specifieke contexten, subthema's (precarisering, gendergelijkheid, SRGR) of doelstellingen aan.
20. Pas het M&E-systeem aan: lichter (maar nog steeds op resultaten gebaseerd) systeem en zoek naar een andere manier van rapporteren en informatie delen (schriftelijk, visueel, mondeling).		Deze aanbeveling werd reeds gerealiseerd tijdens de constructie van het nieuwe programma 2022-2026. FOS heeft haar M&E systeem lichter gemaakt met behoud van wat het goed maakte.