



Evaluatie van de doeltreffendheid van partnerschappen en programmawerking van het IIAV programma 2012-2014

Syntheserapport juni 2015

Auteurs : Huib Huyse, Jan Van Ongevalle, Lieselot Vanduynslager, Bénédicte Fonteneau

Achtergrondinformatie, conclusies, uitdagingen, aanbevelingen en management respons

Achtergrondinformatie

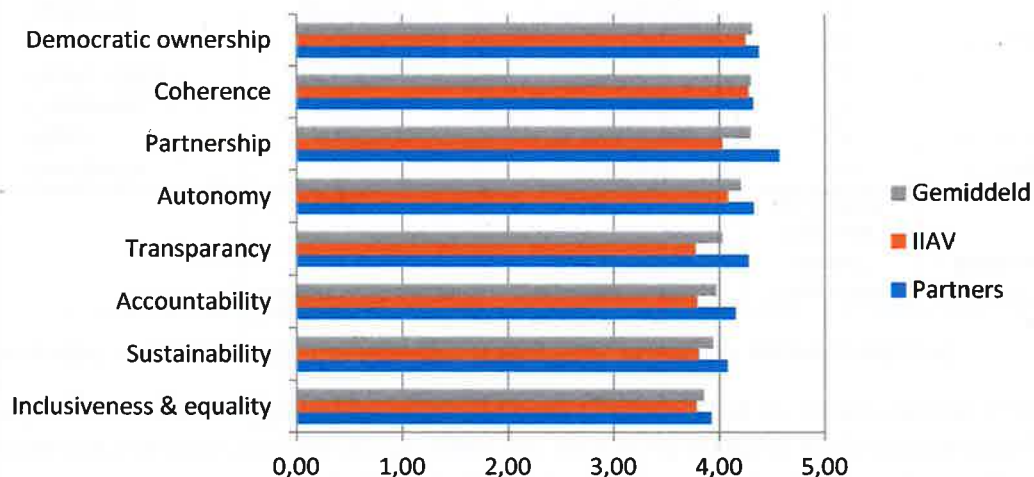
Van januari tot en met juni 2015 werd door HIVA een evaluatie gevoerd van de doeltreffendheid van de partnerschappen en programmawerking van het IIAV voor de programmaperiode 2012-2014. Centraal daarbij stond het gebruik van een instrument ontwikkeld binnen TUDCN voor het bespreekbaar maken van realiteiten m.b.t. doeltreffendheid in de samenwerking van ondersteunende partners (donors) met elk van hun onderscheiden partnerorganisaties (ontvangende partners) : het Trade Union Development Effectiveness Profile (TUDEP) instrument.

TUDEP is een instrument voor zelf-evaluatie door zowel ondersteunende als ontvangende partnerorganisaties in het licht van de (8) vakbondsprincipes en vakbondsrichtlijnen voor doeltreffendheid van partnerschappen en programmawerking. Aan de hand van scores die beide partijen geven aan een hele reeks van 'statements' kan de appreciatie van een partnerschap en programmawerking in kaart worden gebracht.

Overzicht toepassing TUDEP in 9 landen (Tabel 3 blz 14 van het syntheserapport)

	Lokale consultant	Internationale consultant	Vragenlijst vooraf ingevuld door IIAV	IIAV terplaatse
Cambodia	S. Kien	H. Huyse	Ok	S. Sintubin
Niger	A. Souley	B. Fonteneau	Ok	K. Debroey
Colombia	A. Rivas	L. Vanduynslager	Ok	/
South Africa	Q. Nagdee	H. Huyse	Ok	/
India	S. Chelladurai	/	Ok	S. Sintubin
Indonesia	A. Hermawan	J. Van Ongevalle	Ok	/
DR Congo	S. Shomba	J. Van Ongevalle	Ok	K. Debroey
Brazilië	K. Galhera	L. Vanduynslager	Ok	/
Haiti	G. Paul	/	Ok	/

De onderstaande figuur uit het syntheserapport (Figuur 1 blz 21) toont aan dat zowel het IIAV als de programmateams van haar partnerorganisaties op overkoepelend vlak het verwezenlijken van de 8 vakbondsprincipes voor een effectieve partnerwerking binnen de programmawerking 2012-2014 hoog tot zeer hoog inschatten.



Uiteindelijk leidden de TUDEP-oefeningen bij elke partnerorganisatie tot het identificeren van operationele knelpunten binnen het partnerschap en/of programmawerking, die dan samen met de verantwoordelijke IIAV afgevaardigden werden onderzocht. Bij elke partnerorganisatie werden tenslotte een aantal operationele verbeterpunten bepaald voor zowel de programmateams van partnerorganisaties als het IIAV.

Conclusies (letterlijk uit besluiten en aanbevelingen blz. 27 en 28)

Het evaluatieteam besluit dat IIAV een gezond partnerschapsmodel en -werking hanteert die voldoet aan de belangrijkste principes van het IVV model voor de effectiviteit van vakbondssamenwerking. Als sterkste principes van de partnerschappen komen een aantal essentiële bouwstenen naar voor van vakbondswerk, meer specifiek **democratisch eigenaarschap, coherentie, autonomie en partnerschap**. Dat zijn belangrijke referentiepunten voor de samenwerking tussen vakbonden want zonder deze principes kan er van de andere principes zelfs geen sprake zijn. Vakbonden kunnen niet volwaardig functioneren binnen een partnerschap als ze onvoldoende autonomie hebben, als ze geen draagvlak hebben bij de leden, of als hun werk niet aansluit bij nationale en internationale agenda's. Een aantal meer operationele principes, zoals **duurzaamheid, rekenschap, transparantie, en inclusiviteit &**

gelijkwaardigheid scoren ook nog relatief hoog maar **stellen meer uitdagingen** voor de meeste partners. Ze geven aan welke werkpunten er liggen en kunnen inspiratie bieden bij toekomstige programma's. Het is duidelijk dat bepaalde thema's complex zijn en niet eenvoudig en op korte termijn oplosbaar. Zo is de financiële duurzaamheid van confederaties een heikel punt dat niet alleen bij IIAV partnerschappen maar wereldwijd uitdagingen stelt (zie ook aanbevelingen).

Verklaringen voor de positieve inschatting van de partnerschapswerking van IIAV werden aangebracht in de workshops. Er werd onder meer verwezen naar de **identiteit van IIAV**, die deel uitmaakt van de vakbeweging en daardoor een sterke voeling heeft met de vakbondsrealiteit en de uitdagingen die daar bij horen. Daarnaast waarderen de partners dat IIAV een **vertrouwensrelatie opbouwt** die verder gaat dan het samen uitvoeren van individuele projecten, maar een bredere partnerschapsaanpak inhoudt. De partners verwezen ook naar de **voordelen van de informele en persoonlijke aanpak** van IIAV met onder meer coaching en opvolging voor praktische uitdagingen, en de groeiende nadruk op Zuid-Zuid samenwerking. IIAV respecteert daarbij ook het **belang van politieke dialoog** tussen het leiderschap van de partners en de ACV mandatarissen. De opvolging is niet in alle landen en bij alle IIAV medewerkers even intens, maar IIAV heeft met de jaren een **organisatiepraktijk** opgebouwd waarbij ze bewust verder gaan dan een instrumentele of financiële relatie met de partnerorganisaties. Ook de **instrumenten en modaliteiten** die IIAV aanbiedt aan haar partners worden **over het algemeen goed gewaardeerd**. De financiering gaat voorbij louter resultaats- of activiteit gebonden financiering maar laat ook toe aan de partners om moeilijk financieerbare functies of overhead te financieren. Bij een belangrijk deel van de partners is er financiering die bepaalde kenmerken heeft van core-funding, waarbij er wel vermeden wordt om volledig carte blanche te geven. IIAV heeft ook oog voor de administratieve druk bij de partners en probeert de M&E verplichtingen zoveel beperkt te houden, maar ook de partners te ondersteunen bij projectbeheer en rapportage.

Uitdagingen, aanbevelingen en management respons

Door HIVA vastgestelde uitdagingen	Aanbevelingen van HIVA
1. Financiële kwetsbaarheid/duurzaamheid van partnerorganisaties (wereldwijd en vooral in ontwikkelingslanden een moeilijke zaak door krimpende ledenaantallen en informalisering van de economie – de expertise van het IIAV is daarbij niet altijd relevant voor het Zuiden	1.1. Voeren van systematische reflecties op deze problematiek binnen het IIAV en met partnerorganisaties zonder inmenging in de interne keuken van partnerorganisaties en zonder hun kernopdrachten in gevaar te brengen 1.2. Ontwikkelen van een realistische benadering om duurzaamheid stap voor stap te versterken via het ondersteunen van partnerorganisaties in hun zoektocht naar gezonde en haalbare strategieën voor de verbreding van hun financieel draagvlak. 1.3. Meer concreet voor het IIAV zou dat het volgende dienen in te houden : a) Het (expliciet) verdiepen van haar dialoog met partnerorganisaties over de problematiek en de langere termijn perspectieven b) Het promoten van graduele trajecten van 10 jaar of meer c) Het voorzien van ZuidZuid samenwerking rond dit gegeven met een

	<p>breder pool dan enkel partnerorganisaties van het IIAV</p> <p>d) Het mappen van goede praktijken van financiering van confederaties in regio's van partnerorganisaties en met input van de partnerorganisaties (aangevuld met actie-onderzoek, uitwisselingen, veldwerk)</p>
Respons IIAV	
<p><i>Preliminare bedenkingen :</i></p> <p>(a) Volledig akkoord</p> <p><i>Engagement :</i></p> <p>(a) Tijdens het voorbereidingsproces voor programmawerking vanaf 2017 zal met partnerorganisaties zorgvuldig worden nagegaan of het ontwikkelen van formele trajectplanning voor 10 jaar of meer een aandachtspunt kan zijn binnen programmawerking, en hoe ZuidZuiduitwisselingen of ZuidZuidsamenwerking hierbij kan helpen.</p> <p>(b) Het IIAV zal in elk geval haar dialoog over de problematiek met haar partnerorganisaties verdiepen.</p> <p>(c) Er zal worden nagegaan of het mappen van goede praktijken kan worden georganiseerd in samenwerking met TUDCN, dan wel of het binnen programmawerking dient te worden opgenomen.</p>	
Door HIVA vastgestelde uitdagingen	Aanbevelingen van HIVA
<p>2. Inhoudelijke verdieping van de uitwisseling tussen IIAV en partnerorganisaties, en tussen partnerorganisaties onderling, met</p> <ul style="list-style-type: none"> - meer inhoudelijk overleg en informatiedeling - feedback op M&E rapporten - betere afstemming van de inhoudelijke rol van IIAV verantwoordelijken onderling, door een meer gelijk invullen van functies - en dus minder eilandwerking op thematisch vlak en op het vlak van coaching van partnerorganisaties 	<p>Goede partnerrelaties gebruiken voor een verdere verdieping van de inhoudelijke dialoog, via</p> <p>2.1. Een betere kennisdeling en kennisorganisatie binnen het IIAV, het systematiseren van interne ervaringen, en het ontwikkelen van een meer gedeelde praktijk</p> <p>2.2. Het meer doorgedreven stoken van kennisdeling met en tussen partnerorganisaties op informeel leren, coaching, ZuidZuidsamenwerking en veldbezoeken</p> <p>2.3. Een beter gebruik van sociale media voor het verspreiden van informatie en het onderhouden van netwerken</p>
Respons IIAV	
<p><i>Preliminare bedenkingen :</i></p> <p>(a) Volledig akkoord.</p> <p>(b) Meest uitdagend is de vraag van partnerorganisaties naar meer informatie over ACV-CSC – in de geest van een echte dialoog.</p>	

(c) Nochtans wordt er door experts van ACV-CSC al heel wat informatie en kennis gedeeld met verantwoordelijken van partnerorganisaties (cfr. vormingen bij partnerorganisaties, of voor vertegenwoordigers die naar België afreizen)

Engagement :

- (a) De leden van de continentale cel zullen voor het einde van het jaar samen bekijken hoe interne ervaringen beter kunnen worden gedeeld, en welke inhoudelijke rol(len) zij in onderling overleg zullen opnemen. De programmacerel kan hen daarbij ondersteunen.*
- (b) Tijdens het voorbereidingsproces voor programmawerking vanaf 2017 zal met partnerorganisaties zorgvuldig worden nagegaan hoe informeel leren, coaching, ZuidZuidsamenwerking en veldbezoeken concreet kunnen worden aangewend/opgevoerd*
- (c) Onderzoeken van mogelijkheden tot communicatie naar partners dmv bestaande instrumenten (website, sociale media..) Dit zal in eerste instantie vooral kunnen dienen voor Franstalige partners.*

Door HIVA vastgestelde uitdagingen

3. Het bevorderen van een betere afstemming met andere SSOs die dezelfde partnerorganisaties ondersteunen ; ten voordele van
- het verlichten van de M&E-last bij partnerorganisaties
 - het verhogen van transparantie en synergie
 - en het vermijden van problematische competitie.

Aanbevelingen van HIVA

- Versterken van coördinatiecapaciteit van partners en gradueel werking in de richting van uniforme M&E kaders en rapportageformaten :
- 1. Het opnemen van een pro-actieve rol door het IIAV voor meer afstemming tussen SSOs van eenzelfde partnerorganisatie, ten voordele van meer flexibele en uniforme richtlijnen voor M&E (- idealiter zou elke partnerorganisatie zelf een M&E systeem moeten kunnen ontwikkelen en een uniform jaarrapport kunnen opstellen dat dan door de verschillende SSOs kan gebruikt worden voor hun jaarlijkse rapportage
 - 2. Voldoende aandacht besteden aan het verhogen van de onderhandelingscapaciteiten m.b.t. M&E van partnerorganisaties met SSOs opdat zijzelf de teugels in handen hebben (en niet de SSOs)

Respons IIAV

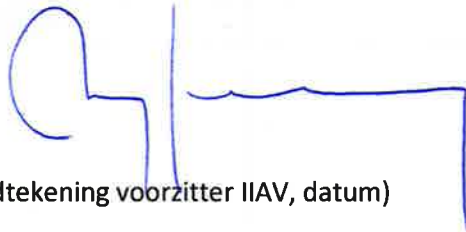
Preliminaire bedenkingen :

- (a) Op zich akkoord, maar veel relevante aangelegenheden liggen buiten het macht van het IIAV. Desalniettemin zal het IIAV hierop blijvend inzetten tijdens vergaderingen van TUDCN en TUSO.*
- (b) Het IIAV kan partnerorganisaties inderdaad wel coachen bij het ontwikkelen van eigen M&E systemen waaruit dan makkelijk informatie kan worden geput voor het snel en efficiënt invullen van de formaten/kaders van meerdere donororganisaties.*

Engagement :

- (a) De aanbevelingen van HIVA zullen tijdens voorbereidingsseminaries voor programmawerking vanaf 2017 met partnerorganisaties*

worden besproken ; samen met hen zal worden bepaald welke opvolging hieraan dient te worden gegeven (zowel voor de duur van het huidige als voor de duur van het volgende programma)

A handwritten signature in blue ink, consisting of a large, stylized initial 'G' followed by a vertical line and a horizontal line extending to the right.

(handtekening voorzitter IIAV, datum)