



## Evaluatie van de impact van IIAV programma's 2003-2014 door HIVA

### Syntheserapport juni 2015

Auteurs : Jan Van Ongevalle, Lieselot Vanduynslager, Huib Huyse

### Samenvatting, uitdagingen, aanbevelingen en management respons

---

Van januari tot en met juni 2015 werd door HIVA een evaluatie van de impact van IIAV programma's in **Indonesië, RD Congo en Colombia** gevoerd – in samenwerking met de programmateams en politieke verantwoordelijken van respectievelijk KSBSI, CSC en CGT (partnerorganisaties sinds 2003).

Werden centraal bevraagd : verkozen vakbondsafgevaardigden (délégués, shopstewards) in bedrijven – omdat zij een goed zicht hebben op veranderingen in arbeidsomstandigheden (impact) en (via deelname) ook op de link met de capaciteitsversterkende activiteiten door federaties/confederaties. Werden verder bevraagd : vakbondsmilitanten, medewerkers van de betrokken confederaties, externe actoren in het Zuiden (autoriteiten, IAO, andere vakbonden) en stafmedewerkers van het IIAV.

**Conclusies** : HIVA stelt vast dat

- 1) **Sociale dialoog het sleutelmechanisme is om bij te dragen aan betere werkomstandigheden** omdat (a) de impact structureel verankerd wordt in akkoorden of wetten (hetgeen een belangrijk meerwaarde biedt op het vlak van duurzaamheid), (b) de reikwijdte in termen van impact heel significant is (want leidt tot verbeterde arbeidsomstandigheden voor grote aantallen van werknemers, en (c) een focus op sociale dialoog nieuwe leden mobiliseert alsook bestaande leden fideliseert en motiveert.
- 2) **Er een duidelijk positief verband kan worden aangetoond tussen vastgestelde impact op het vlak van verbetering van arbeidsomstandigheden en de capaciteitsversterkende activiteiten** van/bij partnerorganisaties die door opeenvolgende IIAV programma's worden ondersteund. De ondersteunde activiteiten zijn dan ook relevant en doeltreffend – voor elk van de 3 door het IIAV onderscheiden niveaus van capaciteitsversterking. Zo worden **capaciteiten voor het voeren van sociale dialoog** volgens HIVA doeltreffend versterkt – vooral via focus op het verwerven van technische kennis rond arbeidswetgeving en van vaardigheden voor sociaal overleg (onderhandelen, standpunten formuleren, compromissen sluiten, mobiliseren, stakingen organiseren, zoeken naar win-win-oplossingen). Nog steeds volgens HIVA draagt **institutionele capaciteitsversterking** voor gezamenlijke beleidsbeïnvloeding en politieke actie op nationaal/continentaal en internationaal niveau effectief bij aan het scheppen van een bevorderend wettelijk kader voor waardig werk en aan het succes van processen van sociale dialoog. Tenslotte komt HIVA tot de conclusies dat het **versterken van organisatiecapaciteiten** effectief bijdraagt aan het versterken van interne democratie, gedecentraliseerd beheer, financieel beheer, en een groeiend ledenaantal – zeker mits opname van een partnerorganisatie in meerdere opeenvolgende IIAV programma's.

**Algemene aanbeveling :** HIVA onderschrijft met deze evaluatie zowel de Theory of Change als de voornaamste strategische keuzes van de programmawerking van het IIAV, en **beveelt dan ook aan op dezelfde weg verder te gaan** - mits het besteden van voldoende aandacht aan een **beperkt aantal vastgestelde uitdagingen op het vlak van capaciteitsversterking**.

### 1. Capaciteitsversterking voor het voeren van sociale dialoog

| Door HIVA vastgestelde uitdagingen  | Aanbevelingen van HIVA  |
|---|---|
| <p>1.1. De vraag naar vormingen vanwege shopstewards en militanten is hoger dan wat kan geboden worden – er is nood aan meer vorming voor niet-leidinggevenden – in de praktijk blijft het doorgeven van opgedane kennis tijdens vormingen (via feedback aan collega's) beperkt – bovendien zijn er steeds nieuwe militanten, zijn er veel thema's waarrond vormingen moeten worden georganiseerd, en gaat het vaak om het organiseren van vormingen met een grote geografische spreiding</p>   | <p>Opvoeren van het aantal vormingen van shopstewards en militanten is wenselijk, maar waarschijnlijk niet echt haalbaar.</p> <p>Alternatieven voor partnerorganisaties :</p> <p>1.1.1. Meer en tijdig informeel communiceren met shopstewards en militanten (per telefoon en bij contacten) over vormingen en andere activiteiten – bevraagde shopstewards en militanten geven aan dat dit motiveert en vorming versterkt</p> <p>1.1.2. Opstarten van study circles (d.i. informele discussiegroepen met vakbondsleden in een bedrijf, die samenkomen om specifieke zaken te bespreken en samen oplossingen te zoeken of een aanpak voor te stellen) voor een collectief verwerven van kennis door de inbreng van alle aan een discussie deelnemende leden</p> <p>1.1.3. Opvoeren van informele horizontale leerprocessen zoals ZZ-uitwisselingen</p> <p>1.1.4. Ondersteunen/bevorderen van meer communicatie tussen federaties met de basis</p> |
| <p><b>Respons IIAV</b></p>  |   |
| <p><i>Preliminare bedenkingen :</i></p> <p>a) <i>De evaluatie is voorbijgegaan aan het feit dat ook capaciteiten worden versterkt voor bijvoorbeeld juridische dienstverlening – nochtans eveneens een expliciet onderdeel van IIAV programma's.</i></p> <p>b) <i>De rol van confederaties (partnerorganisaties) is een kader te scheppen voor vorming op nationaal en regionaal niveau – voor een gemengd publiek – en met een multiplicatoreffect naar lagere niveaus toe ; basisvorming is geen taak van de confederaties.</i></p> <p><i>Engagement :</i></p> <p>a) <i>Bij het voorbereiden met partnerorganisaties van programma's 2017-2021 zal aandacht worden besteed aan het in kaart brengen van de praktijk op het vlak van multiplicatie van vorming ; met de vormingsdienst van ACV-CSC zal worden bekeken of er daartoe een kwantificeerbaar analyse-instrument bestaat en kan worden gebruikt.</i></p> <p>b) <i>Vervolgens zal met partnerorganisaties worden nagegaan hoe het multiplicatoreffect kan worden versterkt (door ondermeer bepalen van rol van</i></p> |   |

| <p><i>confederatie hierin), of zij daarbij begeleiding nodig hebben en hoe die door wie geboden kan worden.</i></p> <p>c) <i>Bij het plannen van programma's 2017-2021 zal worden nagegaan of het zinvol en mogelijk is om acties geografisch af te bakenen – zoals die van MOC in RD Congo.</i></p>   |   |
|--|---|
| <b>Door HIVA vastgestelde uitdagingen</b>  | <b>Aanbevelingen van HIVA</b>   |
| <p>1.2. Er is nood aan het versterken van interne communicatie (formele en informele – via telefoon, facebook) bij partnerorganisaties, d.i. tussen de verschillende structuren van de partnerorganisaties/confederaties en van de federaties met de basis</p>   | <p>1.2.1. Zie 4. hierboven</p>  |
| <p><b>Respons IIAV</b></p> <p><i>Preliminare bedenkingen :</i></p> <p>a) <i>In het programma 2012-2016 is interne communicatie reeds een expliciet aandachtspunt binnen het versterken van organisatiecapaciteiten, en zijn er toereikende middelen voorzien voor partnerorganisaties die daaraan werken</i></p> <p><i>Engagement :</i></p> <p>a) <i>In toekomstige programma's zal er daarbij ook aandacht zijn voor interne communicatie m.b.t. vormingen en hun multiplicatoreffect.</i></p> <p>b) <i>In hun politieke dialoog met partnerorganisaties, zullen vertegenwoordigers van het IIAV er blijven op hameren dat vorming en interne communicatie de kern van het syndicale werk uitmaken.</i></p> |   |
| <b>Door HIVA vastgestelde uitdagingen</b>  | <b>Aanbevelingen van HIVA</b>   |
| <p>1.3. Gender en milieu worden door shopstewards en militanten doorgaans niet aangevoeld als prioritair - de middelen voor specifieke vormingen zijn beperkt</p>  | <p>1.3.1. Er is nood aan reflectie met partnerorganisaties/confederaties ten voordele van een betere integratie van deze thema's in bestaande vormingen en in het algemene vakbondswerk ; het lijkt minder aangewezen om de thema's in aparte vormingen te behandelen</p> <p>1.3.2. IIAV kan partnerconfederaties ondersteunen voor het uitvoeren van nodenanalyses bij hun leden om aansluiting tussen noden en aanbod van vormingen te versterken</p> |
| <p><b>Respons IIAV</b></p> <p><i>Preliminare bedenkingen :</i></p> <p>a) <i>De keuze van partnerorganisaties (confederaties) om te werken rond gender en milieu, is niet donor gestuurd ; het gaat wel degelijk om autonome keuzes en beslissingen van de confederaties in lijn met transversale prioriteiten van de IAO en de Waardig Werk agenda. Het is algemeen bekend dat de basis nagenoeg overal eerder andere soorten vorming verkiest.</i></p>  |   |

- b) *De rol van confederaties bestaat ook uit het sensibiliseren van de basis m.b.t. thema's die zij alsnog niet meteen aanvoelen als prioriteit. Als vakbond ben je in eerst instantie bezig met belangenverdediging, maar ook met sociale beweging die brede maatschappelijk relevante thema's dient op te nemen – zowel intern als extern.*
- c) *De recente genderevaluatie uitgevoerd door South Research in opdracht van DGD beveelt een 2-sporenbeleid aan, met het mainstreamen van aandacht voor gender (zoals binnen bestaande vormen) en met specifieke acties (zoals ook vormen).*

**Engagement :**

- a) *Bij het begeleiden en adviseren van partnerorganisaties binnen en buiten programmawerking volgen we de aanbeveling van DGD m.b.t. een 2-sporenbeleid*
- b) *Bij het begeleiden en adviseren van partnerorganisaties binnen en buiten programmawerking leggen we de nadruk op de noodzaak tot het sensibiliseren van de basis m.b.t. het belang van beide thema's (gender en milieu)*

**Door HIVA vastgestelde uitdagingen**

1.4. De actieplannen van deelnemers aan vormen, de nood aan verdere ondersteuning, en de algehele effecten van vormingsprogramma's worden na afloop te weinig opgevolgd terwijl er nochtans heel wat kansen zijn voor informele opvolging

**Aanbevelingen van HIVA**

- 1.4.1. *Optimaliseren en vervolgens kritisch evalueren van het tracer systeem m.b.t. gedragsverandering na vormen dat momenteel op basis van Outcome Mapping wordt ontwikkeld en geïmplementeerd bij KSBSI en wordt ondersteund door de IIAV verantwoordelijke*
- 1.4.2. *In kaart brengen van mogelijkheden voor informele opvolging (zoals tijdens meetings van basiscomités en tijdens informele contacten tussen federaties en vakbondscomités) in overleg met confederatie en federaties voor een betere systematisering ervan*

**Respons IIAV**

**Preliminaire bedenkingen :**

- (a) *De aanbevelingen zijn zeer relevant en haalbaar.*
- (b) *KSBSI is samen met de IIAV verantwoordelijke sowieso van plan om haar tracer systeem te evalueren en te verbeteren.*

**Engagement :**

- (a) *In de voorbereidingsfases van het programma 2017-2021 zal samen met partnerorganisaties worden bekeken hoe een tracer systeem als dat van KSBSI kan worden ontwikkeld en mogelijkheden voor informele opvolging na vorming in kaart kunnen worden gebracht en gebruikt binnen M&E van programmawerking*

## 2. Institutionele capaciteitsversterking (voor gezamenlijke beleidsbeïnvloeding en politieke actie op nationaal en internationaal vlak)

| Door HIVA vastgestelde uitdagingen   | Aanbevelingen van HIVA   |
|--|--|
| 2.1. Fragmentatie en competitie tussen concurrerende vakbonden bemoeilijkt het formuleren van gemeenschappelijke standpunten en effectieve beleidsbeïnvloeding   | 2.1.1. Bespreken van deze uitdaging op nationale en regionale meetings van TUSO voor meer effectieve samenwerking tussen donoren en hun concurrerende vakbondspartners |
| <b>Respons IIAV</b>  |  |
| <p><i>Preliminare bedenkingen :</i></p> <p>(a) <i>Het IIAV beoogt sowieso haar inspanningen op het vlak van het bepleiten van meer effectieve samenwerking tussen donoren en hun vakbondspartners, op te drijven. Het gaat echter om lange en moeilijke processen, vooral wegens de grote diversiteit van donorrealiteiten m.b.t. ideologie, praktijk, timing, ... Ook de regionale structuren van het Internationale Vakverbond (IVV) zullen hun inspanningen op dit vlak nog moeten opdrijven - een opdracht waarin het IIAV en ACV-CSC hen zeker zullen ondersteunen.</i></p> <p>(b) <i>Het IIAV beoogt alvast een synergetisch samenwerken met Wereldsolidariteit(WSM).</i></p> <p>(c) <i>Dat concurrerende vakbonden binnen (en ook buiten) programmawerking doeltreffend kunnen samenwerken op het vlak van beleidsbeïnvloeding, is reeds duidelijk binnen de huidige programmawerking van het IIAV. Zo wordt in RDC door de partnerorganisatie en andere vakbonden samen geijverd voor een beter juridisch kader voor collectieve arbeidsrelaties en representativiteit – met het invoeren van criteria voor toegang tot sociale dialoog.</i></p> <p><i>Engagement :</i></p> <p>(a) <i>Vermits het bepleiten van coherentie van interne werking en van samenwerking met externen ook prioritair is in de beleidsnota van het IIAV, zal het verhogen van effectieve samenwerking tussen donoren en hun (concurrerende) vakbondspartners nog meer dan tevoren worden aangekaart met verantwoordelijken binnen het IVV en tijdens hun regionale vergaderingen.</i></p> <p>(b) <i>IIAV zal daartoe vooreerst ook werk maken van het delen van relevante informatie m.b.t. internationale criteria voor het verbeteren van nationale sociale dialoog, en m.b.t. het ontwikkelen van een relevante wetgeving rond representativiteit.</i></p> <p>(c) <i>IIAV zal binnen en buiten haar programmawerking, partnerorganisaties blijvend stimuleren om samen met andere geloofwaardige en representatieve vakbonden gedeelde acties op touw te zetten of eraan deel te nemen</i></p> |  |
| Door HIVA vastgestelde uitdagingen   | Aanbevelingen van HIVA   |
| 2.2. Er bestaat een reëel risico op vervreemding van beleidsbeïnvloeding op  | 2.2.1. Verbeteren van algemene praktijken m.b.t. interne communicatie voor het garanderen van meer betrokkenheid van de basis  |

|   |   |
|---|---|
| nationaal niveau (door confederaties) met realiteiten op de werkvloer   | 2.2.2. Het betrekken van de basis bij het versterken van de institutionele capaciteit   |
| <b>Respons IIAV</b>   |   |
| <p><i>Preliminare bedenkingen :</i></p> <p>(a) <i>Democratie, participatie en interne communicatie blijven een belangrijk aandachtspunt in het begeleiden van partnerorganisaties en binnen programmawerking.</i></p> <p>(b) <i>Het zal er vooral op aan komen dat partnerorganisaties meer en beter gebruik maken van bestaande communicatiekanalen voor het informeren en betrekken van de basis bij beleidswerk – net als bij de werking in het algemeen</i></p> <p><i>Engagement :</i></p> <p>(a) <i>Zie 1.2. hierboven – via het IIAV programma zal blijven worden gewerkt aan het ondersteunen van de ontwikkeling van een optimale interne communicatie binnen structuren, tussen structuren, en met de basis.</i></p>   |   |
| <b>Door HIVA vastgestelde uitdagingen</b>   | <b>Aanbevelingen van HIVA</b>   |
| 2.3. Waar grote publieke sensibiliseringscampagnes nodig zijn, zijn de middelen daartoe eerder beperkt  | 2.3.1. Bevorderen van het organiseren van grote publieke sensibiliseringscampagnes in synergie met andere organisaties (idem voor wat betreft dienstverlening) – zulks kan ook helpen bij het verminderen van afhankelijkheid van partnerorganisaties van externe donoren |
| <b>Respons IIAV</b>   |   |
| <p><i>Preliminare bedenkingen :</i></p> <p>(a) <i>IIAV onderschrijft de aanbeveling, en is sowieso van plan om synergie en samenwerking tussen organisaties op nationaal niveau te stimuleren - nog meer dan vandaag het geval – en dit zowel binnen als buiten programmawerking</i></p> <p>(b) <i>Het stimuleren van samenwerking voor grote publieke sensibiliseringscampagnes kan eveneens gebeuren onder de koepel van het Internationale Vakverbond (IVV) of een internationale professionele federatie (een GUF).</i></p> <p>(c) <i>Het moet duidelijk zijn dat het hier gaat om externe sensibiliseringscampagnes rond onderwerpen die prioritair zijn op nationaal vlak en/of vanuit TUSO kunnen gestimuleerd worden ; het gaat hier niet om organisatie-interne sensibiliseringscampagnes, die vaker niet dan wel samen met andere organisaties op poten kunnen worden gezet.</i></p> <p><i>Engagement :</i></p> <p>(a) <i>Het IIAV zal haar partnerorganisaties stimuleren voor een gezamenlijk ontwikkelen en implementeren van grote publieke sensibiliseringscampagnes – en dit zowel binnen als buiten de programmawerking.</i></p> |   |

### 3. Versterking van organisatiecapaciteiten

| Door HIVA vastgestelde uitdagingen  | Aanbevelingen van HIVA   |
|---|--|
| <p>3.1. Afhankelijkheid van externe financiering verminderen</p>  | <p>3.1.1. Binnen programmawerking verder/blijvend aandacht besteden aan : uitbreiding van het aantal leden en verhoging van inkomsten uit ledenbijdragen ; het ontwikkelen en verbeteren van databestanden rond leden en inkomsten ; sociale dialoog als mobiliserende vorm van dienstverlening ;</p> <p>3.1.2. Daarbovenop aandacht besteden aan de volgende mogelijkheden voor partnerorganisaties :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Het invoeren van 'fixed membership fees'</li> <li>- Het verbeteren/invoeren van interne financiële audits voor meer transparantie rond inkomsten vanuit lidgelden</li> <li>- Het invoeren van externe financiële audits voor een versterkt financieel management</li> <li>- Het uitbouwen van relaties met andere partners/donors</li> </ul> <p>3.1.3. Het organiseren van kritische reflecties met partnerorganisaties voor meer focus in programmawerking (geografisch, sectoraal, thematisch) en meer samenwerking met andere organisaties en dienstverleners, met het oog op een betere balans tussen ambities en middelen</p> |
| <p><b>Respons IIAV</b></p>  |  |
| <p><i>Preliminaire bedenkingen :</i></p> <p>(a) <i>Dit zijn echt belangrijke uitdagingen.</i></p> <p>(b) <i>Een 'fixed membership fee' is niet overal mogelijk of wenselijk. Wat belangrijk is is dat partnerorganisaties een goed werkend en efficiënt systeem hebben voor het bepalen en innen van ledenbijdragen.</i></p> <p>(c) <i>Waar samenwerking met andere organisaties zeker belangrijk is, mag het wel geen doel op zich worden. Samenwerking dient altijd logisch voort te vloeien uit de opportuniteiten die verbonden zijn aan het ontwikkelingsplan van elke partnerorganisatie en aan de door elke partnerorganisatie gekozen focus en strategie binnen programmawerking.</i></p> <p><i>Engagement :</i></p> <p>(a) <i>Voor het ontwikkelen en implementeren van gepaste strategieën voor financieel beheer en duurzaamheid zal binnen de programmawerking 2017-2021 nog verder doorgedreven aandacht worden besteed.</i></p> |  |
| Door HIVA vastgestelde uitdagingen  | Aanbevelingen van HIVA   |
| <p>3.2. Meer doorgedreven gendergelijkheid binnen organisaties</p>  | <p>3.2.1. Het besteden van verdere en meer doorgedreven aandacht voor het verhogen van de integratie van vrouwen binnen vakbondswerk en in interne leiderschapsposities</p>  |

### **Respons IIAV**

#### *Preliminare bedenkingen :*

- (a) Akkoord. Er dient ook meer aandacht te zijn voor het bevorderen van langdurige engagementen van vrouwen binnen vakbonden.*
- (b) Er dient met partnerorganisaties te worden bekeken of een systeem van quota voor leiderschapsposities kan worden ingevoerd.*

#### *Engagement :*

- (a) Tijdens het voorbereidingsproces voor programmawerking vanaf 2017 zal met partnerorganisaties worden besproken hoe vrouwen nog beter kunnen worden geïntegreerd binnen vakbondswerk en in interne leiderschapsposities, alsook hoe een langdurig engagement kan worden gepromoot.*



(handtekening voorzitter IIAV, datum)