

Achtergrond

Fiabel is sinds 1 januari 2017 erkend als federatie van de Institutionele Actoren, maar een informele vertegenwoordig werd eerder al opgenomen sinds 2015. Fiabel kan begrepen worden als het secretariaat van 2 personen, de stuurgroep van 3 leden of het ledenoverleg met 9 organisaties. We zullen indien nodig telkens duidelijk aangeven wat het relevante organisatieniveau is.

In de periode 2017-2019 zijn een aantal moeilijke onderhandelingen gevoerd met de overheid over de uitvoering van het regelgevend kader KB2016. Hoewel de EMP ook de onderhandelingen voorafgaand aan KB 2016 kort bespreken, lijkt het voor Fiabel niet zinvol om hier op in te gaan, gezien het feit dat er geen formele mandaten waren, laat staan een formele structuur.

De samenwerking met andere federaties in belangenbehartigende aangelegenheden in de periode 2017-2019 verliep niet altijd eenvoudig: secretariaatsmedewerkers vertrokken met verschillende mandaten naar onderhandeltafels, analyses verschilden, er bestond geen akkoord over te volgen strategieën, er werd niet met dezelfde snelheid gewerkt – en gecommuniceerd (zowel intern als extern),...

Maatwerk

IT'S ALL IN THE DETAIL Some evaluations make broad statements about 'success'. Good evaluations go beyond this and ask: what specific changes occurred (both positive and negative, intended and unintended), how and, for whom? It applies transparent criteria or standards to judge to what extent the project was worthwhile. (ODI, 2015, 10 things to know about evaluation)

Fiabel had als verwachting voor deze EMP dat op basis van **diepgaande analyse** van geselecteerde (exemplarische) case studies een aantal pijnpunten, valkuilen én aanbevelingen zouden worden geïdentificeerd. Hier blijft Fiabel op haar honger zitten: een duidelijke appreciatie van procesaanpak en van demarches die wel of niet resultaat geboekt hebben, zou bijzonder leerrijk zijn.

Daarnaast zou **diversifiëring** in vaststellingen, beoordelingen en aanbevelingen op zijn plaats zijn geweest. Aangezien dit slechts beperkt is gedaan, herkent Fiabel zich op alle niveaus niet of slechts beperkt in een aantal van de vaststellingen, beoordelingen of aanbevelingen. Exemplarisch hiervoor is deze passage:

A la question générale de savoir si la prise en compte et la défense de vos intérêts par les fédérations auprès des autorités politico-administratives est satisfaisante, 62% des membres se disent satisfaits (donne un score de 7/10 ou plus dans l'enquête) mais les différences sont énormes quand tous les membres de Fiabel sont satisfaits alors que seule la moitié des membres d'ACODEV le sont. Ngo-federatie se situe exactement au niveau de la moyenne avec également 62% des membres satisfaits. (EMP p23)

Kernachtig leest de oorzaak voor deze ontevredenheid bij de leden volgens de evaluatoren als volgt:

Des faiblesses internes

D'autres facteurs internes cités plus haut sont de nature à affaiblir la position des fédérations dans leurs négociations avec les autorités politico-administratives : i) la grande diversité des intérêts des membres ; ii) la variété des structures de concertation au sein des fédérations ; iii) les intérêts différents des OSC et des AI ; iv) les mandats parfois peu explicites accordés par les

instances à leurs mandataires dans les organes de concertation ; v) le manque de cohérence de la position de certains membres dans les différentes instances des fédérations, etc. (EMP p40)

Tegelijk schrijft de EMP over Fiabel:

[...] avec seulement 9 membres Fiabel est plus apte à obtenir rapidement une position tranchée portée par tous les membres. [...] Il n'existe pas une cartographie structurée et documentée des intérêts et des attentes des membres. [...] Certains AI, étant des structures plus grandes que la plupart des OSC, possèdent des ressources humaines qui leur permettent de mieux suivre les questions stratégiques et qui facilitent la consultation rapide des membres. (EMP p24)

Daarnaast twijfelen we ook of de klassieke OESO DAC **evaluatie-dimensies** de meest relevante manier zijn om naar complexe processen als onderhandelingen te kijken. Onder andere netwerk, volharding, coalities bouwen, communicatie en organisatiestructuur lijken interessantere parameters om belangenbehartiging aan af te meten (Centre for Lobbying in the Public Interest, 2012, [Evaluating Your Nonprofit's Lobbyist](#)).

Bovenstaande opmerkingen zijn eerder overgemaakt aan de evaluatoren tijdens een overleg met het begeleidingscomité van deze EMP en het stond en staat de evaluatoren uiteraard volledig vrij om deze opmerkingen te verwerken. Maar aangezien deze opmerkingen voor Fiabel fundamenteel zijn, kunnen de vaststellingen en aanbevelingen slechts **gedeeltelijk aanvaard** worden.

Vaststellingen, aanbevelingen en management response

Een van de belangrijkste vaststellingen beschrijft meermaals het ontbreken van een **lobbystrategie** als oorzaak voor het (niet) behalen van resultaten in het belangenbehartigende werk.

La lacune la plus importante en matière de défense des intérêts par les fédérations repose sur l'absence de stratégie (commune) des membres. Il était essentiel d'avoir une stratégie de défense des intérêts portée par les membres et soutenue par une vision commune de l'intérêt collectif. (Hypothèse 7 dans la théorie du changement.) (EMP p13)

Daaruit volgen twee centrale aanbevelingen waar de andere aanbevelingen zicht op enten.

→ *La nécessité pour les trois fédérations de construire ensemble une vision proactive de leurs positionnements en matière de défense de la coopération non-gouvernementale à long terme: dépasser une démarche actuelle principalement réactive pour développer une stratégie de défense prospective, proactive et plus propositionnelle ;*

→ *La nécessité de créer une marge de négociation et un meilleur rapport de force avec les autorités publiques, notamment au travers d'une stratégie encore mieux coordonnée entre les trois fédérations et le renforcement de leur poids politique. (EMP p45)*

Hoewel een van de hypotheses van de ToC van het programma van de federaties de noodzaak van een lobbystrategie onderschrijft, durft Fiabel de pertinentie van deze centrale aanbevelingen in twijfel te trekken.

Rather than focusing on an organization's logic model (which can only say what they will do if the most likely scenarios come to pass), funders need to determine whether the organization can nimbly and creatively react to unanticipated challenges or opportunities. The key is not strategy so much as strategic capacity: the ability to read the shifting environment of politics for subtle signals of change, to understand the opposition, and to adapt deftly. (Teles & Schmitt, 2011, [The Elusive Craft of Evaluating Advocacy](#))

Recommandation 1 : Cartographie et priorisation des intérêts et des attentes des membres

1. Aangezien Fiabel een klein secretariaat heeft met slechts een beperkt aantal leden, een lichte overlegstructuur en een snelle en transparante communicatie voert, zijn de structurele en strategische uitdagingen en noden van de leden bekend. Dit neemt niet weg dat dit een constant aandachtspunt moet zijn: in de organisatiecultuur van Fiabel zijn de leden het begin- en eindpunt en staan alle initiatieven van het secretariaat ten dienste haar leden.
2. Ook tijdens technische overlegmomenten over M&E, financieel beheer, integriteit,... is het capteren van de noden van de leden het uitgangspunt. De frequentie van bijeenkomsten van een aantal technische werkgroepen mag verhogen om deze mapping kwaliteitsvol(ler) te blijven uitvoeren.

Recommandation 2 : Développer tant une propre vision du secteur que des stratégies de négociation, plaidoyer, ...

3. In het verleden kozen de leden van Fiabel er niet voor om mee te stappen in de toekomststatiers van ngo-federatie en ACODEV. Deze positie is ondertussen niet gewijzigd: de noodzaak van deze oefening op sectorniveau wordt niet gedeeld. De leden van Fiabel zijn er van overtuigd dat visie-oefeningen wél relevant zijn op organisatieniveau. Indien gewenst door haar leden, kan het secretariaat ondersteuning bieden voor zulke trajecten.
4. Fiabel is het niet eens met de stelling dat het ontwikkelen van een sectorvisie om de meerwaarde van de indirecte samenwerking aan te tonen noodzakelijk is om de belangen van haar leden te verdedigen. Het is de gedeelde visie dat het uitdragen van resultaten, geleerde lessen, evaluaties,... op organisatieniveau het beste ambassadeurschap is voor elke organisatie. Aanvullend is het de taak van het secretariaat van Fiabel om deze succesverhalen te kennen én extern te communiceren op de relevante overlegtafels.

Recommandation 3 : Une véritable stratégie et des capacités renforcées pour la négociation (stratégique) et le plaidoyer

5. Hierboven werd de aanbeveling om een strategienota op te stellen niet aanvaard door Fiabel. De noodzaak om ten allen tijden te kunnen terugvallen over een geactualiseerd politiek narratief (zoals een memorandum in de aanloop naar verkiezingen) wordt wel erkend. Minstens een keer per jaar zal dit narratief geactualiseerd worden op voorzet van het secretariaat – of bij crisismomenten en/of politieke kantelmomenten.
6. Het secretariaat zal inzetten op de versterking van de belangenbehartigende kwaliteiten (in alle dimensies) van haar medewerkers. In het kader van de opvolging ontwikkelingscirkels zal jaarlijks bekeken worden hoe deze competenties versterkt kunnen worden door vormingen, studie-tijd,...
7. De aanbeveling om gezamenlijk met de drie federaties een ondersteunende ‘brug-collega’ met belangenbehartigende opdracht te engageren wordt niet aanvaard. Los van operationele obstakels, delen de 3 federaties de mening dat er ander ‘laaghangend fruit’ is om de samenwerking en de lobbycapaciteit te versterken (zie volgende aanbeveling).

Recommandation 4 : Promouvoir et faciliter plus de synergie entre les secrétariats et les directions des 3 fédérations

8. Operationele samenwerking tussen de secretariaten verloopt meestal goed tot zeer goed. In de meer politieke belangenbehartigende dimensie is er niet altijd voldoende vertrouwen en transparantie. Fiabel onderschrijft ten volle dat *il importe d'éviter les crispations et de dépasser les idées fixes, les a priori et/ ou les réflexes liés aux égos organisationnels et/ ou*

personnels. (EMP, p51). Fiabel engageert zich op alle niveaus om een sfeer van vertrouwen en transparantie te installeren in de samenwerking met de andere federaties.

Recommandation 5 : Une interaction plus stratégique et plus dynamique avec les membres

9. De evaluatoren bevelen aan om een gemeenschappelijke strategische stuurgroep op te richten. In het recente verleden werd gewerkt met een ad hoc overlegcomité met secretariaatsmedewerkers, directeurs en gemandateerde leden-bestuurders – op initiatief van Fiabel. Fiabel is vragende partij voor een doorstart van dit orgaan met directeurs en bestuurders. In eerste instantie zou het de opdracht van deze stuurgroep moeten zijn om een sfeer van vertrouwen te installeren en het wederzijds begrip te versterken – los van het ‘oplossen’ van actuele dossiers. Fiabel engageert zich voor het formeel uitnodigen voor een eerste bijeenkomst voor deze stuurgroep in 2020.
10. Fiabel herkent zich niet in de vaststelling over afstand tussen secretariaat, bestuurders, andere leden, werkgroepen,... Er wordt evenwel erkend dat transparantie en betrokkenheid constante aandachtspunten zijn voor de werking van het secretariaat. Hoewel ook wordt aanvaard dat het zinvol kan zijn om (in alle transparantie) al dan niet tijdelijk een kerngroep te mandateren om snelle consultatieprocessen mogelijk te maken, heeft het lage ledenaantal van Fiabel in het verleden altijd toegelaten om inclusief én snel te werken. Het kleine secretariaat laat ook toe dat informatie intern vlot doorstroomt en er niet in silo's gewerkt wordt.

Recommandation 6 : Améliorer l'efficience et l'efficacité des 3 secrétariats

11. Fiabel deelt de aanbeveling om niet over te gaan tot een fusie van de federaties voor IA's en ngo's.
12. Operationeel is het secretariaat van Fiabel verplicht om vertrouwen te geven aan collega's van andere federaties en zaken uit handen te geven – er is dankbaar voor de collegiale steun. Rond strategische dossiers, verwachten leden van Fiabel evenwel dat het secretariaat ten volle zijn taak zelf opneemt om de belangen van haar leden te behartigen – en dit niet te externaliseren. Aangezien dit precies de kerntaken zijn van Fiabel, lijkt hier geen synergiewinst mogelijk.
13. In een secretariaat van 2 personen is het niet mogelijk om het onderscheid belangenbehartiging-ondersteuning strikt te maken. Zoals gezegd: voor het capaciteitsversterkende beleidsuitvoerende luik, kan Fiabel wel dankbaar steunen op het werk van de andere federaties.