Vlaams Parlement

1008 (2016-2017) – Nr. 1
ingediend op 6 december 2016 (2016-2017)

Nota van de Vlaamse Regering

ingediend door minister-president Geert Bourgeois

over de Vlaamse ontwikkelingssamenwerking anno 2030. Naar een nieuwe identiteit voor Vlaanderen als partner in ontwikkeling

verzendcode: BUI

Vlaamse Regering

MINISTER-PRESIDENT VAN DE VLAAMSE REGERING
VLAAMS MINISTER VAN BUITENLANDS BELEID EN ONROEREND ERFGOED

CONCEPTNOTA AAN DE VLAAMSE REGERING

Betreft: De Vlaamse ontwikkelingssamenwerking anno 2030:

Naar een nieuwe identiteit voor Vlaanderen als partner in ontwikkeling.

1. INHOUDELIJK

Situering

In september 2015 werden de duurzame ontwikkelingsdoelstellingen (Agenda 2030) goedgekeurd.
De voorlopers, de millenium ontwikkelingsdoelstellingen, vormden al het kader voor het beleid Vlaamse ontwikkelingssamenwerking. De nieuwe agenda 2030 is de aanleiding voor de actualisatie van de visie op de Vlaamse ontwikkelingssamenwerking. De werking en resultaten van de afdeling mondiale uitdagingen bij het Departement Internationaal Vlaanderen werden geëvalueerd. De stakeholders in Vlaanderen werden bevraagd. De conclusies van de Staten-Generaal voor de Vlaamse Ontwikkelingssamenwerking georganiseerd door het Departement Internationaal Vlaanderen liggen eveneens aan de basis voor de nieuwe visienota.
De voorliggende conceptnota 'De Vlaamse ontwikkelingssamenwerking – Naar een nieuwe identiteit voor Vlaanderen als partner in ontwikkeling' vormt het sluitstuk van de evaluatieperiode en de aanzet voor een nieuwe identiteit voor Vlaanderen als partenr in ontwikkeling.
De conceptnota komt ook tegemoet aan de resolutie van het Vlaams Parlement m.b.t. de voortgangsbewaking van de post-2015 ontwikkelingsagenda[1]

De principes en criteria zoals opgenomen in de conceptnota zullen in de toekomst het kader vormen voor de toekomstige beleidsvoorbereiding,- uitvoering en evaluatie van de Vlaamse ontwikkelingssamenwerking. De lopende en geplande engagementen worden vanzelfsprekend verder uitgevoerd zoals beslist door de Vlaamse Regering.
De meer concrete invulling zal ook in de toekomst gebeuren via landenstrategienota's die de krijtlijnen voor de samenwerking met de Vlaamse partnerlanden in zuidelijk Afrika vastleggen.
De activiteiten m.b.t. draagvlakversterking in Vlaanderen worden hier eveneens op afgestemd.

Met het oog op een doorvertaling en dus formele verankering van deze principes in het kaderdecreet wordt begin 2017 een traject opgestart waarbij ook het nodige stakeholderoverleg (zowel binnen de Vlaamse overheid als extern) gepland wordt.

[1] https://docs.vlaamsparlement.be/docs/stukken/2014-2015/g158-1.pdf

Hier onder worden de basisprincipes uit de conceptnota kort geschetst:

1. Nieuwe formulering van onze identiteit als partner voor ontwikkeling

Onderstaande visie kwam tot stand na een grondige interne oefening en een stakeholderbevraging[2]. De kernbegrippen komen ook terug in de internationale duurzame ontwikkelingsagenda en andere oefeningen op Vlaams niveau zoals Visie 2050.

> *De Vlaamse ontwikkelingssamenwerking investeert in mondiale, duurzame ontwikkeling, waarbij niemand achterblijft.*
> *Om binnen de draagkracht van onze planeet welzijn en rechtvaardige welvaart te realiseren:*
> - *stimuleren we **innovatie***
> - *werken we vanuit een **systeembenadering***
> - *stellen we **samenwerking** centraal*
>
> *We promoten daarbij goed bestuur, mensenrechten en gender.*

Deze aanpak respecteert de kernprincipes en voorwaarden van de Vlaamse ontwikkelingssamenwerking zoals opgenomen in het huidige kaderdecreet, maar vertaalt ze nu naar het nieuwe discours van o.m. de Agenda 2030.
De operationele keuzes en de gehanteerde principes die de voorbije jaren tot positieve resultaten leidden, worden met deze visie ook formeel basiselementen van de identiteit van de Vlaamse internationale samenwerking.

Het Departement internationaal Vlaanderen neemt daarbij voornamelijk volgende rollen op: beleidsontwikkeling; -uitvoering en –beïnvloeding, stimuleren van partnerschappen en innovatie, monitoring en evaluatie en communicatie en kennisuitwisseling.

2. De vertaling van onze identiteit in concrete beleidskeuzes

De omzetting in concrete beleidskeuzes is een evenwichtsoefening tussen focus en flexibiliteit. Voor de activiteiten m.b.t. ontwikkelingssamenwerking die het Departement internationaal Vlaanderen uitvoert, blijft de focus op zuidelijk Afrika zoals vastgelegd in het Regeerakkoord. De keuze van eventuele nieuwe partnerlanden wordt in de toekomst gemaakt aan de hand van zes criteria. Andere beleidsdomeinen worden uitgenodigd om hun **geografische keuze** ook o.b.v. deze criteria te maken i.p.v. hen een geografische focus op te leggen.

De nieuwe agenda's roepen op om sector- en thema-overschrijdend, multidisciplinair en geïntegreerd te werken. Vertrekkend van de duurzame ontwikkelingsdoelen wordt de **inhoudelijke focus** bepaald aan de hand van zeven criteria. We evolueren daarmee van een voornamelijk vraaggestuurde keuze naar een keuze die ook aanbod- en nodengestuurd is.

Partnerschappen staan centraal, met de nodige aandacht voor nieuwe actoren zoals de Vlaamse private sector.

[2] 1ste staten-generaal van de Vlaamse ontwikkelingssamenwerking, 18 april 2016

3. Implicaties voor de werking

Tot slot geeft de nota een eerste overzicht van de implicaties van deze oefening.
De visie, criteria en keuzes uit de nota bieden een visie maar de uitwerking ervan zal in eerste instantie moeten gebeuren binnen de beschikbare middelen.
Prioriteiten moeten gesteld worden.
Een transitieproces is nodig, waarbij zeker aansluiting gezocht kan worden bij enkele generieke oefeningen op Vlaamse niveau.
Er moet werk gemaakt worden van een aangepast jargon dat ook verstaanbaar is voor nieuwe actoren en er moet geïnvesteerd worden in dialoog en communicatie.
De nieuwe ontwikkelingsagenda stapt duidelijk af van een opdeling tussen 'noord-' en 'zuidwerking' en dat moet ook zijn doorvertaling vinden in de instrumenten en de aanpak.
De rol van nieuwe actoren wordt verder geijkt op een aanzet uit 2015 over de (Vlaamse) private sector en ontwikkeling.
Aansluitend bij het richtinggevend kader voor multilaterale samenwerking wordt werk gemaakt van meer focus in de samenwerking met multilaterale organisaties en de EU.
Een grondige evaluatie van het kaderdecreet is aan de orde met de nodige aanpassingen tot gevolg.

De internationale agenda heeft niet alleen nieuwe globale doelstellingen bepaald, er is ook een momentum gecreëerd om de Vlaamse internationale samenwerking een nieuw elan te geven en de inspanningen en resultaten van de voorbije jaren te verzilveren.

2. VOORSTEL VAN BESLISSING

De Vlaamse Regering:

1. stemt in met de conceptnota 'De Vlaamse ontwikkelingssamenwerking – Naar een nieuwe identiteit voor Vlaanderen als partner in ontwikkeling' die als bijlage gaat bij deze nota.

2. belast de Vlaamse minister van Buitenlands Beleid en Onroerend Erfgoed de nodige maatregelen te treffen om de verdere uitwerking van de visie en de principes uit de conceptnota te realiseren.

Deze conceptnota houdt geen financieel of budgettair engagement in vanwege het Vlaams Gewest of de Vlaamse Gemeenschap.

Minister-president van de Vlaamse Regering
Vlaams minister van Buitenlands Beleid en Onroerend Erfgoed

Geert BOURGEOIS

Bijlage:

-De conceptnota 'De Vlaamse ontwikkelingssamenwerking – Naar een nieuwe identiteit voor Vlaanderen als partner in ontwikkeling'

DEPARTEMENT
INTERNATIONAAL
VLAANDEREN

DE VLAAMSE

ONTWIKKELINGSSAMENWERKING

ANNO 2030

Naar een nieuwe identiteit voor Vlaanderen als partner in ontwikkeling

CONCEPTNOTA

Vlaanderen
verbeelding werkt

www.vlaanderen.be/int

INHOUD

1 Inleiding 9
1.1 Waarom deze nota? 9
1.2 Voor wie is deze nota? 10
1.3 Wat is de scope van deze nota? 10
2 Onze identiteit als partner in ontwikkeling 11
2.1 Een duidelijke visie 11
2.2 We kiezen voor een coherente aanpak 11
2.3 We nemen daarin zelf vier centrale rollen op 15
3 Onze identiteit vertaald in beleidskeuzes 18
3.1 Geografische focus 18
3.2 Inhoudelijke focus 19
3.3 Partnerschappen met aandacht voor nieuwe actoren 21
4 Aan de slag: eerste implicaties voor de werking 22
4.1 Nood aan een intern transitieproces 22
4.2 Een hernieuwde dialoog en een nieuw jargon 22
4.3 Zuid en Noord worden één 22
4.4 De private sector aan boord 23
4.5 Meer focus in de samenwerking met multilaterale organisaties en de EU 23
4.6 Een geactualiseerd kaderdecreet 23
4.7 Een uitgestoken hand naar andere beleidsdomeinen 24
Bijlage 1: Ontwikkeling conceptnota –consultaties en studiewerk 25
Bijlage 2: kernbegrippen 26
Systeemdenken 26
Innovatie 27
Partnerschappen 28
Bijlage 3: SWOT analyse Vlaamse ontwikkelingssamenwerking (3 december 2015) 31
Bronnen 41

1 Inleiding

1.1 Waarom deze nota?

Internationale beleidskaders zoals de Agenda 2030 van de VN en het Klimaatakkoord van Parijs, zetten vandaag een ambitieuze nieuwe ontwikkelingsagenda uit. Ook beleidsprocessen in Vlaanderen zoals de opmaak van de Visie 2050 en de ontwikkeling van het groenboek bestuur, geven aanleiding tot een herformulering van de visie op, de rol in en het instrumentarium voor de internationale bijdrage van de Vlaamse overheid aan duurzame ontwikkeling.

Deze nood aan beleidsvernieuwing komt er niet zomaar. Het landschap waarin we aan ontwikkelingssamenwerking doen, ondergaat drastische veranderingen op het vlak van actoren, instrumenten en doelen. Verschuivende machtsverhoudingen en nieuwe spelers doen het relatieve aandeel van ODA-financiering dalen en zetten klassieke relaties op losse schroeven. De digitale revolutie heeft een gigantische impact op economie, maatschappij en bestuur, en dus ook op de rol van de overheid en op instrumenten voor ontwikkeling. Armoede daalt, maar ongelijkheid binnen staten neemt toe, ook in sterk ontwikkelde landen. Mondiale uitdagingen, zoals de klimaatverandering, beperken zich niet tot nationale grenzen en het beheer ervan vereist een mondiale aanpak. Vooral de klimaatproblematiek is een belangrijke "game changer" geworden: de ontwikkelingskansen in het Zuiden staan onder druk door de gevolgen van de klimaatverandering. Niet alleen is de klimaatverandering - en dus ook de negatieve impact - er meer uitgesproken dan op het Noordelijke halfrond, de ontwikkelingslanden zijn bovendien veel afhankelijker van natuurlijke hulpbronnen om in hun levensonderhoud en inkomens te voorzien. Ze beschikken over een lagere financiële en technische capaciteit om zich met aangepaste technologieën te wapenen. De schotten tussen humanitaire hulp en ontwikkelingssamenwerking moeten dringend worden opgeheven. Ontwikkelingssamenwerking moet dus, naast armoedebestrijding, ook rekening houden met andere agenda's zoals de klimaat-, veiligheids- en vluchtelingenagenda. Het belang van de eigen economische ontwikkeling en groei voor landen in het zuiden moet prominenter op de agenda komen te staan, zodat de hulpafhankelijkheid afneemt. Kortom, een transformatie van ontwikkelingssamenwerking naar een 'beyond aid'- aanpak is nodig[1]. Ook de Vlaamse ontwikkelingssamenwerking moet zich heroriënteren als ze relevant wil blijven.

De ambitie van deze nota gaat verder dan een eenvoudige doorvertaling van internationale beleidsprioriteiten naar het nationale beleid. We hebben van dit momentum ook gebruik gemaakt om stil te staan bij onze verwezenlijkingen op het terrein en om de conclusies uit die oefening te vertalen naar beleid. Zo hopen we een duidelijk kompas te bieden dat de koers van Vlaanderen als een op samenwerking gerichte en betrouwbare partner in ontwikkeling verder kan uitzetten. Het Departement internationaal Vlaanderen wil van dit moment gebruik maken om de identiteit van Vlaanderen als partner in ontwikkeling te herdefiniëren.

Voortbouwend op de sterktes van de Vlaamse ontwikkelingssamenwerking geeft deze nota de toekomstige Vlaamse ontwikkelingssamenwerking vorm. We behouden weliswaar de term 'ontwikkelingssamenwerking' maar wensen expliciet afstand te nemen van de ermee geassocieerde opdelingen tussen Noord en Zuid, donoren en ontvangers, ontwikkelde en ontwikkelingslanden. De hedendaagse ontwikkelingsuitdagingen zijn zodanig verweven dat ze een geïntegreerd streven naar mondiale, duurzame ontwikkeling vragen in alle landen en op alle fronten tegelijk. Niet alleen in de eigen regio, maar ook met ontwikkelingssamenwerking zal Vlaanderen daartoe een bijdrage leveren. Ook onze initiatieven aangaande humanitaire bijstand nemen we hierin mee.

[1] (DIE, 2014)

1.2 Voor wie is deze nota?

De hier geformuleerde visie wordt **voorgedragen door het Departement internationaal Vlaanderen** en is in eerste instantie een kompas voor de eigen werking en de Vlaamse ontwikkelingssamenwerking onder zijn beheer. Ze is het resultaat van een participatief traject met belanghebbenden (zie bijlage 1) en werd uitgewerkt met ondersteuning van de onderzoeksgroep Duurzame Ontwikkeling van het HIVA.

De ambitie van deze nota is echter ruimer. Het is ook **een open uitnodiging naar alle Vlaamse beleidsdomeinen** om op zoek te gaan naar aanknopingspunten om meer coherentie en samenwerking in de Vlaamse ontwikkelingssamenwerking te brengen.

Tot slot wil ze **de eigenheid van Vlaanderen als ontwikkelingspartner voor externe actoren duiden**, om zo een duidelijk profiel aan te bieden en een uitgestoken hand voor strategische bondgenootschappen.

1.3 Wat is de scope van deze nota?

Deze nota formuleert in de eerste plaats een visie voor de Vlaamse ontwikkelingssamenwerking tot 2030. Hoewel mee geïnspireerd door de Vlaamse Visie 2050, kiest deze visie daarmee dezelfde tijdshorizon als de internationale duurzaamheidsagenda. Vervolgens zet de nota de eerste stappen in de vertaalslag naar de praktijk, met de identificatie van de rollen en activiteiten voor het Departement internationaal Vlaanderen en met handvaten voor beleidskeuzes. Tot slot worden de eerste aanzetten naar de operationalisering ervan aangebracht. Een concreet stappenplan zal worden uitgewerkt na verder onderzoek en i.f.v. de beschikbare middelen.

2 Onze identiteit als partner in ontwikkeling

2.1 Een duidelijke visie

Onderstaande kernboodschap vat het streefdoel, de kernwaarden en de kernkwaliteiten van de Vlaamse ontwikkelingssamenwerking samen. Ze verwoordt de essentie van de identiteit van Vlaanderen als een partner in mondiale ontwikkeling.

> *De Vlaamse ontwikkelingssamenwerking investeert in mondiale, duurzame ontwikkeling, waarbij niemand achterblijft.*
> *Om binnen de draagkracht van onze planeet welzijn en rechtvaardige welvaart te realiseren:*
> *- stimuleren we innovatie*
> *- werken we vanuit een systeembenadering*
> *- stellen we samenwerking centraal*
> *We promoten daarbij goed bestuur, mensenrechten en gender.*

De armoede-agenda wordt terecht verruimd naar een duurzaamheidsagenda met voldoende oog voor moeilijkere doelgroepen en oplossingen. Het bereiken van de zwaksten in de samenleving en ook hen toegang verschaffen tot diensten, goederen en rechten moet de leidraad zijn van de ontwikkelingssamenwerking. Vlaanderen sluit daarmee aan bij de oproep van Agenda 2030 om niemand achter te laten en verder te gaan dan het 'laaghangend fruit' .

Met onze ontwikkelingssamenwerking willen we onze sterktes verder uitbouwen en bijdragen aan dit streefdoel. We willen een katalysator zijn voor innovatieve antwoorden op hedendaagse ontwikkelingsuitdagingen. Dankzij een goede analyse van de bestaande systemen willen we nodengestuurd en lerend werken. Door samenwerking met de betrokken partners willen we onze middelen zo efficiënt mogelijk inzetten en de impact ervan maximaliseren.

Goed bestuur, respect voor mensenrechten en gelijke kansen voor man en vrouw beschouwen we als basisvoorwaarden voor duurzame mondiale ontwikkeling.

2.2 We kiezen voor een coherente aanpak[2]

Systeembenadering

> *Om te werken aan de oorzaken van complexe problemen in plaats van aan de symptomen ervan, moeten we de systemen veranderen die deze problemen (re)produceren. Dit vereist inzicht in de interactie tussen de onderdelen van deze systemen. Systeemdenken wordt een ingesteldheid, een perspectief dat onze werking doorlopend informeert en oriënteert. Daarbij zullen we systeemanalyse veel structureler als middel hanteren om het grotere geheel in kaart te brengen. Zo willen we onze samenwerkingen voor duurzame mondiale ontwikkeling continu vormgeven, evalueren, en bijsturen.*

Publicaties over ontwikkelingsuitdagingen en over het snel evoluerend ontwikkelingslandschap stapelen zich op. Belanghebbenden van de Vlaamse ontwikkelingssamenwerking wijzen op de nood aan meer

[2] Voor een uitgebreidere toelichting van de kernbegrippen die hier aan bod komen verwijzen we naar bijlage 2.

'systemisch werken', 'een systeemaanpak', 'holistisch', 'structurele verandering', 'duurzame impact'. De Vlaamse Regering benadrukt in haar Visie 2050 het belang van systeeminnovatie om transities in te zetten die de samenleving nodig heeft. De conclusie is duidelijk: om een relevante en performante actor te blijven, is een aanpak nodig die de complexiteit van mondiale duurzame ontwikkeling erkent en systemische verandering beoogt. Ook in de ontwikkelingssamenwerking willen we met deze bril naar de toekomst kijken.

Systeemdenken integreren in de Vlaamse ontwikkelingssamenwerking heeft verregaande gevolgen. Ten eerste impliceert het een meer **multidisciplinaire benadering** waarbij van start tot einde stakeholders vanuit verschillende onderdelen van het systeem, over organisatie- en sectorgrenzen heen, betrokken worden. Ten tweede is een systeem nooit helemaal te doorgronden, moeilijk te voorspellen en nog moeilijker te manipuleren. **Aandacht voor testen, observeren van (neven)effecten, leren en bijsturen** is cruciaal. Ten derde leidt systeemdenken ons naar de bescheiden maar cruciale **rol van katalysator in plaats van motor van verandering**. We trachten verandering te versnellen maar uiteindelijk zijn het de onderdelen van het systeem die samen het gewenste resultaat zullen produceren.

Het Departement internationaal Vlaanderen vertrekt niet van een blanco blad. De SWOT-analyse in bijlage 3 geeft aan dat verschillende van deze elementen al aanwezig zijn in de huidige werking. Ze zijn echter niet altijd het gevolg van bewuste beleidskeuzes. Belanghebbenden en ook het ruimere publiek (h)erkennen ze nog niet als aspecten van onze identiteit. Door systeembenadering expliciet op te nemen in de visie als basisonderdeel van onze identiteit, maken we duidelijk dat dit een basiselement vormt van onze identiteit en dat we deze werkwijze verder willen uitbouwen.

Innovatie

> *Bij problemen die geen duurzame oplossing vinden, kan innovatie een uitweg bieden. De Vlaamse ontwikkelingssamenwerking wil een katalysator zijn voor die innovatie. We richten ons daarbij vooral op innovaties die een maatschappelijk probleem aanpakken, aan bepaalde maatschappelijke noden tegemoet komen, of die het bereik van bestaande oplossingen voor achtergebleven groepen verhogen (maatschappelijke innovatie). De baten van deze innovaties komen in de eerste plaats aan de samenleving toe en ze versterken de veerkracht en de capaciteit van een systeem om samen te werken. Zo'n innovatie kan gebeuren in de publieke, private en non-profit sector, maar gebeurt vooral op de raakvlakken tussen verschillende sectoren. We focussen in eerste instantie op de ontwikkeling van innovatieve oplossing en het aantonen van hun potentieel*

De kloof tussen de complexe ontwikkelingsuitdagingen en de bestaande recepten voedt de overtuiging dat innovatieve oplossingen het verschil zullen moeten maken. Zowel het internationale discours als de Vlaamse Visie 2050 onderschrijven het belang van innovatie én erkennen dat succesvolle innovatie meer vraagt dan een geniale ingeving. Vlaanderen is een relatief kleine actor in het ontwikkelingslandschap, maar ambieert zo een significante en zichtbare impact.

Innovatie is geen doel op zich, maar wel een middel om diepgewortelde problemen een structureel antwoord te bieden. Maatschappelijke innovatie kan daarbij de vorm aannemen van nieuwe bedrijfsmodellen, nieuwe vormen van sociaal of economisch beleid, verbeterde manieren om samen te werken met nieuwe en/of diverse partners, financieringsmechanismen, baanbrekende verbeteringen in de voorziening van essentiële diensten en goederen voor iedereen, enzovoort.

Innovatie is complex. Een innovatie doorloopt doorgaans verschillende stadia en alleen de meest succesvolle innovaties worden op grote schaal toegepast en kunnen een impact hebben (zie figuur 1).



We willen daarin een bescheiden maar cruciale rol opnemen door rechtstreeks het ontwikkelen en testen (stap 3) en de bewijsvoering (stap 4) van strategisch gekozen innovatieve ideeën te ondersteunen. In tweede instantie wil Vlaanderen ook bijdragen aan het identificeren van innovatienoden (stap 1) en de opschaling (stap 6). Voor de implementatie (stap 5) en de doorwerking (stap 7) rekenen we als relatief kleine donor vooral op onze partners.

Door in te zetten op innovatie willen we met de beperkte middelen toch een maximale impact realiseren. Uit de SWOT-analyse (bijlage 3) blijkt ook dat we hiervoor belangrijke troeven in huis hebben: we zijn een flexibele donor, een nichespeler met een sterk lerende houding, en met veel aandacht voor eigenaarschap. Vlaanderen heeft bovendien zelf veel innovatiepotentieel in huis, van bedrijfsmodellen, onderwijsmodellen, productieprocessen tot sociaal overlegmodellen, en heeft in zijn economische topsectoren en kennisinstellingen sterke innovators. Tot slot werkt de Vlaamse overheid aan de ontwikkeling van een groenboek bestuur en staat ze al ver in de zoektocht naar slimme subsidies en aangepaste regelgeving. Innovatie in het DNA van de Vlaamse ontwikkelingssamenwerking inschrijven is evenwel ingrijpend, en vraagt aangepaste instrumenten en interne capaciteit.

Multi-actor partnerschappen

Succesvolle partnerschappen leiden tot meer innovatieve oplossingen, het mobiliseren van meer middelen voor ontwikkeling, en diepere, bredere en duurzamere impact. We stimuleren daarom partnerschappen. We definiëren dit, in navolging van de VN, als 'vrijwillige en collaboratieve relaties tussen verschillende partijen, waarbij alle deelnemers zich engageren tot samenwerking om een gedeeld doel te bereiken of om een specifieke taak uit te voeren en waarbij ze de risico's, verantwoordelijkheden, middelen en voordelen delen'. Bij multi-actor partnerschappen kan het gaan om samenwerkingen met actoren zowel hier als in partnerlanden, vanuit verschillende sectoren (overheid, middenveld, private sector, kennisinstellingen) en op verschillende niveaus (lokaal, nationaal, internationaal).

Met de 2030 Duurzame Ontwikkelingsagenda liggen de ambities voor mondiale ontwikkeling hoog. Krachten moeten gebundeld worden en er moeten bijkomende middelen gevonden worden bovenop de beschikbare maar veruit ontoereikende middelen voor ontwikkeling (ODA). In het internationale beleid worden multi-actorpartnerschappen naar voor geschoven om deze ambitie waar te maken. De Vlaamse visie 2050 benadrukt het belang van partnerschappen om te komen tot innovatieve oplossingen met systemisch veranderingspotentieel. Het Vlaamse "ontwerp groenboek bestuur" dat in opmaak is, heeft ook aandacht voor het belang van partnerschappen en de nood aan een aangepast instrumentarium hiervoor.

De Vlaamse ontwikkelingssamenwerking staat in principe open voor partnerschappen op alle niveaus en met alle mogelijke actoren. De keuze wordt bepaald door de meerwaarde die Vlaanderen kan bieden en of de ambities van de partners al dan niet haalbaar zijn zonder de Vlaamse deelname (additionaliteit). Belangrijk is ook het juiste type partnerschap voor een bepaalde context en een bepaald doel te selecteren (zie ook bijlage 2: kernbegrippen figuur 2).

Partnerschappen zijn geen volledig nieuw gegeven in de Vlaamse ontwikkelingssamenwerking. Principes als partnerschap, beleidsdialoog, coördinatie en harmonisatie, resultaatgerichte en langdurige samenwerking zijn al opgenomen in de beleidskaders en zijn richtinggevend voor de uitvoering. Deze goede praktijken willen we versterken en verder uitbouwen. We willen werk maken van echte 'multi'-actorpartnerschappen doorheen de gehele werking en daarbij ook de traditionele opdeling tussen 'zuidwerking' en 'draagvlakversterking' in Vlaanderen overstijgen. De keuze voor een systeembenadering zorgt ervoor dat de relevante partners beter in kaart gebracht worden en in een vroeg stadium betrokken kunnen worden.

Partnerschappen zien we daarnaast als een instrument om Vlaamse sterktes, waaronder het brede en actieve Vlaamse middenveld, de sterke kmo-sector en de expertise bij kennisinstellingen en lokale overheden, beter te benutten.

Werken met en in partnerschappen is complex en niet zonder risico. Het operationaliseren van deze actieve rol t.a.v. partnerschappen vraagt interne capaciteit en een strategie, inclusief de formulering van duidelijke voorwaarden, modaliteiten en criteria die de samenwerking richting kunnen geven.

Gevestigde principes

De voorgestelde aanpak sluit nauw aan bij een geactualiseerde interpretatie en implementatie van de basisprincipes opgenomen in het kaderdecreet: **eigenaarschap, partnerschap, beleidsdialoog, ongebonden hulp** en **erkenning van diversiteit**.

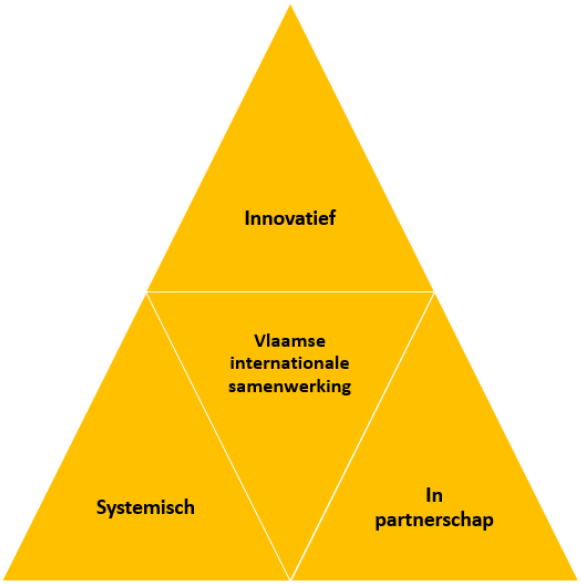
Tot nu toe werd via een vraaggestuurde aanpak gestreefd naar sterk eigenaarschap. In de praktijk geeft dit overheden in de partnerlanden een doorslaggevend gewicht bij het bepalen van de focus in de samenwerking. In de toekomst evolueren we naar een meer **nodengestuurde** aanpak, waarbij ook andere actoren invloed krijgen in het identificeren, valideren en beantwoorden van noden. Het belang van de beleidsdialoog met de overheid van het partnerland blijft behouden, maar bij de nodenidentificatie en operationele uitvoering zullen andere actoren een grotere rol krijgen (zie ook 3.3 partnerschappen). Het **ongebonden** karakter van de Vlaamse ontwikkelingssamenwerking blijft behouden.

Beleidscoherentie staat opnieuw prominent op de internationale agenda en werd uitgebreid tot beleidscoherentie voor duurzame ontwikkeling. Met de Agenda 2030 worden de schotten tussen Noord en Zuid en tussen de beleidsprocessen voor ontwikkeling enerzijds en voor duurzame ontwikkeling anderzijds opgeheven. Deze nota en de keuzes die gemaakt worden, zijn een eerste stap om aandacht voor beleidscoherentie voor duurzame ontwikkeling centraal te stellen binnen de eigen werking én om een proces te starten voor meer beleidscoherentie tussen verschillende Vlaamse actoren. Ze biedt middelen om op zoek te gaan naar synergiën en coherentie met en tussen andere beleidsdomeinen. Het Departement internationaal Vlaanderen zet zo ook stappen ter voorbereiding van zijn omvorming tot een Vlaams ministerie van Buitenlandse Zaken, waarvoor sterkere banden en open relaties met andere beleidsdomeinen cruciaal zullen zijn.

Ook respect voor **mensenrechten** blijft een voorwaarde voor samenwerking met Vlaanderen en wordt opgenomen in de criteria die inhoudelijke en landenkeuzes zullen bepalen.

De som is meer dan de samenstellende delen

Systeemdenken, innovatie en partnerschappen vormen de kern van de identiteit van de Vlaamse ontwikkelingssamenwerking. Een systeemdenker die in partnerschap innovatie stimuleert? Een partner die innovatoren tot systeemdenken aanzet? Een voorvechter van innovatie die, vanuit systeemanalyse, weloverwogen partnerschappen sluit of ondersteunt? Vlaanderen is het allemaal.



De sterkte van een systeemanalyse staat of valt met de stakeholders die mee rond de tafel zitten en vanuit hùn perspectief het systeem, de noden en de mogelijkheden voor verbetering mee in kaart brengen. Innovatie is op z'n best wanneer traditionele oplossingen te kort schieten en ze potentieel heeft om een systeem te veranderen. Zonder partners is een degelijke systeemanalyse onmogelijk, zijn er geen innovatieve ideeën, is er onvoldoende capaciteit om innovatie ingang te laten vinden en om ze uiteindelijk op te schalen. Anders gezegd, er is een natuurlijke match tussen systeemdenken, maatschappelijke innovatie en multi-actor partnerschappen.

Deze aanpak respecteert weliswaar de kernprincipes en voorwaarden van de Vlaamse ontwikkelingssamenwerking zoals opgenomen in het huidige kaderdecreet, maar vertaalt ze naar het nieuwe discours van o.m. de Agenda 2030. De operationele keuzes en de gehanteerde principes die de voorbije jaren tot positieve resultaten leidden (cf. bijlage 3 – SWOT-analyse), worden via dit schema nu ook formeel basiselementen van de identiteit van de Vlaamse ontwikkelingssamenwerking. De volledige doorvertaling naar de operationele uitvoering vergt nog een verdere verandering in mentaliteit, capaciteitsopbouw en een aangepaste organisatie en instrumentarium vragen. Toch zien we een sterk draagvlak voor deze aanpak. Zowel intern als extern worden deze kernelementen als doorslaggevend beschouwd, als Vlaanderen een zichtbare, relevante en performante ontwikkelingsactor wil blijven.

2.3 We nemen daarin zelf vier centrale rollen op

Om deze aanpak in de praktijk te brengen zal het Departement internationaal Vlaanderen verschillende activiteiten uitvoeren die hier in vier clusters werden samengebracht. Deze vier centrale rollen zijn relevant voor alle componenten van de Vlaamse ontwikkelingssamenwerking, ongeacht of het nu de samenwerking in de partnerlanden en met internationale organisaties, draagvlakcreatie in Vlaanderen, of het streven naar beleidscoherentie betreft.

Tabel 1- Vier centrale rollen voor DiV

Rollen	Activiteiten	Doelen
Beleidsontwikkeling en –beïnvloeding	-Beleid en regulerende kaders vormgeven en beïnvloeden op Vlaams, Belgisch en internationaal niveau, van multilaterale organisaties, en van andere staten (incl. partnerlanden): -via beleidsvoorbereiding, deelname aan participatieve beleidsprocessen en pleitbezorging -rechtstreeks en onrechtstreeks (in partnerschappen) -Zelf bestaande beleids- en regulerende kaders toepassen (vb. duurzame overheidsaankopen) en de toepassing ervan door anderen stimuleren -Uitgaan van tweerichtingsverkeer tussen Vlaams en internationaal niveau: -Vlaanderen beïnvloedt internationaal beleid en regelgeving door actief deel te nemen aan de fora waar we bevoegdheid hebben -Vlaanderen maakt gebruik van internationale regulering en internationaal beleid (van EU, OESO, …) om ons eigen beleid vorm te geven of om zelf regelgeving te ontwikkelen	- Beleidscoherentie & regulering i.f.v. mondiale duurzame ontwikkeling
Beleidsuitvoering: focus op stimuleren van partnerschappen en innovatie	-Nood aan & geschikte samenstelling van partnerschappen vaststellen via systeemanalyse -Relevante actoren identificeren en samenbrengen (netwerking) -Als neutrale bemiddelaar een kader scheppen voor een partnerschap (brokering) -Partnerschappen ondersteunen en versterken -Deelname van bepaalde actoren aan een partnerschap mogelijk maken (o.a. via financiering) -Zelf als partner deelnemen (inzet expertise, netwerken, financiering, beleidsbeïnvloeding, capaciteitsopbouw)	- Innovatieve, effectieve, efficiënte en duurzame antwoorden ontwikkelen voor ontwikkelingsuitdagingen hier en ginder - Stakeholders informeren en sensibiliseren
Monitoring & evaluatie	-De effectiviteit van het beleid opvolgen -Verantwoording afleggen over financiële middelen -Lessen trekken en aanpak bijsturen; groeien naar een lerende organisatie -Voeden van communicatie & informatie-uitwisseling	- Leren en bijsturen - Verantwoording afleggen - Beleidsontwikkeling

Communicatie en kennisuitwisseling	-Proactief, transparant en toegankelijk communiceren en rapporteren over de Vlaamse aanpak, de geleverde bijdragen aan ontwikkeling (rapporteren beleidsuitvoering en ODA), de geboekte resultaten en de geleerde lessen (voor actieve kennisdeling) -Actieve tweerichtingscommunicatie opzetten met belanghebbenden van Vlaamse ontwikkelingssamenwerking -Het grote publiek informeren over mondiale uitdagingen en beleid	- Informeren & sensibiliseren van stakeholders en publiek - Draagvlak opbouwen - Actiebereidheid opbouwen - Verantwoording afleggen - Kennis delen

3 Onze identiteit vertaald in beleidskeuzes

Het kaderdecreet inzake ontwikkelingssamenwerking van 2007 legde terecht de nadruk op het bundelen van de Vlaamse inspanningen tot een beperkt aantal landen, sectoren en actoren. Om versnippering van middelen te vermijden en om opgebouwde expertise te valoriseren, blijft focus in onze ontwikkelingssamenwerking cruciaal.

Tegelijk vraagt een aanpak gebaseerd op systeemdenken, innovatie en partnerschappen de nodige flexibiliteit. Ook respect voor de eigenheid van de Vlaamse overheidsactoren die een rol opnemen in ontwikkelingssamenwerking is een belangrijk uitgangspunt. De vertaalslag naar concrete beleidskeuzes is dan ook een continue **evenwichtsoefening tussen focus en flexibiliteit**.

3.1 Geografische focus

Het Departement internationaal Vlaanderen behoudt de focus op Vlaanderen en Zuidelijk Afrika voor zijn ontwikkelingssamenwerking. Zes criteria zijn richtinggevend bij de selectie van eventuele nieuwe partnerlanden in de toekomst.

Andere Vlaamse beleidsdomeinen worden uitgenodigd - en waar gewenst bijgestaan - om ook hun ontwikkelingssamenwerking aan de hand van deze criteria te oriënteren en zo hun expertise, meerwaarde en mogelijkheden tot synergie maximaal te benutten. Het Departement internationaal Vlaanderen is vragende partij voor meer samenwerking in de geselecteerde partnerlanden.

Een debat woedt over de vraag waar ontwikkelingssamenwerking het meest relevant is: in minst-ontwikkelde landen of in middeninkomenslanden? Prognoses voorspellen een concentratie van armoede in de minst-ontwikkelde landen en vooral in fragiele staten in Afrika. Tegelijk geven ze ook aan dat de meerderheid van de armen zich in middeninkomenslanden bevinden en dat daar de ongelijkheid verscherpt doordat internationale ontwikkelingspartners zich terugtrekken voordat de landen in kwestie voldoende middelen hebben om zelf de kloof tussen arm en rijk te dichten.

De status van middeninkomensland berust voornamelijk op het bruto nationaal product en geeft daarom geen goed beeld van de multi-dimensionele armoede in het land. Geografische keuzes op basis van de status als middeninkomensland dan wel minst-ontwikkeld land is vanuit het principe '*leaving no one behind*' niet verantwoord. Bovendien is het moeilijk te rijmen met de huidige duurzame ontwikkelingsagenda die ook het beheer van mondiale publieke goederen wil aanpakken. De keuze voor bepaalde partnerlanden kan wel gebeuren op basis van een transparante set criteria. Deze criteria zullen bepalen of een samenwerking met een land wordt opgestart, maar worden niet allemaal gehanteerd als opschortende voorwaarden. Dit is in het bijzonder van belang bij het criterium goed bestuur. Het profiel van de Vlaamse ontwikkelingssamenwerking is moeilijk te rijmen met de hoge investeringen en de specifieke expertise die een opstart in (post-) conflict staten en condities van extreem slecht bestuur vragen. Omgekeerd kan Vlaanderen in een land waarmee het een samenwerking uitbouwde mogelijk wel een duidelijke bijdrage blijven leveren wanneer de omstandigheden op vlak van goed bestuur achteruit gaan.

Tabel 2 - Criteria voor de selectie van partnerlanden

Bij het bepalen van de geografische focus en landenkeuze houdt de Vlaamse ontwikkelingssamenwerking rekening met 6 criteria (geen prioritaire volgorde):		
1.	Het (kandidaat) partnerland kent grote uitdagingen op vlak van duurzame inclusieve ontwikkeling	Doel: actief zijn in landen en regio's waar een sterke nood is aan ondersteunende samenwerking om stappen richting inclusieve en duurzame ontwikkeling te zetten.
2.	Het (kandidaat) partnerland levert al inspanningen voor goed bestuur en mensenrechten	Doel: vermijden dat middelen verloren gaan door een opstart van samenwerking met landen waarvan noden niet aansluiten bij profiel van Vlaanderen als ontwikkelingspartner
3.	Opgebouwde relaties , ervaring en expertise kunnen gevaloriseerd worden[3]	Doel: continuïteit van relaties, netwerken, expertise waar mogelijk en relevant bewaken, en opportuniteiten voor langere termijn trajecten en leren maximaliseren.
4.	Er is erkenning voor en vertrouwen in de aanpak van Vlaanderen bij (kandidaat) partnerland	Doel: trouw blijven aan focus op het in partnerschap stimuleren van innovatie met systemisch veranderingspotentieel en daar lokaal draagvlak voor hebben.
5.	Er is een Vlaamse meerwaarde ten opzichte van andere partners in ontwikkeling	Doel: actief zijn daar waar Vlaanderen in het complexe ontwikkelingslandschap een duidelijke meerwaarde kan bieden ten opzichte van andere internationale actoren
6.	Er is mogelijkheid tot synergie met andere Vlaamse actoren in het (kandidaat) partnerland	Doel: samenwerking met en tussen Vlaamse actoren met banden met het partnerland of activiteiten in het partnerland stimuleren

3.2 Inhoudelijke focus

Het Departement internationaal Vlaanderen zal per partnerland de inhoudelijke focus van zijn samenwerking bepalen. Dit werkterrein zal liggen op het kruispunt tussen 1) de geïdentificeerde en gevalideerde noden in het partnerland (nodengestuurd); 2) de vragen vanuit de partneroverheid voor samenwerking (vraaggestuurd); 3) de specifieke aanpak van de Vlaamse ontwikkelingssamenwerking en de mogelijkheden voor meerwaarde en synergie met en tussen andere lokale en Vlaamse actoren (aanbodgestuurd). Bij de afbakening van dit domein laat Vlaanderen zich leiden door zeven criteria.

Andere Vlaamse beleidsdomeinen bepalen zelf de inhoudelijke focus van hun ontwikkelingssamenwerking. Daarbij nodigt het departement andere Vlaamse actoren uit om hun expertise te valoriseren in zijn partnerschappen.

De ontwikkelingssamenwerking beperken tot vooraf geselecteerde, specifieke sectoren botst met de oproep om sector-overschrijdend, thema-overschrijdend, multidisciplinair en geïntegreerd te werken, zoals deze wordt uitgedragen door de 2030 Agenda en de Addis Ababa actieagenda (AAAA). We kiezen daarom

[3] Deze relaties, ervaring en expertise beperken zich niet enkel tot diegene opgebouwd binnen de Vlaamse ontwikkelingssamenwerking. Ook relaties, ervaring en expertise van andere beleidsdomeinen of Vlaamse actoren kunnen hierin meegenomen worden.

niet a priori voor specifieke sectoren. In de plaats worden de duurzame ontwikkelingsdoelen (SDG's) en de actieagenda (AAAA) gebruikt om, in overleg met de partners, af te bakenen op welk inhoudelijk domein Vlaanderen zich kan en wil profileren. Bij die afbakening zal het Departement internationaal Vlaanderen zich laten leiden door een vaste set van criteria en overwegingen (zie tabel 3).

Tabel 3 - Criteria voor bepalen van inhoudelijke focus

De inhoudelijke focus van de Vlaamse ontwikkelingssamenwerking in een partnerland zal overeenstemmen met (geen prioritaire volgorde):		
1.	Een gevalideerde nood	Stakeholders en systeemanalyse identificeren een duidelijke nood en valideren de meerwaarde van ontwikkelingssamenwerking.
2.	Vraag vanuit de partneroverheid	Samenwerken op een domein waar nood gevalideerd door stakeholders en vraag vanuit de overheid van het partnerland samenkomen en aansluiten bij de beleidsplannen van het partnerland.
3.	De identiteit en aanpak van Vlaamse ontwikkelingssamenwerking	De aanpak van de Vlaamse ontwikkelingssamenwerking kan een verschil maken en zo eigen sterktes en beschikbare middelen maximaal benutten en aansluiten bij het eigen profiel.
4.	Leaving no one behind	Verder gaan dan het 'laaghangend fruit' en actief op zoek gaan naar waar de grootste en meest duurzame bijdragen kunnen geleverd worden aan het verminderen van armoede en ongelijkheid.
5.	Additionaliteit	Vlaanderen heeft een duidelijke meerwaarde en kan zo een bijdrage leveren aan ontwikkeling die niet overlapt met wat andere actoren al doen en die zonder de Vlaamse samenwerking niet met dezelfde reikwijdte of binnen de zelfde termijn zou gebeuren.
6.	De Vlaamse bevoegdheden	Het gaat om domeinen waar we veel expertise hebben en waar partnerschappen met andere beleidsdomeinen mogelijk zijn.
7.	Vlaamse sterktes en Vlaamse actoren	Het gaat om domeinen waarin Vlaanderen sterk staat[4] en waar win-win partnerschappen met Vlaamse actoren mogelijk zijn.

Tot nu toe hebben transversale thema's de aandacht voor inclusiviteit en voor structurele oplossingen in de Vlaamse ontwikkelingssamenwerking bewaakt. Het kaderdecreet specifieert daarbij gender, hiv/aids, kinderrechten, personen met een handicap, goed bestuur en duurzame ontwikkeling. Aanvullend werden ook klimaat en onderwijs als transversale thema's opgenomen. Het huidige internationale beleidskader waarin Vlaanderen zich inschrijft, integreert echter duurzame ontwikkeling en mondiale ontwikkeling. Met het principe van '*leaving no one behind* is inclusiviteit een rode draad geworden. De nadruk op de

[4] Concreet refereert dit naar de economische topsectoren van Vlaanderen, de grote en dynamische KMO-sector, actief middenveld, sterke kennisinstellingen, traditie in sociale bescherming, etc.

ondeelbaarheid van de duurzame ontwikkelingsdoelen gaat in tegen een focus op specifieke sectoren. De relevantie van het expliciet definiëren van aparte transversale thema's lijkt verdwenen. Door ons in te schrijven in de Agenda 2030 en de SDG's worden ze opgenomen in de globale uitvoering van de Vlaamse ontwikkelingssamenwerking. De Vlaamse ontwikkelingssamenwerking kiest er wel voor om het belang van goed bestuur, gender en mensenrechten als basisvoorwaarden voor duurzame mondiale ontwikkeling extra te benadrukken door deze op te nemen in haar visie.

3.3 Partnerschappen met aandacht voor nieuwe actoren

De Vlaamse ontwikkelingssamenwerking zet partnerschappen centraal. Daarbij willen we drie succesfactoren voor partnerschappen uitspelen: 1) het aanwenden van verschillen tussen partners als kracht; 2) de openheid voor en het proactief betrekken van nieuwe actoren in ontwikkeling; en 3) ruimte voor leren en evolueren.

Voor innovatie is kruisbestuiving tussen verschillende actoren vaak noodzakelijk. De Addis Ababa Action Agenda dringt aan op het betrekken van 'nieuwe' actoren om de financieringskloof tussen de beschikbare ODA-middelen en de brede ontwikkelingsagenda te dichten. De Vlaamse ontwikkelingssamenwerking staat dan ook open voor partnerschappen met uiteenlopende actoren. Om te beginnen zijn er de partners dicht bij huis: andere Vlaamse overheidsdepartementen, lokale overheden en actoren uit het middenveld (incl. NGO's), private sector, kennisinstellingen,... die vanuit hun eigenheid en expertise een bijdrage kunnen leveren. Eenzelfde open houding hanteren we op het terrein: de overheden in het partnerland blijven cruciale partners en hét aanspreekpunt voor de beleidsdialoog. Tegelijk zullen, via een actieve zoektocht, andere partners in ontwikkeling en actoren uit het lokale middenveld (incl. NGO's), kennisinstellingen, private sector een grotere rol krijgen in de partnerschappen. Tot slot zijn er ook nog de internationale organisaties, zoals de VN.

Naast de gekende actoren engageert het departement zich tot een investering in het detecteren en betrekken van 'nieuwe' spelers die additionele expertise, logistieke capaciteit en/of financiële middelen kunnen bijdragen in het streven naar mondiale duurzame ontwikkeling. O.m. de mogelijke rol van zowel de Vlaamse als de lokale of internationale private sector zal daarbij de nodige aandacht krijgen.

De selectie van partners en partnerschappen moet doordacht gebeuren en vraagt een actormapping die ook aandacht heeft voor minder voor de hand liggende actoren.

Samenwerking en innovatieve partnerschappen zijn groeiprocessen waarvoor de nodige ruimte moet voorzien worden om te leren en bij te sturen.

4 Aan de slag: eerste implicaties voor de werking

De weg die met deze visie wordt ingeslagen, is niet vrijblijvend. Er worden nieuwe keuzes gemaakt en dit impliceert nieuwe acties. Gezien de personele en financiële middelen voorlopig niet stijgen, moeten prioriteiten worden gesteld. Anderzijds zijn er '*quick wins*' te behalen die in de huidige werking al ingevoerd kunnen worden. Dit hoofdstuk geeft een overzicht van de operationele richting die we uit willen. Het is geen limitatieve lijst en verdere prioritering zal nodig zijn. We zien uitvoering en beleid echter als elkaar voedende processen, die uiteindelijk leiden naar de gewenste richting.

4.1 Nood aan een intern transitieproces

Het is van cruciaal belang om ervoor te zorgen dat de drie pijlers van de identiteit en de specifieke aandacht voor de LNOB-benadering geïntegreerd worden in de werking van het departement. Dit vraagt een investering in interne capaciteitsopbouw, de uitwerking van specifieke beleidskaders, aangepaste instrumenten en methodieken (financieel, monitoring & evaluatie,...) en het beschikbaar maken van de nodige middelen.

We doen een beroep op o.m. kennisinstellingen hier en in het zuiden voor de begeleiding bij dit interne transitieproces en maken (opnieuw) werk van een meer structureel partnerschap met de belangrijkste stakeholders van de Vlaamse ontwikkelingssamenwerking. Daarbij kijken we zowel naar traditionele als nieuwe actoren.

4.2 Een hernieuwde dialoog en een nieuw jargon

Het ineenschuiven van de armoede- en de klimaatagenda, de verbreding van armoedebestrijding naar ongelijkheidbestrijding, de uitbreiding van zuid naar mondiaal, enz. heeft het discours serieus verbreed. Bovendien zijn nieuwe spelers niet vertrouwd met de terminologie van de ontwikkelingssamenwerking, en creëert die eerder afstand dan toenadering. Als we naar een '*beyond aid* aanpak willen gaan, met niet-klassieke actoren aan boord, wordt het hoog tijd voor een modernisering van de boodschap.

We willen ook opnieuw meer aandacht besteden aan communicatie over wat we doen en de behaalde resultaten. We zetten sterker in op dialoog met de Vlaamse belanghebbenden en het Vlaamse publiek. Het engagement voor een tweejaarlijkse staten-generaal, afgewisseld met een netwerkevent is daar alvast een belangrijke stap in.

4.3 Zuid en Noord worden één

De Noord- Zuid tweedeling in de werking was tot op heden nog groot, evenals de schotten tussen de verschillende noord-activiteiten (ontwikkelingseducatie, media, gemeentelijke ontwikkelingssamenwerking). Deze nota vormt een raamwerk voor de hele werking en maakt met de tweedeling rigoureus komaf: ook hier zal een systemische verandering op verschillende niveaus (zowel individuele gedragsverandering, organisatieverandering als institutionele veranderingen) het doel zijn. Dit biedt meteen mogelijkheden voor (nieuwe) vormen van actie, met een grotere diversiteit aan actoren.

Waar tot nu toe de focus van draagvlakversterking vooral lag op creëren van draagvlak via informeren en sensibiliseren (eerder passief), wordt dit verbreed naar een actieve werking en inbedding in de eigen samenleving. Op die manier kunnen ook actieterreinen als beleidsbeïnvloeding en regulering aan bod komen. Waar beeld en inhoud vooral het zuiden belichtten, moet het nu ook gaan over de implicaties van het eigen handelen en de nood voor verandering in het noorden. De recente evaluatie van de oproep ontwikkelingseducatie, die bevestigt dat er effectief nood is aan een veranderingsstrategie, zal als vertrekbasis dienen om in de loop van 2017 onze rol en acties ten aanzien van de Vlamingen en Vlaamse organisaties als actor voor de realisatie van de Agenda 2030 te bepalen. Kortom, we willen het '*Think Global –Act Local* credo in de praktijk brengen.

4.4 De private sector aan boord

De private sector is een van de belangrijkste 'nieuwe' actoren die de Agenda 2030 naar voor schuift. In 2015 vonden diverse consultaties plaats met de Vlaamse private sector. De resulterende nota "Private sector voor ontwikkeling (PS4D), Bouwstenen voor een Vlaams beleid", reikt een aantal beleidsopties en bouwstenen aan voor de korte en lange termijn. I.s.m. de relevante partners binnen de Vlaamse overheid verkennen we verder de mogelijkheden van de (Vlaamse) private sector binnen multi-actorpartnerschappen en de (ondersteunende) rol die wij daar al dan niet in kunnen spelen.

4.5 Meer focus in de samenwerking met multilaterale organisaties en de EU

Binnen de multilaterale fora en EU wordt aan belangrijke normzetting gedaan die vertaald moet worden naar (sub)nationale regelgeving, waarvoor nadien rapporteringsverplichtingen gelden of die een belangrijke inspiratiebron kan zijn voor regulering op Vlaams niveau. De multilaterale organisaties zijn ook laboratoria voor nieuwe ideeën en uitwisseling van goede praktijken tussen lidstaten. De EU is een belangrijke partner in het streven naar beleidscoherentie voor duurzame ontwikkeling en het promoten van Europese waarden als vrede, stabiliteit, democratie en mensenrechten. Zo worden momenteel een aantal beleidsstrategieën om Agenda 2030 te kaderen en richtlijnen voor de lidstaten ontwikkeld. Deze fora zijn bij uitstek geschikt om de problematiek van de globale goederen zoals klimaat, mensenrechten, maar ook bv. de vluchtelingenproblematiek of de strijd tegen epidemieën te behandelen.

Met sommige multilaterale organisaties hebben we al een structureel samenwerkingsakkoord en zijn we beleidsmatig al betrokken of ze zijn een belangrijke partner bij de uitvoering van projecten[5].

Vlaanderen heeft heel wat bevoegdheden voor internationale samenwerking, en we willen dit maximaal benutten. De samenwerking en opvolging van prioritaire multilaterale organisaties willen we nog versterken o.m. door een (meer) actieve deelname binnen deze organisaties en instellingen. We gebruiken de criteria uit het richtinggevend kader om de prioritaire organisaties te bepalen.

We gaan voor die organisaties ook na of en hoe de Vlaamse overheid een sterkere brugfunctie kan vormen tussen de Vlaamse belanghebbenden en de multilaterale fora, bijvoorbeeld via goed uitgebouwde expertnetwerken, consultaties, en uitwisseling van goede praktijken.

Tot slot willen we actiever inzetten op informatie-inwinning en netwerkversterking binnen de Europese Commissie.

4.6 Een geactualiseerd kaderdecreet

Op 22 juni 2007 werd het kaderdecreet inzake ontwikkelingssamenwerking aangenomen met als doel het beter stroomlijnen van de initiatieven op vlak van ontwikkelingssamenwerking van de gehele Vlaamse overheid. In juli 2012 werden 3 specifieke decreten aangaande ontwikkelingseducatie, gemeentelijke ontwikkelingssamenwerking en microfinanciering geïntegreerd en enkele andere aanpassingen doorgevoerd. Verdere aanpassingen vonden plaats in juli 2013 (invoering van de mogelijkheid tot het nemen van participaties in waarborgfondsen), juli 2015 (overheveling gemeentelijke ontwikkelingssamenwerking naar het gemeentefonds) en januari 2016 (vervanging van de verwijzing naar de Milleniumverklaring door de nieuwe Verklaring inzake de duurzame ontwikkelingsdoelen). De laatste wijziging van het kaderdecreet (toevoeging van onderwijs als transversaal thema) werd door het Vlaams Parlement aangenomen in juli 2016. Bij het kaderdecreet hoort een algemeen uitvoeringsbesluit van 7 december 2012.

[5] In 2015 ging 34% van de begroting ontwikkelingssamenwerking naar multilaterale organisaties, voor de totale Vlaamse ODA bedroeg dit 31% (Vlaams ODA-rapport 2015).

Om de keuzes en aangereikte criteria in deze nota beleidsmatig te verankeren is een aanpassing van het kaderdecreet nodig op basis van de beleidskeuzes die aangereikt worden in hoofdstuk 3. Dat biedt meteen ook de gelegenheid een volledige doorlichting te doen i.f.v. bijkomende gewenste aanpassingen n.a.v. de nieuwe agenda's. De oefening wordt opgestart begin 2017.

4.7 Een uitgestoken hand naar andere beleidsdomeinen

Uit de ODA-cijfers[6] blijkt dat de geografische en de sectorale concentratie zoals opgenomen in het kaderdecreet slechts in (zeer) beperkte mate gevolgd wordt door de andere beleidsdomeinen. Deze visie is dan ook opnieuw een open uitnodiging naar alle Vlaamse beleidsdomeinen om samen meer gemeenschappelijke richting, samenwerking en synergie in de Vlaamse ontwikkelingssamenwerking te brengen, met respect voor en vertrekkende vanuit ieders sterktes en eigenheid. Ook beleidscoherentie voor duurzame ontwikkeling willen we weer mee prominenter op de agenda plaatsen.

We gaan daarvoor in overleg met de andere beleidsdomeinen. We richten ons daarbij in eerste instantie op de beleidsdomeinen die een aanzienlijke bijdrage leveren aan de Vlaamse ODA[7] of die inhoudelijk bevoegd zijn voor de thema's waarop het departement zich focust in zijn werking. Ook zoeken we actief aansluiting bij diverse overheidsbrede processen (o.m. m.b.t. de uitdagingen vermeld in 4.1).

[6]De Vlaamse ODA-rapporten zijn te raadplegen op http://www.vlaanderen.be/int/vlaamse-oda
[7] Naast iV (56,2%) zijn dit OV (23,9%), EWI (9,2%) en LNE (9,2%) in 2015.

Bijlage 1: Ontwikkeling conceptnota – consultaties en studiewerk

Actie en betrokkenen	Planning	Output
nota basisconcepten van het nieuwe paradigma	08/2015	nota
"Van MDGs naar SDGs: wat betekent dit voor de Vlaamse internationale samenwerking – trends en ervaringen uit de partnerlanden en bij de MO?" Seminarie MU, BHM, attachés MOZ, MAL; ZAF; Parijs en AAVRs ZAF en Genève ; HIVA	1/09/2015	verslag en presentaties
Analyse van relevante studies in opdracht van DiV: Steunpunt, Mid Term evaluaties, Project- en programmaevaluaties, Strategische adviesraad – **MU**	10-12/2015	Input voor SWOT-analyse ovv. Analysefiches
Analyse van relevante documenten andere donoren – **MU, BHM**	10-12/2015	Input voor SWOT-analyse ovv. Analysefiches
Analyse van relevante documenten andere stakeholders – **MU, BHM**	10-12/2015	Input voor SWOT-analyse ovv. Analysefiches
SWOT-analyse huidige werking m.b.t. rol van de Vlaamse overheid op vlak van ontwikkelings/internationale samenwerking – **MU & BHM**	10-12/2015	SWOT-document
"SDGs: vertaling naar de Vlaamse internationale samenwerking " Interne workshop afdeling **MU**, **BHM** met uitnodiging van andere departementen ; aanwezig **LNE, EWI, OND, KB, CJSM**	3/12/2015	verslagenen resultaten oefeningen
Voorbereidend overleg staten-generaal met externe stakeholders (**11.11.11; The Shift; ngo-federatie; VVSG; VVOB; VLIR**)	14/01/2016	draft programma staten-generaal en thema's voor de workshops
Voorbereiding 4 werkgroepen staten-generaal MU, BHM	01-04/2016	teksten staten-generaal
Staten-generaal: de rol van de Vlaamse ontwikkelingssamenwerking voor de realisatie van de Duurzame Ontwikkelingsdoelen: Stakeholdermeeting met ± 100 deelnemers in het Vlaams Parlement	18/04/2016	verslagen en conclusies
Consultatie attachés MOZ, MAL; ZAF; AAVR ZAF	05/2016	feedback op output staten-generaal
interne workshop **MU, BHM, HIVA**	06/2016	basisprincipes Vlaams beleid - Ontwerp conceptnota

Bijlage 2: kernbegrippen

Aan de visie voorgesteld in deze nota ligt een niet te onderschatte en intensieve zoektocht naar gedeelde waarden en doelen, en een gedeelde taal om deze te benoemen ten grondslag. Deze nota neemt dan ook de vrijheid om het resultaat van deze zoektocht - de specifieke invulling van deze kernelementen en hun onderlinge samenhang - uitgebreider toe te lichten.

Systeemdenken[8]

Terwijl eenieder een intuïtief begrip heeft van systeemdenken, dekt het woord een complexe lading. Een **systeem** is een verzameling van onderling verbonden elementen die coherent georganiseerd zijn en interageren op zo'n manier dat ze samen een bepaald - impliciet of expliciet - doel bereiken. Een mierenkolonie, een universiteit, de wereldhandel, een storm, het klimaat, het verkeer,... het zijn allemaal systemen.

De basisingrediënten van een systeem, zijn dan de onderdelen waaruit het bestaat, de regels die de interacties tussen deze onderdelen bepalen, en het uiteindelijke resultaat dat het systeem produceert. Ondernemers, bedrijven, overheidsinstellingen, vakbonden, de arbeidsmarkt, consumenten, enzovoort zijn onderdelen van een economisch systeem. Hun interacties worden bepaald door marktregels, overheidsregulering en - steun, spel tussen vraag en aanbod, de administratieve lasten voor bedrijven, de arbeidswetgeving. Het werkelijke doel van het systeem is alleen te achterhalen door observatie van het resultaat: innovatief lokaal ondernemerschap stimuleren, internationale bedrijven aantrekken, monopolies in stand houden?

Elk onderdeel van het systeem functioneert binnen de mogelijkheden en beperkingen gecreëerd door het samenspel van de andere onderdelen. Daarom is het niet mogelijk een systeem te begrijpen, laat staan te veranderen, door één onderdeel te bestuderen. Het systeem is meer dan de som van de individuele onderdelen. Een belangrijke dynamiek in alle systemen is 'feedback'. Dit is een keten van causale verbanden die een bepaalde gedrag in stand houdt (stabiliserende feedback) of versterkt (versterkende feedback). Bijvoorbeeld, wanneer er aanhoudend weinig succesvolle lokale ondernemingen zijn in een land, kan dit leiden tot een tekort aan rolmodellen en bijgevolg tot weinig kandidaat-ondernemers. In elk systeem zijn ook hefbomen aanwezig waarmee het systeem veranderd kan worden. Dit zijn niet zozeer typische obstakels voor ontwikkeling, als wel eigenschappen van het systeem, zoals de regels voor interactie of het vooropgestelde doel, die het gedrag van een systeem bepalen en die, indien gewijzigd, het systeem permanent kunnen veranderen.

Bij een **systeemanalyse** worden alle onderdelen en hun onderlinge relaties in kaart gebracht, om zo inzicht te verwerven in het gedrag van een systeem en aanwijzingen te verzamelen over hoe het systeem op een ingreep zou kunnen reageren. Een goede systeemanalyse staat of valt met een duidelijke afbakening, participatie en bescheidenheid. Aangezien elk systeem deel uitmaakt van een groter systeem en interageert met andere systemen, zijn er geen natuurlijke grenzen aan systemen. Of het nu gaat over het systeem van wereldburgerschapseducatie voor Vlamingen of het landbouwsysteem in een Mozambikaanse provincie, altijd zijn er verbanden naar grotere en kleinere systemen (naar het systeem voor individuele gedragsverandering bijvoorbeeld, of naar de wereldmarkt). We spreken van mondiale duurzame ontwikkeling als politieke, economische, ecologische en sociale systemen op alle niveaus zo interageren dat ze vrijheid, welvaart, welzijn en kansen bieden aan eenieder. Een dergelijk samenspel van systemen is heel moeilijk te doorgronden en niet te manipuleren. Voor een heldere discussie en interventie is afbakening nodig.

[8] Gebaseerd op Meadows (2008), Morgan (2005) en Bowman et.al (2015)

Daarnaast is ook participatie van stakeholders cruciaal. "We praten niet over wat we zien, we zien alleen datgene waarover we kunnen praten". Mentale modellen en vooringenomen ideeën bepalen eenieders perceptie van de werkelijkheid en bijgevolg ook elke context- en probleemanalyse. Die bias kan alleen overwonnen worden door meer perspectieven rond de tafel te vragen, en dus door diverse stakeholders van bij de start te betrekken in de systeemanalyse.

Complexe systemen zijn moeilijk te doorgronden en kunnen onverwacht evolueren. Bescheidenheid is dan ook op z'n plaats: een volledig en up-to-date inzicht in een systeem gevolgd door een interventie die een systeem succesvol manipuleert met exact de gewenste uitkomst, zijn vaker wel dan niet buiten bereik. Vandaar dat systeemanalyse meest zin heeft wanneer ingebed in een volgehouden systeembenadering: dan verdiept al doende het inzicht in het systeem, en kan op basis van de geleerde lessen bijgestuurd worden.

Innovatie[9]

'**Innovatie'** definiëren we als de succesvolle exploitatie van nieuwe ideeën die meerwaarde creëren op schaal. Innovatie kan betrekking hebben op producten, processen, diensten, en bedrijfsmodellen, en de gecreëerde meerwaarde kan commercieel, publiek, sociaal of een combinatie van alle drie zijn.[10] Innovatie kan ook ingrijpen in een systeem, op zo'n manier dat het de werking van dat systeem wijzigt, ertoe bijdraagt dat de mensen en het milieu in dat systeem minder kwetsbaar zijn, dat er minder mensen uitgesloten worden van de baten van dat systeem en dat het systeem op zich veerkrachtiger wordt.

Elke succesvolle innovatie is terug te brengen tot vier basisprincipes: zoeken, testen, herhalen, en verspreiden. Met enige abstractie doorloopt dus elke innovatie een gelijkaardig proces met verschillende **stadia**. Dit is samengevat in de innovatiespiraal (Nesta, 2015) (zie figuur 1). Innovatie start bij de detectie en observatie van een probleem, van veranderende noden, of van nieuwe mogelijkheden om meerwaarde te creëren. De vaardigheid om **hints** op te vangen die de nood aan innovatie signaleren, en vervolgens ook de basisoorzaken (in plaats van alleen de symptomen) van die nood te traceren is daarbij cruciaal. In de fase die volgt, staat het **genereren van ideeën** centraal. Daarbij geldt vaak: hoe meer en hoe gevarieerder de ideeën, hoe beter. Daarop volgt het ontwikkelen van een **prototype en testen**. Door de beste ideeën uit te testen in de praktijk, wordt duidelijk wat werkt en wat niet werkt. Dit stadium is vaak iteratief: verschillende sequenties van testen, leren, bijsturen en testen volgen zich op. Dit maakt niet alleen het idee robuuster, maar versterkt ook de coalitie van stakeholders die achter het idee zitten en al doende de kans krijgen verwachtingen af te stemmen en belangenconflicten uit te klaren. In het ideale geval, evolueert deze fase naar het samenbrengen van **bewijs** voor het potentieel van het idee in kwestie. De volgende stap is gewijd aan het klaarstomen van het idee voor de dagelijkse praktijk: het idee stroomlijnen, zorgen dat er middelen, capaciteit, een beleidskader, en bereidwilligheid is om het idee van prototype of piloot te promoveren naar effectieve praktijk, en het te **implementeren**. Met ideeën die echt goed zijn en tegemoet komen aan een nood die ook elders voelbaar is, kan de ambitie zijn om het idee op veel grotere schaal ingang te laten vinden. Dit vraagt **opschaling en/of distributie** van een innovatieve praktijk. Opschalen kan op verschillende manieren, afhankelijk van het idee, de coalitie achter een idee, en de context. Is de organisatie in staat zelf te groeien om het idee zelf verder uit te dragen en toe te passen? Kan de organisatie andere actoren overtuigen en ondersteunen om het idee op te nemen en uit te dragen? De ultieme ambitie, en het eindstadium, van sociale innovatie, is **systeemverandering**. Een gevestigd systeem beschermt zich per definitie tegen verregaande verandering. Waar het innoverende pioniers in de marge nog duldt, is dat veel minder evident voor innovatie die wil ingrijpen in het functioneren van het systeem. Daarvoor is een samenloop van omstandigheden nodig, waarbij veel verschillende kleine innovaties samen een nieuw kader aandragen (bijvoorbeeld de vele innovaties die samen de sociale economie uitmaken) en waarbij ook externe factoren bijdragen aan het draagvlak en duurzaamheid van de innovatie.

[9] Gebaseerd op
[10] (Ramalingam & Bound, 2016, p. 11)

Innovatie impliceert een verandering in bestaande regels en praktijken, en raakt vaak aan bestaande belangen en machtsverhoudingen. Oog hebben voor de politieke dimensie van een bepaalde innovatie (zowel in nationale politiek als de meer intermenselijke politiek), is mee bepalend voor het uiteindelijke succes.

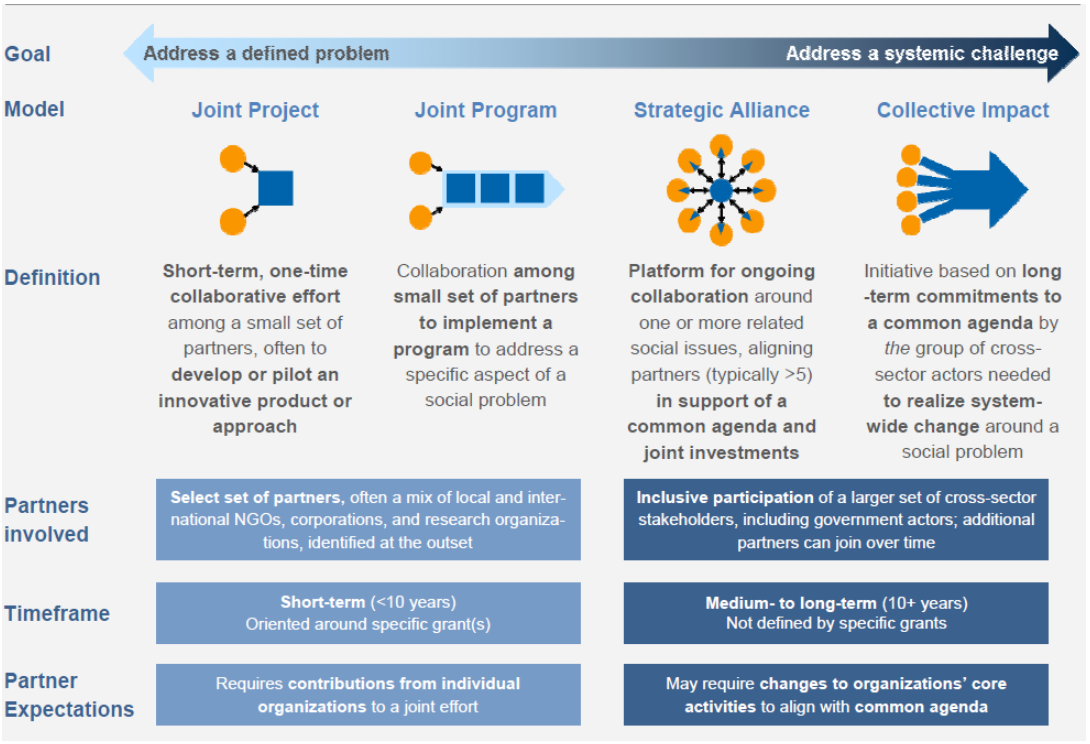
Partnerschappen

De term '**multi-actor partnerschap**', soms ook 'multi-partij samenwerking' benadrukt het partnerschap als organisatiestrategie om duurzame oplossingen te ontwikkelen voor maatschappelijke en ecologische problemen die *de reikwijdte van één enkele actor of partij organisatie overstijgen*. Anders gesteld, de partners in het partnerschap komen uit verschillende maatschappelijke sectoren. De samenwerking tussen hen is "een proces waardoor partijen die verschillende kanten van een probleem zien, op een constructieve manier hun verschillen exploreren en samen zoeken naar oplossingen die verder reiken dan hun eigen beperkte visie van wat mogelijk is." (Gray, 1989:5 geciteerd in Silvia). Ofwel, net de verschillen tussen de partners zijn bouwstenen voor het succes van het partnerschap.

Zoals de definitie uit 1989 toont, is het concept van multi-actor partnerschappen niet nieuw. Ook in beleidsontwikkeling, met name binnen de VN-structuren, is er doorheen de afgelopen drie decennia een groeiende erkenning voor het belang van stakeholderparticipatie. Wel relatief **nieuw** is: 1) de recente exponentiële groei van partnerschappen in de praktijk van ontwikkelingssamenwerking en 2) de actieve zoektocht naar partners die niet tot de 'usual suspects' behoren.

Op zijn minst drie variabelen geven een partnerschap voor ontwikkeling vorm. Ten eerste, het **niveau** waarop het partnerschap zich situeert. Partnerschappen kunnen gevormd worden op alle niveaus, van het mondiale tot het lokale. Een mondiale alliantie voor een bepaald doel ligt aan het ene eind van het continuüm, en samenwerking tussen lokale stakeholders voor een doel binnen de gemeenschap aan het andere uiterste. Ten tweede, het type **partners**. Welke actoren mee aan tafel zitten en hoe groot de verschillen zijn, bepaalt mee het partnerschap. De betrokkenheid van de 'unusual suspects', richt zich in eerste instantie op de 'nieuwe' actoren die zich al een weg hebben gebaand op de ontwikkelingsagenda, met name de opkomende machten en de private sector. Maar het bewustzijn groeit dat daarbinnen (het zijn tenslotte twee containerbegrippen) en daarbuiten nog veel actoren zijn die, in een partnerschap, een grote ontwikkelingsimpact zouden kunnen hebben maar nu niet op de radar staan. Ten derde kan een onderscheid gemaakt worden tussen verschillende **types** partnerschappen, naargelang het doel dat ze vooropstellen. Onderstaande figuur 2 onderscheidt zo vier verschillende types: een gedeeld project, een gedeeld programma, een strategische alliantie en collectieve impact.

Figuur 2 – Typologie van multi-actor partnerschappen (FSG, 2014: 2)



Twee types van de boven beschreven partnerschappen, een gezamenlijk project en een gezamenlijk programma, zijn gewijd aan het realiseren van een duidelijk omschreven en afgebakend resultaat in de nabije toekomst. In het geval van een gezamenlijk project is de samenwerking eenmalig en het doel enkelvoudig, bijvoorbeeld het uitvoeren van een piloot. In het geval van een gezamenlijk programma is er sprake van verschillende subdoelstellingen in functie van een uiteindelijk doel, dat vaak voorbij het technocratische een bepaald sociaal probleem tracht op te lossen. Deze twee types van partnerschappen sluiten het meest aan bij de gevestigde praktijken en instrumentaria, en komen in de huidige ontwikkelingspraktijk ook frequent voor. Vervolgens worden twee types partnerschappen onderscheidden die gericht op grootschalige systemische verandering: strategische allianties en collectieve impact. Dergelijke partnerschappen bieden een instrument voor de coördinatie van een diverse groep actoren in functie van een ambitieuze doelstellingen op lange termijn. Ze vragen wel lange-termijn engagementen, ook wat betreft financiering, en vereisen een zware investering in het management van het partnerschap (zware overhead). Dergelijke partnerschappen zijn, zeker op lokaal niveau, zeldzaam. Een terugkerende uitdaging is de vertaalslag maken van breedsprakerige engagementen naar specifieke resultaten. Alle vier bovenstaande types hebben het potentieel om een grotere impact te bereiken dan wat mogelijk was buiten het partnerschap.

De factoren die bijdragen tot het goed functioneren van een partnerschap zijn legio, en moeilijk in algemene termen te beschrijven. Toch kan gesteld worden dat partnerschappen doorgaans minstens vier soorten **ondersteuning** nodig hebben. Om te beginnen moeten partners elkaar vinden, met elkaar communiceren, en is er nood aan coördinatie tussen de partners. Ten tweede is er de nood aan financiering. Niet alleen de activiteiten uitgevoerd in functie van het vooropgestelde doel, maar ook het partnerschap zelf kost. Mogelijks kunnen sommige cruciale partners hun eigen deelname aan een partnerschap niet bekostigden, laat staan bijdragen aan de beheerskosten. Partners met voldoende financiële middelen zijn dus noodzakelijk. Ten derde verlopen partnerschappen nooit netjes: ze gaan uit van de kracht van verschillen, maar alvorens die kracht benut kan worden moeten tegenstrijdige belangen verzoend worden. Dit vereist ongetwijfeld harde onderhandeling. Ten vierde zijn partners niet per definitie bedreven in het partner zijn. Het kan dan ook nodig zijn om binnen het partnerschap

begeleiding en capaciteitsontwikkeling te voorzien. Samengevat hebben partnerschappen doorgaans baat aan een facilitator, een financier, een onderhandelaar en een begeleider. In sommige gevallen wordt ook de rol van 'broker' onderscheiden, die zowel matchmaking en coördinatie als het verzoenen van belangen inhoudt. Een 'broker' is vaak een relatief neutrale actor die een aanleiding en plaats creëert voor partners met uiteenlopende , soms tegenstrijdige, belangen om een partnerschap aan te gaan.

Recent onderzoek geeft aan dat creatieve, impactvolle en duurzame partnerschappen eerder uitzondering dan regel zijn: 40% van de onderzochte multi-actor partnerschappen raakten niet verder dan hun lancering en bijna 80% bereikte het vooropgestelde doel niet (Pattberg & Wilderberg, 2014). Een andere observatie uit onderzoek is dat partnerschappen ook duidelijke risico's inhouden, zoals belangenconflicten en reputatieschade. Een uitgekiende strategie voor partnerschappen en interne capaciteit om partnerschappen op te volgen en te brokeren is daarom belangrijk.

Bijlage 3: SWOT analyse Vlaamse ontwikkelingssamenwerking (3 december 2015)

STERKTES

Institutioneel

- Kaderdecreet:
  - Stabiliteit door decretale verankering
  - Wijst op belang OS voor VO
  - Laat toch flexibiliteit (in LSN) toe
  - Transversale thema's scoren goed in SDG's (bv. SRHR onder 2 doelen)
- Transparantie (zowel in VL als Z)
- Flexibiliteit en innovatie:
  - Kaderdecreet laat sectorkeuze open voor onderhandeling met partnerland
  - Mogelijkheid (meer risicovolle) pilootprojecten– met potentieel voor uitrol op grotere schaal
  - Aanpassingen naargelang lessons learned
  - Design en administratie van projecten
  - Innovatie met nieuwe thema's/deelsector voor internationale samenwerking
- Eigenaarschap
  - Nauwe dialoog met partnerlanden
  - lsn geënt op prioriteiten/strategie partnerlanden: sterk eigenaarschap
  - Vraaggestuurde en participatieve formulering van projecten
  - Stabiele partnerschappen → netwerk
- Betrouwbare donor (cfr. engagementen lsn, mo's)
- Concentratiebeleid
  - Geografische concentratie is relevant en gekend
  - Thematische/sect. concentratie in overeenstemming met partnerland en lokale ontwikkelingsnoden
- Nieuwe rollen VO
  - Bestuursrol in multi-donorfora, mo's, … (moet nog versterkt) - Leidersrol in bep. thema's
  - Dienstverlening aan bredere donorgemeenschap en overheidsactoren -> rol in nationaal debat
  - pionier in 'ondersteuning' 4de pijlers door oprichting 4de pijlersteunpunt -> zichtbaarheid van 4de pijlers
- Oog voor duurzaamheid/lt (vb. inbedding 4e pijler bij 11, steun Zuiddag, kaderovereenkomsten mo's, lsn 5j)
- Engagement personeel
- voorspelbaarheid van de hulp (LSN)
- Inst.: uitgebreide bevoegheid OS/BUZO Vlaanderen = uniek

Geïntegreerde agenda incl. wijzigende armoedepatronen, global goods

- do verbinden met economische ontwikkeling (Exchange ondernemerschap, SO in ZAF, lb in MAL, ILO-trustfunds)
- Werking met mo's laat toe om in te zetten op global goods
- global goods
  Leiderschap Vlaanderen in verschillende sectoren bv. afvalbeleid

Multisectorale benadering

- Portefeuillebenadering (als instrument innovatie en risicobeperking)
- Al aandacht voor multisectorale samenwerking (vb. SO in ZAF)
- Multisectorale aanpak (bv. met UNAIDS)

Multi-actor partnerschappen incl. verschuivende machtsverhoudingen

- Ervaring met breed gamma actoren (overheid, (i)ngo's, middenveldorg., mo, ..
- Linken tussen expertisecentra in Vlaanderen en het Zuiden (vb. ITG)
- Enige link met Vlaamse private sector via Exchange, BHM-project PS en OS
- Multi-actorbenadering in bepaalde lsn (vb. mal lb: lbvoorlichtingsdiensten, commercieel, coöperatieven)
- Nieuwe actoren betrekken (vb. gemeenschappen in moz gezondheid)
- Ondersteunen van Vlaamse actoren die niet als kerntaak OS hebben: Individuen (4de pijlersteunpunt), Gemeenten, Andere organisaties dan ngo's (culturele sector, milieubewegingen, enz. via oproep Ontwikkelingseducatie), Media (steun MO*, IPS, …)
- Deelname aan SWAPs
- samenwerkingsmogelijkheden met andere donoren als gevolg van VL succesvolle piloten
- Als voorwaarde van partnerschap bij financiering
- Kleine donor is niet bedreigend in donorlandschap
- Portefeuillebenadering (als instrument innovatie en risicobeperking)
- Steunen van ontwikkeling van kritisch draagvlak (vb. mediahuis)

The bottom billion

- Zetten al in op bottom billion (bv. kleinschalige boeren mal met specifieke aandacht vr)
- Aandacht voor goed bestuur (vb. mal in sw op nationaal niveau, steun organisaties right to food)

Financieringsinstrumenten en financieel beleid

- Mogelijkheid tot geven seed money
- Cofinanciering; multidonorfondsen
- In multilaterale samenwerking kunnen specifieke componenten gesteund worden -> complementair met federaal (full core funding)

Beleidscoherentie

- Beperkte middelen noopt tot interne samenwerking
- Aansluiten bij andere initiatieven → 1 coherent verhaal bv. nieuw SA IAO
- SOIA – WGDO – dge -coormulti

Kennisdeling

- Technische assistentie financieren
- Enige eigen expertise en netwerk opgebouwd in bepaalde thema's (bv. landbouw mal, so zaf, gezondheid moz)
- OS-expertise aanleveren binnen VO

ZWAKTES

Institutioneel

- uitgewerkte veranderingstheorie niet structureel opgenomen in beleid
- Weinig investering in strategische reflectie
- Kaderdecreet:
    - Weinig aandacht voor sociaaleconomische ontwikkeling en sociaal overleg -> belangrijk vr multiactorpartnerschap en toename PPS
    - beperkte beleidsvisie en operationalisering transversale thema's
    - Afstemming met federale overheid (ikv donorcoördinatie) niet vermeld
- Sensibilisering/outreach
- milieu-poot van d.o. te beperkt
- spanningsveld
  verantwoording/democratische controle
  "Leren"
- Welke verantwoordingstheorie?
- Lange termijnstrategie ontbreekt
- met (te)veel verschillende dingen bezig – samenhang?

- Financieel:
    - Schaarsere overheidsmiddelen/besparingen
    - Daling oda hele vo (evolutie 2014-2015 + projectie 2016)
    - schaal (ruimer dan personeel)
- Geen beleid en middelen bij mu om in te spelen op acute mondiale gebeurtenissen gerelateerd aan ontwikkeling vb. humanitaire en migratiecrisis
- Opdeling N-Z en schotten tussen multilaterale / directe/indirecte programma's
- Personeel:
    - Kleine schaal
    - jobprofielen en functies mogelijk niet aangepast aan beyond aid agenda
    - Programma's niet altijd afgestemd op menselijke capaciteit voor opvolging en ondersteuning
    - Beperkte capaciteit landenkantoren + afstand tot projecten
    - te weinig thematische deskundigheid (bv. public health moz, financieel expert br)
    - Geen expertise op vlak van nieuwe financieringsvormen (behalve cofinanciering)
    - Toegang tot expertise binnen de Vlaamse Overheid en samenwerking binnen de Vlaamse Overheid tussen de verschillende thema's
    - ook beperkte capaciteit in hoofdkantoor Brussel
    - decentraliseren (maar personeelsgebrek daarvoor)
    -
- Communicatie/zichtbaarheid/meerwaarde:
    - Vooral in VL onvoldoende gekend/draagvlak
    - Weinig aanwezigheid op bv. (netwerk)events
    - Gespecialiseerde en verouderde terminologie
    - Meerwaarde Vlaamse OS (o.a. tov federaal) wordt onvoldoende erkend en zichtbaar gemaakt
    - Meerwaarde Vlaamse OS kan pas zichtbaar gemaakt worden als we het zelf voldoende "vatten"
    - (inter)nationale zichtbaarheid: pers? , zendingen
    - interne communicatie

- Feds → bv.
  - UNCLOS
  - ioc

→ stappen extra

- Innovatieve keuze voor bepaalde niches kan botsen met geografische focus
- PACT2020 →politiek engagement

Geïntegreerde agenda incl. wijzigende armoedepatronen, global goods

- initiatieven economische ontwikkeling zijn te veel ad hoc
- Technocratische visie met te weinig politieke benadering (rechtsstaat, mensenrechten, domestic accountability)
  - Strategie mensenrechten in internationaal beleid wordt onvoldoende toegepast in OS
- beleidsevaluatie niet afgestemd op nieuwe agenda
- SDG's = universeel & ondeelbaar → nu te vaak Zuiden
- er is nog geen veranderingstheorie; dit mag sterker geformuleerd worden
- Nood aan sensibilisering en mobilisering buiten het departement en zeker op het politieke niveau
- we zijn met (te)veel dingen bezig. We zouden meer samenhang moeten kunnen creëren

Multisectorale benadering

- impact meten wordt moeilijker

Multi-actor partnerschappen incl. verschuivende machtsverhoudingen

- Isn zwak over multi-actoren benadering/partnerschappen:
  - maakt synergieën en comparatieve voordelen partners niet expliciet
  - geen duidelijke rolverdeling van actoren
  - onvoldoende specificatie van voorwaarden voor samenwerking met VO
- Weinig partnerschappen met Vlaamse actoren
- Politiek engagement om actoren te motiveren
- Geen Vlaams OS overlegplatform
- Vertrekken vanuit eigen sterktes; mobiliseren Vlaamse actoren

THE BOTTOM BILLION

- innovatieve aanpak en bereiken bottom billion kan botsen
- subsidie-instrumenten niet aangepast aan identificeren en monitoren bottom billion

GEDIFFERENTIEERDE AANPAK

Financieringsinstrumenten en financieel beleid

- Partners afhankelijk van subsidies: duurzaamheid?
- Schaalgrootte waarborgfonds microfinanciering en noodhulp te beperkt
- Gebruik subsidie-instrument voor noodhulp -> lange procedure (gedeeltelijk al via cerf)
- Geen expertise op vlak van nieuwe financieringsvormen (behalve cofinanciering ed.)
- Geen visie → alt. Fin. economisch systeem
- Hefboom – fin.compl.m. ontbreekt

- Missen een visie naar een wijziging naar een financieel/economisch systeem

BELEIDSCOHERENTIE

- DiV/MU geen mandaat/autoriteit om andere beleidsdomeinen te beïnvloeden voor beyond aid agenda
- Zwakke instrumenten voor beleidscoherentie:
    - Geen coördinerende rol voor minister van OS in bevoegdheidsbesluit VR
    - Te weinig intern-vo informatie-uitwisseling
- Weinig informatiedeling tussen os-attachés en vlev (voor sw met ps)
- Weinig informele afstemming met federale overheid rond organisaties met subsidies, eu-os
- Onvoldoende integratie noordwerking met andere beleidsdomeinen (ond, cjsm, milieu/do, ondernemen)
- Onvoldoende integratie met andere beleidsdomeinen
- politieke engagementen ontbreken

KENNISDELING

- Lessen leren vergt tijd
- Weinig (kwantitatieve) resultaatsmonitoring i.h.b. Zwakke indicatoren
- investeren in reflexie

OPPORTUNITEITEN

Institutioneel

- minister met os als enige bevoegdheid vs. één van zijn bevoegdheden (bv. combinatie OS-handel)
- Nieuwe rollen vo voor beyond aid agenda:
    - actor van maatschappelijke verandering (politiek):
        - pleitbezorging (advocacy)
        - watchdog
        - stimuleren van civic driven change (multi-actor): katalysator
        - bijdragen aan versterking staat en maatschappelijk weefsel
    - gespecialiseerde kennisinstituten:
        - leveren van kennis en expertise
    - financier (van projecten en programma's)
    - facilitator van multi-actor partnerschappen (complexe multi-actorprocessen vereisen facilitator):
        - coproductie van publieke diensten en goederen
        - matchmaking tussen private sector, ngo's, kennisinstellingen, civiele maatschappij, lokale besturen, enz.
- criteria voor keuze van partnerlanden evalueren
- int. aandacht SDG's
- SDG's opgenomen in transversale nota → link maken bij implementatie
- Nieuwe hefbomen aanwenden
- "Agenda 2030" → globale taal → boodschap kan duidelijker gebracht worden

Geïntegreerde agenda incl. wijzigende armoedepatronen, global goods

- leggen we juiste klemtoon: armoedebestrijding vs. Ongelijkheid
- ruimte om in te zetten op systemen (i.p.v. specifieke focus verticale programma's) aangezien die minder externe financiële steun krijgen
- fondsen buiten lsn gebruiken voor andere relevante activiteiten op vraag partnerland
- Duurzame ontwikkeling gebruiken als kader voor draagvlak
- SDG's zijn een universele agenda, daardoor is de VO in zijn geheel wel wat gevat. Experten vanuit hun eigen beleidsdomein, bieden kansen om complementair te werken

Multisectorale benadering

- Integrale multisectorale aanpak vereist samenwerking met diverse actoren o.b.v. hun comparatieve voordelen – nieuw samenwerkingsmodel
    - Identificeren van multisectorale initiatieven van anderen om aan deel te nemen

Multi-actor partnerschappen incl. Verschuivende machtsverhoudingen

= Internationale Organisaties - bv. vn, cgiar's; (Filantropische) Stichtingen ; vakbonden; coöperatieven, lokale/internationale/vl ngo's, Private sector (commerciële bedrijven), andere donoren, kennisinstellingen, universiteiten, Civil Society, 4de pijlers, de eu, de financieringsbanken

- Concentratiebeleid verzoenen met inzetten op meerwaarde VL actoren (sterktes binnen Vlaanderen die in aanmerking zouden kunnen komen voor samenwerking in het Zuiden inzetten)
- deelname aan multiactorpartnerschappen is risicoverlagend
- openheid/interesse van andere actoren voor nieuwe relatie met VO
- technologische evolutie: minder intermediairen nodig

- Meer actoren in OS dus meer kansen voor samenwerking:
    - Faciliterende rol VO om actoren per land/sector samen te brengen (info uitwisselen, afstemmen, terugkoppelen van beleid)
    - Groter bereik en impact mogelijk door samenwerking
    - Inspelen op globale partnerschappen politiek neutraal bijeengebracht door MO's
    - Netwerken met andere actoren
- partnerschap met decentrale overheden in partnerlanden (bv. mini-SWAp sluiten in partnerlanden op provinciaal niveau (MOZ))
- Maatschappelijke betrokkenheid (burgeractivisme), internetactivisme, 4e pijler-initiatieven
- Vlaamse UNESCO-commissie inzetten voor draagvlak SDG's
- Momenten om te "oogsten" nl. relaties met andere actoren ref.graad, 4de Pijler, media …
- Profileren Vlaanderen + invloed verhogen samenwerking in het Zuiden
- culturele instanties
  → netwerk
  → cult. diplomatie
  → cult. dev.
- veel Vlaamse actoren nu niet betrokken
- Ontwikkelingslangen als "opkomende markten" beschouwen

<u>The bottom billion</u>

- sterk engagement van Vl. politieke partijen (en middenveld/publieke opinie) voor vnl. meisjes en vrouwen, seksuele minderheden
- Focus op bottom billion heeft directe impact op bestrijding ongelijkheid
- technologische evolutie: groter bereik en betere hulpinstrumenten
- Identiteit als subnationale speler = strategie voor differentiatie

<u>Gedifferentieerde aanpak</u>

- MIC's en landen met lage afhankelijkheid ODA hebben als prioritaire ontwikkelingsdoelen:
    - duurzame economische groei met focus op jobcreatie, i.h.b. voor jongeren in urbane gebieden
    - klimaatverandering
    - eerlijk verdeelde groei met focus op de noden van de armsten
    - verhogen landbouwproductiviteit
    - managen van inkomsten uit grondstoffen
    - aantrekken financiering uit de privésector; vooral PPS
- vooral MIC's vragen verschuiving naar een meer faciliterend-ondersteunende rol:
    - financiering van sector-investeringsprogramma's, geleid door de overheid;
    - meer en betere TA en ondersteuning op vlak van beleid (policy advise is topprioriteit)
    - aantrekken private investeringen
- OL vragen:
    - (sector)budgetsupport; projectsupport kan nog, maar moet vraaggedreven zijn
    - Delegatie verantwoordelijkheden naar terrein (landenkantoren)
    - gebruiken en opbouwen van lokale capaciteit
    - reductie van fragmentatie
- Beleid ontwikkelen rond goed bestuur
- ZAF geschikt voor 'nieuwe' samenwerking
- MOZ: al nieuwe relatie nodig? (Bv. vraag MOZ voor meer enabling rol in OESO-DAC studie)

<u>Financieringsinstrumenten en financieel beleid</u>

- innovatieve financiering neemt toe (bv. transactietaks FR)

- Richting geven aan CSI-bestedingen van ps (vb. i.k.v. BBEEE ZAF)
- Vraag van partnerlanden naar call for proposals om ngo's te subsidiëren
- inkomsten emissierechten → innovatieve financiering

Beleidscoherentie en afstemming

- ol vragen beleidscoherentie op vlak van handel, investeringen, klimaat en landbouw
- intern-vo
- verticaal: vo-federaal: samenwerkingsakkoord, formeel (icbb) en informeel overleg, ook in uitvoering op terrein
- EU: OS-projecten + goed bestuur en MR + DO in handel en investeringen
- MO's (vb. netwerk van veldkantoren unesco, rol unesco in Technology Facilitation Mechanism)
- Aanwezigheid experten – andere bel. don. (met eigen "achterban"/"newerk) in bel. voorber. en uitvoering (→ complementaire coherent)
- EU 2020 → agenda 2030

Kennisdeling

- Datarevolutie (big data) en digitale technologie
    - M&E – verantwoording
    - Betere want objectievere focus
    - Innovatie (vnl. srhr)
- Lessen leren van initiatieven voor monitoring van mo's (vb. met UNESCO)
- Vlaamse expertisecentra

BEDREIGINGEN

Institutioneel

- Politieke gevoeligheid rond groter mandaat voor OS
    - met beyond aid-agenda overheidsbreed
    - Voor uniformere benadering OS gezien afwijkende motieven ODA
- Transversale thema's vs. elke SDG moet eigen financiering hebben
- Gebrek aan interesse bij politiek niveau en publieke opinie voor (ontwikkelings)samenwerking met mic
- Besparingen
- Geen formeel overleg met Vlaamse stakeholders (SARiV-RaCo)
- Sommige ol overwegen drempels om hulpfragmentatie tegen te gaan (bv. enkel bepaalde omvang, formele taakverdeling, enz.)
- ol gebruiken diplomatieke kanalen voor hulpbronnen, diversificatie en zelfs concurrentie te stimuleren
- sectorale concentratie:
    - eigen concentratiebeleid kan samenwerking hypothekeren
    - donormoeheid rond bepaalde thema's (bv. gezondheid)
    - conservatisme rond srhr neemt toe in verschillende Afrikaanse landen
- Daling ontwikkelingsexpertise zaf indien afbouw ontwikkelingsrelatie – afhankelijk van keuze scenario -> impact op mogelijke andere programma's vb. sw met ps
- legitimiteit OS wordt in vraag gesteld door publieke opinie

Geïntegreerde agenda incl. wijzigende armoedepatronen, global goods

- Beeldvorming N-Z-kloof (vs. mondiale agenda)
- Veranderde demografie: veranderd gezicht armoede - ongelijkheid binnen landen, bevolkingstoename, urbanisering
- Systeemuitdagingen zorgen ervoor dat traditionele OS voorbij is (overdracht middelen N-Z)
- Mogelijke toename conflicts of interest door brede agenda (bv. armoedebestrijding vs. klimaatverandering, financiering voor gezondheid vs. transnationale epidemieën, migratie, handel vs. ontwikkeling)

Multisectorale benadering

- Kan overheadskosten verhogen en efficiëntie verlagen

Multi-actor partnerschappen incl. Verschuivende machtsverhoudingen

- Kan overheadskosten verhogen en efficiëntie verlagen
- Uiteenlopende belangen en doelstellingen van mogelijke partners (vb. koers Roularta verspreiding MO)
- Gebrek aan vertrouwen tussen mogelijke partners
- Samenwerking met Private sector:
    - kader en criteria nodig zonder nog bureaucratischer over te komen en innovatie/samenwerking te remmen – welke ps?
    - engagement voorbij financiering, ook ondernemingspraktijken (laten) veranderen
    - minder kandidaten voor sw in LIC
- minder beslissingsmacht/stuurkracht VL
- zichtbaarheid Vl verkleint
- concurrentie tussen Vl actoren bv. universiteiten

- OS is geen kerntaak van gemeenten: wat na wegvallen steun VL?
- Politieke voorkeur voor bepaalde Vlaamse partners (zonder comparatief voordeel)
- Wegvallen partners als andere donoren relatie met partnerlanden herzien
- Meer actoren
    - concurrentie voor bevoorrechte positie OS-actoren
    - fragmentatie
    - concurrentie door andere donoren die op zelfde niche inzetten (is ook kans)
- Corruptie en inertie lokale overheden
- Meerwaarde Vlaams middenveld onduidelijk door sterker middenveld in het Zuiden
- negatieve adviezen if voor mediadossiers

The bottom billion

- Nieuwe actoren en samenwerkingsprojecten zijn risico-avers
- Innovatie en de nichebenadering (met o.a. ontwikkelen van 'goede voorbeelden'/'pockets of excellence') botst met de verwachting/druk om resultaten te boeken/impact op armsten te hebben
- Moeilijk om bottom billion te identificeren

Gedifferentieerde aanpak

- Aanslepende crisissen noodzaken overgang noodhulp naar OS
- lic zijn vaak fragiele staten en conflictstaten

Financieringsinstrumenten en financieel beleid

Beleidscoherentie en afstemming

- Impact differentiatie MIC-LIC op beleidscoherentie
- Overlap en dubbel werk met federale OS

Kennisdeling

- Opvolging SDG-agenda vraagt extra investering in M&E
- Wegvallen Steunpunt BB
- Wegvallen SARiV

Bronnen

Australian Aid, Unicef, Canada, World Bank Grup, Sida, USAID, UKaid, Bill & Melinda Gates foundation, Rockefeller Foundation, et. al (2015). A call for innovation in international development. Geraadpleegd op 23/06/2016 via https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/15396/ACallInnovationInternationalDevelopment.pdf

Barden, O. (2015, May 13). Can aid agencies help systems fix themselves? the implications of complexity for development cooperation. Geraadpleegd op 23/06/2016 via http://oxfamblogs.org/fp2p/can-aid-agencies-help-systems-fix-themselves-the-implications-of-complexity-for-development-cooperation/

Bowman, K., Chettleborough, J., Jeans, H., Rowlands, J., & Whitehead, J. (2015). Systems Thinking. An introduction for Oxfam programme staff. Oxfam GB, 24 p.

DIE (2014). Beyond Aid and the future of development cooperation. German Development Institute. Briefing paper 6/2014. Geraadpleegd op 23/06/2016 via https://www.die-gdi.de/uploads/media/BP_6.2014_.pdf

FSG (2014). The promise of Partnerships: A Dialogue between INGOs and Donors. Geraadpleegd op 23/06/2016 via http://www.fsg.org/publications/promise-partnerships

Mason, Nathaniel, Cummings, Claire, Doczi, Julian (2016). Innovating for pro-poor services. Why politics matter. Overseas Development Institute (ODI), Policy brief, 6p.

Meadows, D. H. (2008). Thinking in Systems. A primer. (D. Wright, Ed.). London: Earthscan.

Morgan, P. (2005). The idea and pratice of systems thinking and their relevance for capacity development. European Centre for Development Policy Management, 34p.

Nota aan de Vlaamse Regering. Versterking van de EU-reflex in Vlaanderen.

OECD (2015). States of fragility 2015: Meeting post-2015 ambitions. OECD Publishing, Paris.

Ramalingam, B., & Bound, K. (2016). Innovation for International Development. London: Nesta, 233p.

Ramalingam, B., & Bound, K. (2016). What drives innovation in development? Blogpost. Geraadpleegd op 23/06/2016 via http://oxfamblogs.org/fp2p/so-what-do-we-really-know-about-innovation-in-international-development-summary-of-new-book/

Regeerakkoord van de Vlaamse Regering 2014-2019. Vertrouwen, Verbinden, Vooruitgaan.

Departement internationaal Vlaanderen (2015). Vlaams ODA rapport 2015. Ontwikkelingsrelevante uitgaven van de Vlaamse overheid in 2015. DiV, Brussel, 42 p.

Van der Loo, Hans, Geelhoed, Jeroen, Samhoud, Salem (2007). Kus de visie wakker: organisaties energiek en effectief maken. Den Haag, Sdu Uitgevers, 315 p.