

Management response nota van de eind externe evaluatie van het meerjarenprogramma (MJP) 2017-2021



Inleiding en algemene context

Zoals bepaald door het Koninklijke Besluit betreffende de niet-gouvernementele samenwerking van 11 september 2016, art. 44, moet aan het einde van het 5-jarenprogramma een eindevaluatie worden uitgevoerd door alle geaccrediteerde actoren voor elk van de programmaresultaten. De actoren van het gezamenlijke programma (WSM-MC-CM, ACV-CSC International en BIS-MSI) willen de reikwijdte (scope) van hun eindevaluaties richten op de eigen individuele uitkomsten (“outcomes”) en dus op afzonderlijke aanbestedingen, maar op basis van drie gemeenschappelijke evaluatievragen, zoals aangegeven in de referentiermen.

In dit opzicht is deze eindevaluatie alleen van toepassing op de reikwijdte (scope) van de uitkomst van de BIS-MSI-interventie, namelijk: *“Versterkte vakbondspartners in Zuid-Afrika, Burundi en Senegal kunnen de sociale dialoog verbeteren en bijdragen aan gunstigere werkvoorwaarden voor kwetsbare werknemers in de informele en formele economie met focus op vrouwen & jongeren.”*

De externe eindevaluatie is in de eerste plaats gericht op verantwoording, maar met aandacht voor het feit dat leren een essentieel onderdeel vormt van de BIS-MSI partnerschapsstrategie, met focus op wat goed is gedaan en wat kan worden beschouwd als een verbeteringstraject voor de toekomstige BIS-MSI “waardig werk”-programmacycli.

Ter vergelijking van goede praktijken, conclusies en aanbevelingen hebben BIS-MSI, WSM en ACV-CSC International 3 gezamenlijke vragen geformuleerd als basis voor hun respectieve eindevaluaties van de individuele programma-outcomes voor de periode 2017-2021; namelijk:

1. Welke goede praktijken, conclusies en aanbevelingen met betrekking tot (de voor een eindevaluatie) prioritaire DAC criteria (efficiëntie, doeltreffendheid en duurzaamheid) kunnen worden overgemaakt aan DGD in aansluiting op de morele eindrapportering van BIS-MSI?
2. Welke invloed heeft COVID 19 gehad op het behalen van resultaten en outcome? En heeft de organisatie efficiënt en doeltreffend bijgestuurd/gereageerd met het oog op het behalen van de resultaten?
3. Welke verzamelde data op basis van het evaluatie onderzoek naar de efficiëntie, doeltreffendheid en duurzaamheid van het programma werpen welk licht op impact en relevantie voor indirecte/ finale doelgroepen van het programma 2017-2021 – in het algemeen, alsook m.b.t. de 3 principes van de Agenda 2030 ?

Algemene appreciatie van de vzw BIS over de externe eindevaluatie

BIS-MSI verwelkomt het FocusUP-eindevaluatierapport en spreekt haar waardering uit voor de constructieve samenwerking tussen de twee organisaties voor de evaluatieperiode oktober 2021 tot april 2022. We willen ook onze waardering uitspreken jegens de leden van de stuurgroep voor de begeleiding van en monitoring op het eindevaluatieproces. De FocusUP-beoordeling bevestigt dat de doelstellingen en resultaten in het algemeen zijn bereikt in overeenstemming met wat was gepland in het logisch kader, zowel op vlak van indicatoren als op het outcome-niveau, alsook in de resultaten op landniveau. Het programma heeft grotendeels bereikt wat het beloofde te bereiken. De COVID-19-pandemie had een grote impact op het werk van de BIS-MSI partnerorganisaties maar de vakbonden toonden extreme wendbaarheid. Ze gingen digitaal en haalden alles uit de kast om de gevolgen voor de meest kwetsbare werknemers te verzachten. Ondanks enkele noodzakelijke accentverschuivingen werden de grote strategische programmadoelstellingen niet vergeten! Uit de eindevaluatie bleek dat het BIS-MSI programma in hoge mate heeft bijgedragen aan de interne organisatorische duurzaamheid in de drie landen, en dat BIS-MSI enorm heeft bijgedragen aan de vorming van de vakbondskaders en op dit gebied een verschil heeft kunnen maken in de 3 partnerlanden. BIS-MSI kan zich vinden in de 6-aanbeveling zoals gegeven door FocusUP, en zal deze opnemen in het Monitoring, Evaluation, Accountability & Learning (MEAL)-traject met onze partnerorganisaties in het kader van ons programma voor 2022-2026.

MANAGEMENT RESPONSE vzw BIS/asbl MSI, zoals goedgekeurd door het BO en AV op 21/06/2022.

Aanbevelingen	Akkoord of niet akkoord	Management Response : Indien akkoord, acties voor opnemen van de aanbeveling; indien niet akkoord, uitleggen waarom de aanbeveling werd verworpen
<p>Aanbeveling 1: Het opbouwen van capaciteiten van de vakbondsfederaties en hun sector affiliaties voortzetten. Hoewel er duidelijke vooruitgang is geboekt in het beheer van dienstverleningsactiviteiten, het bestuur van de vakbonden en het vermogen om medewerkers en leden te betrekken, is er nog ruimte voor verbetering. De relevantie van het programma en het veranderingsmechanisme voor kwetsbare mensen zoals gedefinieerd in de Theory of Change (ToC), zijn nog steeds geldig. De covid-19-pandemie was overweldigend voor sommige kwetsbare groepen. Het nut van vakbonden bij de bescherming van de rechten van werknemers werd duidelijk geïllustreerd. De strijd voor waardige jobs en voldoende bescherming (sociale bescherming en veiligheid & gezondheid) verdient in de toekomst blijvende aandacht in de drie landen. Het verdiepen van de reeds behaalde resultaten in alle lagen van de vakbonden en bij grote groepen kwetsbare mensen vereist extra capaciteitsopbouw.</p>	<p>Akkoord</p>	<p>In het nieuw MJP 2022-2026 is BIS-MSI verdergegaan met capaciteitsopbouw. Als methodologische benadering van capaciteitsopbouw maakt de BIS-MSI-interventie gebruik van de tool voor vakbondsorganisatiecapaciteit (TUOC), die 3 soorten capaciteitsgebieden identificeerde (capaciteit om te beïnvloeden en diensten leveren, organisatorische capaciteiten en capaciteit om te relateren), die nodig zijn voor vakbonden om hun organisaties te versterken teneinde Waardig Werk te promoten. Onze resultaten zijn geformuleerd in lijn met deze 3 capaciteitsgebieden, terwijl de ToC op outcome-niveau gedetailleerde informatie geeft over de noodzaak om deze capaciteiten te versterken en waarom. Om de sociale dialoog te verbeteren, zal bij de operationalisering van onze outcome speciale aandacht worden besteed aan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Resultaat 1: Vermogen om invloed uit te oefenen en diensten te leveren (onderhandelen, agenda bepalen) met betrekking tot collectieve onderhandelingen; dit omvat het vermogen om situationele analyses uit te voeren van de arbeidsmarkt met aandacht voor industriële/sectorale factoren, om de behoeften van leden te verwoorden en te bundelen, om onderhandelingsvoorstellen te ontwikkelen, om effectief te onderhandelen in de bipartiete en tripartiete sociale dialoog. • Resultaat 2: Organisatorische capaciteiten met inbegrip van structuren & procedures: capaciteit om inclusieve, democratische & autonome vakbondsstructuren te implementeren, om leden te organiseren, te behouden, te mobiliseren en te betrekken, om leden te beheren (database) en om expertise te kapitaliseren; • Resultaat 3: Vermogen om te relateren (institutioneel); dit omvat het vermogen om netwerken en allianties op te bouwen met andere vakbonden, maatschappelijke organisaties en andere relevante bondgenoten om interne en externe legitimiteit te bereiken, om regeringen, werkgevers en andere belangengroepen te beïnvloeden, om een effectieve dialoog te voeren met verschillende belanghebbenden, campagne te voeren voor verschillende doelgroepen, te lobbyen en te pleiten voor / te zoeken naar steun voor beleidsvoorstellen. <p>Het versterken van deze 3 soorten capaciteiten vereist ook dat er specifieke en transversale aandacht wordt besteed aan het opbouwen van capaciteiten op het gebied van gender, empowerment van vrouwen en milieu/klimaat.</p>

<p>Aanbeveling 2: Verdieping van het kapitaliseren op goede praktijken, <i>inclusief de processen die leiden tot resultaten</i>, om de bijdrage van de programmasteun te identificeren. Veel goede praktijken deden zich voor en werden geïdentificeerd. In navolging van de aanbevelingen van de tussentijdse evaluatie in 2019 heeft BIS-MSI een aantal stappen gezet in de richting van het kapitaliseren van goede praktijken via een aantal publicaties, synergiën met het ITUC/TUDCN en een leertraject met ACE-EU. Het zou goed zijn om bestaande of nieuwe formaten te gebruiken om deze goede praktijken systematisch te documenteren. Het proces naar het resultaat dient voldoende gedetailleerd te worden beschreven. Ook verdient het de aanbeveling om de bijdrage van BIS-MSI aan het proces en de resultaten in kaart te brengen.</p>	Akkoord	<p>Zoals vermeld door de externe evaluatoren, hebben we tijdens het programma 2017-2021 een aantal concrete stappen gezet om verder te kapitaliseren op onze goede praktijken. We zijn het erover eens dat dit soms veeleer op een ad hoc basis gebeurde en dat er verbetering nodig is als het gaat om het documenteren van het “proces” en beter en gedetailleerder uit te schrijven hoe we tot het resultaat zijn gekomen. Hiertoe zullen we ook in het komende 5-jaren-programma bijzondere aandacht besteden aan het in kaart brengen van de BIS-MSI-bijdrage aan het proces.</p>
<p>Aanbeveling 3: De genderdimensie verdient blijvende aandacht, hoewel er een diversificatie volgens partners (en landen) moet zijn. In Zuid-Afrika zijn al belangrijke wetgevendende resultaten geboekt. Ook zijn belangrijke interne beleidsdocumenten opgesteld en vastgelegd. Het is nu belangrijk, in Zuid-Afrika, om deze op alle niveaus binnen COSATU en bij haar afdelingen verder te implementeren. Ook de uitvoering van wetgeving speelt een belangrijke rol. In dit kader kunnen aanvullende activiteiten en ondersteuning worden geboden. Zowel in Burundi als in Senegal lijkt het noodzakelijk om gendergelijkheid en gendermainstreaming verder intensief te bevorderen. Binnen de programma's zijn al belangrijke inspanningen geleverd, maar er is nog ruimte voor progressie, zowel op het gebied van draagvlak creëren, aanpassen van interne procedures en beleidsontwikkeling als qua het betrekken van vrouwen bij de activiteiten. Het zou goed zijn om bij de ontwikkeling van alle activiteiten het thema gender sterk te benadrukken.</p>	Akkoord	<p>In het nieuwe MJP 2022-2026 heeft BIS-MSI speciale aandacht besteed aan het verdiepen van de genderdimensie. Om voortgangsbewaking te garanderen zijn onze indicatoren genderspecifiek geformuleerd en allemaal uitgesplitst naar leeftijd of geslacht. Om Gender Based Violence (GBV) te voorkomen en te onderdrukken richt onze uitkomstindicator (OTR4_IOV2) zich op het “...ontwikkelen en implementeren van preventieprogramma's voor gendergerelateerd geweld en/of rapportage-mechanismen (bijdrage aan SDG 5.1 & 5.2); zoals uiteengezet in de artikelen 6-8 van de ILO Aanbeveling 206, waarvan kwetsbare vakbondsleden (M:65%, F:35%, Y:25%) op de hoogte zijn of hebben gebruik gemaakt”. Aangezien vrouwen de meerderheid vormen van de werknemers in onzekere arbeidssituaties, wordt het empowerment van vrouwelijke vakbondsafgevaardigden en -leden gemeten aan de hand van specifieke genderindicatoren voor elk resultaat: onderhandelen over gendergevoelige agendabepaling, overeenkomsten en wetgeving voor de sociale dialoog (R1_IOV.2); GBV-rapportagemechanismen, aantal gerapporteerde GBV-gevallen (R2_IOV.2) en pleitbezorging voor de ratificatie van ILO C183 over moederschapsbescherming, C189 over huishoudelijk werk en C190 over GBV (R3_IOV.3).</p>
<p>Aanbeveling 4: Verbeter de productie van gedigitaliseerde gegevens en statistieken. In de drie landen is veel werk verzet om gedigitaliseerde databases op het gebied van lidmaatschapsbeheer te realiseren. De eerste stappen zijn gezet en deze dienen nog verder uitgediept te worden. Het werd aanbevolen om het databasebeheer uit te breiden met een inventarisatie van collectieve overeenkomsten en een analyse van de inhoud van de collectieve overeenkomsten. Dergelijke elektronische databanken zullen het mogelijk maken strategische analyses en strategische keuzes te maken in processen van sociale dialoog. Dit moet uiteraard gepaard gaan met de opleiding en</p>	Akkoord, maar	<p>Wij zijn het eens met de externe evaluatoren over het belang van elektronische databases, die strategische analyse en strategische keuzes mogelijk maken. Zoals gezegd is er veel werk verzet in het huidige programma en zullen we tijdens het nieuwe programma van 2022-2026 blijven investeren in opleidingen. Maar wat de aanwerving van personeel betreft, heeft het BIS-MSI programma geen concreet budget voorzien voor dit soort kosten en zal dit afhangen van de middelen die op landniveau beschikbaar kunnen gesteld worden door de partnerorganisaties zelf.</p>

aanwerving van personeel dat over de nodige vaardigheden beschikt om deze database te beheren		
<p>Aanbeveling 5: BIS-MSI heeft zeer goede handleidingen en monitoringtools. Aangezien de rapportage door de partners wordt gedaan en BIS-MSI geen eigen coördinator ter plaatse heeft, bevelen wij aan te blijven investeren in de monitoring- en evaluatiecapaciteit bij de partners. BIS-MSI heeft in het programma 2017-2021 tijdens haar leertraject met ACE-EU het gebruik van tools zoals outcome harvesting, contributieanalyse en Intervention Context, Mechanism & Outcome (ICMO) bestudeerd, maar deze zijn nog niet geoperationaliseerd. Daarom geven wij als aanbeveling de monitoringgegevens als onderdeel van de nieuwe programma-uitvoering duurzaam te implementeren/benutten. Met andere woorden, ervoor te zorgen dat de monitoringgegevens ook door de vakbonden kunnen worden gebruikt voor hun bedrijfsvoering, onafhankelijk van de uitvoering van het programma. Een zorgvuldige identificatie van methodologie, indicatoren en monitoringgegevens zijn dus belangrijk.</p>	Akkoord	<p>We zijn blij om te lezen dat het werk en de energie die wij als organisatie hebben gestoken in het ontwikkelen en implementeren van goede handleidingen en monitoringtools zijn erkend door de externe evaluatie. We zullen blijven investeren, niet alleen in de M&E-capaciteit van onze partners, maar het hele concept van MEAL integreren in het kader van het nieuwe programma 2022-2026. Leren zal een centrale pijler zijn. Belangrijke inzichten verkregen uit de gezamenlijke vakbondsleertrajecten van IFSI-ISVI, BIS-MSI, ACV-CSCi en onze partners (over gender, klimaat, sociale bescherming en de R.204), alsook uit het CPWW (over klimaatverandering), zijn verwerkt in de voorgestelde BIS-MSI-outcome, namelijk: de focus op GBV, klimaatmaatregelen in de NDC etc. In lijn met interne evaluaties zullen IFSI-ISVI, BIS-MSI, ACV-CSCi en hun PO in de periode 2022-2026 ook hun inspanningen verdiepen op het gebied van transversale kwesties en op het benutten van goede praktijken. In lijn met de conclusies van institutionele dialogen in de periode 2017-2021, evenals van BIS-MSI's certificeringsproces, hebben we gewerkt aan (1) een betere afstemming van MEAL met WSM en ACV-CSCi, (2) geleerd dat een impactevaluatie qua kostprijs niet haalbaar is voor BIS-MSI en (3) gewerkt aan dataverzameling om onze baselines, MEAL en indicatoren te verbeteren.</p>
<p>Aanbeveling 6: Er is meer steun nodig om het belang van milieu en klimaatverandering te benadrukken. Op het gebied van klimaatverandering en milieu zijn de vakbonden in de drie landen indirect betrokken. Het is echter duidelijk geen centraal thema in hun bedrijfsvoering. Het is echter belangrijk dat vakbonden meer aandacht besteden aan een rechtvaardige transitie, aangezien het de meest kwetsbare groepen zijn die het meest worden getroffen door klimaatverandering.</p>	Akkoord	<p>In het nieuwe MJP 2022-2026 heeft BIS-MSI speciale aandacht besteed aan het vergroten van het belang van het milieu en een rechtvaardige transitie naar groene banen, naar een koolstof-neutrale samenleving en aan het klimaatbestendig maken van onze werkplekken. Dit wordt weerspiegeld in specifieke indicatoren voor het bepalen van de milieuagenda (inclusief gezondheid en veiligheid) door middel van participatie in de sociale dialoog (OTR4_IOV3, R1_IOV.3, R2_IOV.3). Deze geven duidelijk de ambitieniveaus aan, door kwantificering van de werknemer-gerichte maatregelen die moeten worden opgenomen in het nationale klimaatbeleid, en van het aantal werkplekken waar adaptatie- en/of mitigatiemaatregelen zijn geïmplementeerd, in beide gevallen via SD/raadplegingsmechanismen/onderhandeling. Door te kijken naar maatregelen met betrekking tot klimaatverandering die gevolgen hebben voor werknemers, behandelt de milieu-/klimaatgevoelige formulering van de OTR4_IOV.3 dit thema. Bovendien zullen partnerorganisaties op een gestructureerde manier gegevens verzamelen (ORT2_IOV3) over de impact van klimaatverandering, waardoor hun bewustzijn van het onderwerp wordt vergroot en de basis wordt gelegd voor gecontextualiseerde eisen.</p>

Aanbeveling 1:		
Sleutel-acties	Periode	Wie verantwoordelijk
1. Overleg tijdens de 1 ^{ste} missie van het nieuwe MJP 2022-2026 met de onderscheiden partnerorganisaties (PO) over de te nemen stappen om de resultaten van het vorige programma te verdiepen, in lijn met de doelstellingen die zijn gesteld in het nieuwe Logisch kader	2022	BIS-MSI Landenverantwoordelijke en de Lokale stuurgroep
2. Verbeteren en monitoren van bestaande methodieken (gebruik van TUOC) voor verdieping van de drie resultaten zoals geïdentificeerd in het nieuwe MJP, bij elke PO, met een review in jaar 2024	2022-2024	BIS-MSI Landenverantwoordelijke en de Lokale stuurgroep
3. Overwegen tijdens het opstellen van de referentietermen voor de eindevaluatie om dit element op te nemen onder de DAC-criteria voor effectiviteit, zie ook aanbeveling 5	2026	BIS-MSI MEAL verantwoordelijke

Aanbeveling 2:		
Sleutel-acties	Periode	Wie verantwoordelijk
1. Ontwikkel een BIS-MSI-proces om in te spelen op goede praktijken met aandacht voor “welke stappen” tot de resultaten hebben geleid en wat de bijdrage van het BIS-MSI-programma hieraan was, op basis van het leertraject ACE EU in 2021.	2022	BIS-MSI-team
2. Overleg met de partners tijdens de gezamenlijke partnerbijeenkomst en/of missie in 2023 om hierop te reflecteren	2023	BIS-MSI-team en de lokale partner die verantwoordelijk is voor het programma en/of stuurgroep
3. Publiceer een goede praktijk/case per land op basis van de doelen zoals uiteengezet in het te ontwikkelen BIS-MSI proces	2026	BIS-MSI-team en de lokale partner die verantwoordelijk is voor het programma

Aanbeveling 3:		
Sleutel-acties	Periode	Wie verantwoordelijk
1. Raadpleeg de partners tijdens een online bijeenkomst over de te nemen stappen om de genderbenadering te verfijnen op basis van de gendergerelateerde indicatoren zoals opgenomen in het nieuwe programma 2022-2026	2022	BIS-MSI Landenverantwoordelijke en de Lokale stuurgroep
2. Per land een strategiedocument ontwikkelen om met elk land/partnercontext de beste roadmap/uitrol voor de aanpak te identificeren	2022-2023	BIS-MSI Landverantwoordelijke en de Lokale Vrouwencommissie
3. Peer-to-peer uitwisseling van goede praktijken tussen de BIS-MSI partners, actoren van de GSK WW, enz.	2023-2025	BIS-MSI Landenverantwoordelijke en de Lokale stuurgroep
4. Kapitaliseren op het proces zoals uiteengezet in bijdrage aan aanbeveling 2	2026	BIS-MSI-team en de lokale partner-verantwoordelijke voor het BIS-MSI-programma

Aanbeveling 4:		
Sleutel-acties	Periode	Wie verantwoordelijk
1. Interne BIS-MSI-reflectie (SWOT) over de haalbare aanpak, de partners helpen bij deze elementen, puttend uit geleerde lessen van ACLVB-CGSLB	2022	BIS-MSI-team & verantwoordelijk Nationaal Secretaris ACLVB-CGSLB
2. Raadpleeg de partners tijdens de gezamenlijke partnerbijeenkomst en/of missie in 2023 van het nieuwe MJP 2022-2026 over hun behoeften/haalbaarheid/beschikbaarheid van middelen. Afhankelijk van het resultaat in actie 1 en 2, trainingen implementeren indien van toepassing	2023-2024	BIS-MSI Landenverantwoordelijke en de Lokale stuurgroep

Aanbeveling 5:		
Sleutel-acties	Periode	Wie verantwoordelijk
1. Interne BIS-MSI reflectie op het ACE-EU leertraject zoals geïntroduceerd in 2021 naar de implementatie/operationalisering van de geselecteerde methodologie	2022	BIS-MSI MEAL-verantwoordelijke en Landenverantwoordelijk
2. Introductie van de geselecteerde methodiek tijdens de 1 ^{ste} missie naar de partners	2022	BIS-MSI Landenverantwoordelijke en de Lokale stuurgroep (UG)
3. Bewaak en evalueer het nut van de tool tijdens een interne tussentijdse evaluatie	2024	BIS-MSI MEAL-verantwoordelijke en Landenverantwoordelijke
4. Gebruik de gegevens die zijn verzameld tijdens de Eind Evaluatie in 2026-2027, door deze te definiëren in de referentie termen	2026	BIS-MSI MEAL-verantwoordelijke en Landenverantwoordelijke

Aanbeveling 6:		
Sleutel-acties	Periode	Wie verantwoordelijk
1. Raadpleeg de partners tijdens de 1 ^{ste} missie van het nieuwe MJP 2022-2026 over de te nemen stappen om de klimaataanpak op basis van de klimaatgerelateerde indicatoren zoals opgenomen in het nieuwe programma 2022-2026 te verfijnen en te versterken	2022	Landenverantwoordelijke met ondersteuning van BIS-MSI klimaatmedewerker
2. Ontwikkel een strategiedocument per land om de capaciteitsversterking, pleitbezorging en sociale dialoog-gerelateerde acties te identificeren en uiteen te zetten om de resultaten te bereiken die zijn uiteengezet in het logframe (inclusief het gebruik van de OIE/EIT – zie 4)	2022-2023	BIS-MSI Landenverantwoordelijke en de Lokale klimaatcommissie/verantwoordelijke
3. Gerichte peer-to-peer-uitwisselingen om leren en uitwisseling tussen partners mogelijk te maken, evenals uitwisselingen met andere organisaties binnen en buiten de wereldwijde vakbondsbeweging (ITUC-Africa, Just Transition Center, ...)	2023-2026	Stuurgroep bij partners met steun van BIS-MSI
4. Verdere aanpassing en uitrol van op OIE gebaseerde tool voor het verzamelen van informatie over kwetsbaarheden voor klimaatverandering, aanpassingsbehoeften en mitigatiepotentieel op lokaal/bedrijfsniveau door TU-kaders; opzetten van een informatiebeheer-/databasesysteem zodat deze informatie kan worden opgenomen in nationale aanbevelingen en onderhandelingen.	2022-2026	Klimaatmedewerker bij BIS-MSI, landenverantwoordelijken, Lokale Stuurgroep & klimaatverantwoordelijk bij partnerorganisaties