Welke toekomst voor de Belgische ngo's in de internationale samenwerking van de 21ste eeuw?

Discussienota

Een agenda tot vernieuwing

MAART 2015
Opgesteld door een werkgroep
namens ngo-federatie en ACODEV

Ontwikkelingssamenwerking bestaat meer dan vijftig jaar. In die tijdspanne werden belangrijke volumes hulp ter beschikking gesteld van ontwikkelingslanden. In dit kader waren internationale/Belgische ngo's een onmisbare schakel om de 'stem van het Zuiden' te laten weerklinken in machtscentra, solidariteit vorm te geven, campagnes te organiseren en fondsen door te sluizen voor acties op het terrein.

Maar deze bevoorrechte positie wordt sinds geruime tijd in vraag gesteld: door de eigen partners in het Zuiden, door overheden, bedrijven, nieuwe sociale bewegingen en burgers, maar vooral ook door de snelle en diepgaande veranderingen die zich voltrekken op wereldvlak. Een nieuwe agenda voor de internationale samenwerking van de 21ste eeuw staat in de steigers. Ze heeft een universele draagwijdte en zoekt antwoorden te bieden op prangende systeemuitdagingen die ons allen aanbelangen -zoals de toenemende ongelijkheid, de schaarste aan grondstoffen, veiligheid en migratie of de klimaatverandering.

Deze diepgaande evoluties zorgen ervoor dat de 'traditionele' ontwikkelingssamenwerking — voornamelijk gebaseerd op de overdracht van middelen van het 'Noorden' naar het 'Zuiden' — haar beste tijd heeft gehad. Nieuwe vormen van 'internationale' samenwerking zullen het panorama beheersen. Alle actoren uit de sector staan voor de uitdaging om zich te herpositioneren in het nieuwe landschap en hun denken en handelen grondig aan te passen om relevante actoren te blijven in deze internationale samenwerking van morgen.

Tegen die achtergrond is het niet verwonderlijk dat ook debat over de toekomst van de internationale ngo's de laatste jaren in een stroomversnelling is geraakt (in academische kringen, beleidsfora maar ook binnen de sector). Er zijn heel wat studies en rapporten die zich buigen over de vraag hoe de internationale ngo's van de toekomst er zullen uitzien. Diverse Europese ngo's zijn niet bij de pakken blijven zitten en hebben resoluut gekozen voor het pad van de vernieuwing. Op diverse manieren: via herstructurering, decentralisatie, schaalvergroting of door de ombouw tot (globale) netwerkorganisaties. Ook in België kunnen interessante veranderingsdynamieken waargenomen worden. Maar ze gaan niet ver en diep genoeg, zeker niet als je de ngo-sector in zijn geheel bekijkt.

Met deze discussie-nota[1], opgesteld door een informele werkgroep[2], willen beide federaties het interne debat aanzwengelen over de noodzakelijke herpositionering en mogelijke toekomstscenario's van de Belgsiche ngo's – rekening houdende met de diversiteit van de sector. Het uitgangspunt is duidelijk: om meerwaarde te verzekeren in de internationale samenwerking van de 21ste eeuw is aanpassing een 'must' voor elke ngo. De nota beoogt elementen aan te reiken om die noodzakelijke veranderingsprocessen te kaderen en concreet in te vullen. Daarbij wordt verwezen naar de ervaringen in andere Europese landen, waar dit proces ook ingezet is. Maar het is niet de bedoeling om prescriptief te zijn. De vraag 'hoe' je vernieuwing precies invult zal door iedere individuele ngo zelf moeten bepaald worden. Het is een proces dat hoedanook tijd zal vergen. Het zal immers niet volstaan om de visie wat bij te spijkeren. Ook de organisatievormen, werkmethodes en financieringsmodellen zullen grondig herdacht moeten worden.

Om een open debat te stimuleren werd de globale analyse gestructuurd in zes stellingen.

---

1 De nota bouwt voor op eerdere processen tot vernieuwing van de ngo-sector in België. Ze is gebaseerd op (i) een uitgebreid literatuuronderzoek; (ii) twee 'bevruchtingssessies' - respectievelijk met actoren uit andere sectoren van het maatschappelijk middenveld en met denkers/praktijkmensen die vertrouwd zijn met ngo-hervormingsprocessen, mede in buurlanden; (iii) individuele interviews met internationale experts inzake civiele maatschappij.

2 De werkgroep bestond uit de voorzitter van de ngo-federatie, leden van de Vlaamse en Waalse secretariaten van de federaties en twee ngo-vertegenwoordigers uit beide landsgedeelten. Dit document engageert alleen de leden van de informele werkgroep en niet de respectievelijke raden van bestuur.

Stelling 1: De traditionele ontwikkelingssamenwerking heeft haar houdbaarheidsdatum overschreden en belemmert vernieuwing: tijd voor een (geleidelijke) uitstap

België kent een **rijk weefsel ngo's** die actief zijn op het terrein van de ontwikkelingssamenwerking. Velen onder hen zijn voortgevloeid uit de solidariteitsbewegingen van de jaren '60 en '70. Hun taak was duidelijk: de '*Noord-Zuid kloof*' helpen dichten, '*structurele ontwikkeling*' bevorderen, het 'rijke Noorden een geweten schoppen' en lobbyen rond de wenselijke niveaus van hulp (de 0,7%-norm). Rond de gehele ontwikkelingsproblematiek ontstond een ware hulpindustrie. Dit systeem kon ngo's goed gebruiken om de armsten te bereiken of als efficiënte uitvoeringsagenten. Steeds meer overheidsfondsen vonden hun weg naar de ngo's. Het versterkte hun actievermogen, maar zorgde ook voor een **toenemende inkapseling** in het systeem, professionalisering en bureaucratisering. Geregeld zijn er frontale aanvallen geweest op de ontwikkelingssector. Maar objectief bekeken kunnen best **mooie resultaten** voorgelegd worden. Dit geldt ook voor de internationale ngo-gemeenschap. Op diverse vlakken hebben ngo's een wezenlijke bijdrage geleverd in het gevecht tegen armoede en onrecht of in de uitbouw van een civiele maatschappij in het Zuiden.

Maar de wereld waarin de traditionele ontwikkelingssamenwerking tot bloei kwam, bestaat niet langer. Diepgaande mondiale veranderingen hebben zich voorgedaan op geopolitiek, economisch en sociaal vlak, die de kaarten grondig hebben dooreengeschud. Deze nieuwe context is in de afgelopen jaren uitvoerig geanalyseerd, ook door Belgische onderzoekers[1].

Zo is het '*gezicht van de armoede*' fundamenteel gewijzigd. De armoedekloof kan je niet meer exclusief vatten in de klassieke 'Noord-Zuid' tegenstelling. Armoede is nu vooral aanwezig in snel groeiende economieën, fragiele staten, conflictlanden en… in onze Westerse samenlevingen. Heel wat landen in het 'Zuiden' zijn potentieel rijk, onder meer dankzij aanzienlijke natuurlijke grondstoffen (Congo is een treffend voorbeeld). De schrijnende ongelijkheden die je er vaak aantreft hebben alles te maken met scheve machtsverhoudingen en slecht bestuur. Dat los je niet op met 'meer hulp' maar door een betere verdeling van de beschikbare rijkdommen. Ook het begrip '*ontwikkeling*' is uitgehold. Het wordt grotendeels vereenzelvigd met groei volgens het neoliberale receptenboek. Dit model leidt tot toenemende ongelijkheid op alle niveaus en brengt het voortbestaan van de planeet zelf in gevaar vanuit ecologisch perspectief. De globalisering leidt er toe dat alle landen nu geconfronteerd met een aantal '*globale problemen*' die dringend op mondiaal vlak moeten aangepakt worden. De recente financiële systeemcrisis heeft aangetoond hoezeer de plaats van het Westen/Europa in de wereld veranderd is. Het is verder een hele uitdaging om het draagvlak te behouden bij overheden en burgers voor armoedebestrijding in verre landen als in eigen land de buikriem steeds verder moet aangespannen worden. Regeringen in heel Europa knippen in de budgetten voor ontwikkelingssamenwerking, ook deze bestemd voor ngo's[2], zonder veel maatschappelijk protest (buiten de betrokken actoren om). Private investeringen en filantropie doen het relatieve belang van de klassieke publieke hulp nog verder krimpen.

Al deze veranderingen ondergraven de rationale van het hulpsysteem dat ontstond na W.O. II en veel van de pijlers waarop ook het ngo-denken en -handelen nog in grote mate berust. De eerste noodzakelijke stap voor Belgische ngo's is dan ook een erkenning dat de traditionele ontwikkelingsamenwerking haar houdbaarheidsdatum heeft overschreden. Uiteraard zal er nog een prangende behoefte zijn aan internationale samenwerking

1 In 2012 heeft het HIVA, in opdracht van 11.11.11, een studie uitgevoerd rond '*Development Cooperation in 2020?*'. Het rapport biedt een overzicht van de belangrijkste trends in het globale landschap, werkt drie mogelijke scenario's uit en bekijkt de implicaties voor de diverse actoren.

2 Zo heeft de huidige regering in Nederland het budget voor maatschappelijke organisaties gehalveerd.

en solidariteit. Maar die zal op een andere leest geschoeid moet worden in de 21ste eeuw. Het huidige hulpsysteem heeft decennia lang z'n mérites gehad, maar is nu een instrument met een grotendeels verouderd conceptueel kader, interventielogica, werkwijze en procedures die echte vernieuwing tegenwerkt. **Ngo's moeten zich uit dit keurslijf onttrekken** indien zij relevante actoren willen zijn in de internationale samenwerking van de 21ste eeuw.

Deze diagnose wordt bevestigd door diverse studies, rapporten en blogs die zich toespitsen op de toekomst van internationale ngo's[1]. Een goed voorbeeld is de publicatie van het International Civil Society Centre in Berlijn met de sprekende titel: **'A proposal for boards and CEOs on how to prepare their organisation for disruptive change — Riding the wave… rather than being swept away'**[2].

'Business as usual' mag dan geen optie meer zijn, **in de praktijk zal het doorknippen van de navelstreng met het hulpsysteem niet van leien dakje lopen**. De hardnekkige beeldvorming over de Noord-Zuidkloof zit diep ingebakken in ons taalgebruik. Ngo's staan voor de uitdaging om de tijd van 'educatie over de problematiek van het Zuiden' te overstijgen en resoluut te kiezen voor een kader van wereldburgerschap als de mondiale dimensie van betrokkenheid bij de samenleving, solidariteit, gedeelde verantwoordelijkheid en participatie in de maatschappij.

Ook in Europees en internationaal verband zie je dat internationale ngo's steeds meer op een kruispunt komen te staan. Dhananjayan Sriskandarajah, de directeur van de wereldalliantie CIVICUS, vat de **existentiële dilemma's** van ngo's goed samen in een recente blog: '*Sure, we're winning battles here and there, but we're losing the war against poverty, inequality, exclusion and climate change. Too many of us work in organised bits of civil society […] that have been removed from the forces that drive deep social change, from the causes that first inspired us. In devoting our energies to designing logframes and reporting to donors, we have become mired in bureaucracy. […]. Reliant on funding to service our own sizeable organizations, we avoid approaches or issues that might threaten our brand or upset our donors. […]. And so we find ourselves reinforcing the social, economic and political systems we once set out to transform*'.

De uitstap uit de traditionele ontwikkelingssysteem is ook een uitdaging voor alle andere actoren uit de hulpindustrie. De Britse think tank ODI heeft een '*vulnerabiliteitsindex*' opgesteld met bijhorende 'stresstest' die allerlei bilaterale en multilaterale ontwikkelingsorganisaties toelaat na te gaan of ze al dan niet uitgerust zijn voor de internationale samenwerking van de 21ste eeuw[3]. In diverse lidstaten van de EU woedt een politiek en maatschappelijk debat over de nieuwe fase van internationale samenwerking die zich aanbiedt ('beyond aid') en worden nieuwe pistes ingeslagen[4]. In andere landen zie je minder beweging en lijkt men vooral bekommerd om 'effectieve hulp' te bieden[5], vooral aan een slinkend groepje allerarmste of fragiele landen. Maar ook in dit laatste scenario leert de ervaring dat traditionele recepten (zoals het 'volume' aan hulp of het verbeteren van de 'input-aspecten) geen oplossing bieden[6].

1 Zie onder meer: Cooper, G. 2012. *Reinventing the international NGO.* Fine, C.P. 2014. I*s there a Future for international NGOs in the 21st Century?* En ook Slim, H. 2013. *NGOs and the Future. A Think Piece.*

2 International Civil Society Centre, 2013. Andere interessante rapporten zijn: World Economic Forum. January 2013. *The Future Role of Civil Society*; FSG. 2013. *Ahead of the Curve. Insights for the International NGO of the Future*; Banks, N., Hulme, D. and M. Edwards. 2015. *NGOs, States and Donors revisited: Still Too Close to Comfort?* World Development, Vol. 66, pp. 707-718.

3 Kharas, H en A. Rogerson. 2012. Horizon 2025. *Creative destruction in the aid industry.* ODI.

4 Zo bleef het budget in het Verenigd Koninkrijk onder de huidige Tory-regering grotendeels gevrijwaard van besparingen mede omdat men een andere 'narrative' kon aanbrengen dat duidelijk 'beyond aid' ging en meer gebaseerd was op globale agenda's en welbegrepen eigenbelang. Ook het Parlement is voorstander van deze ommezwaai. Zie: International Development Select Committee. Februari 2015. *The Future of UK Development Cooperation Policy: Phase 2: Beyond Aid.*

5 Daarbij wordt systematisch beroep gedaan op de agenda van de Parijs Verklaring (2005), ook al is die inmiddels grondig voorbijgestreefd door de ruimere visies op samenwerking die bevat zijn in de 'Accra Action Plan' (2008) en vooral in het 'Busan Outcome Document' (2011) waar het concept van '*aid effectiveness*' werd ingeruild voor het veel ruimere, lokaal gedreven begrip van '*development effectiveness*'.

6 Voor een goed en recent overzicht van de fundamentele beperkingen van klassieke huplverlening zie: Wild, Leni e.a. 2015. *Adapting Development: Improving services for the poor.* ODI.

Stelling 2: Er staat een uitdagende nieuwe mondiale agenda in de steigers, met een focus op inclusieve ontwikkeling, waarden, billijke normen en 'global public goods' (inzonderheid milieu)

'*The king is dead, long live the king!*' Deze gevleugelde uitspraak is ook hier van toepassing. De traditionele ontwikkelingssamenwerking is haar verkoopdatum voorbij maar er is een waardige opvolger. In het laatste decennium zijn de contouren van de nieuwe agenda voor internationale samenwerking van de 21ste eeuw steeds zichtbaarder geworden. Dit gebeurt inzonderheid in het kader van de onderhandelingen over de 'Post 2015 development agenda'[1].

De **breuklijnen met het verleden** zijn duidelijk:

- Het discours gaat niet langer alleen over 'het Zuiden' maar over **gedeelde problemen** in alle landen/regio's van de wereld (i.e. het principe van **universaliteit**). Dit mondiale perspectief laat toe een veel bredere groep burgers aan te spreken (dan in de traditionele hulpverlening) om samen te sleutelen aan een betere wereld via nieuwe vormen van solidariteit, goed globaal burgerschap en maatschappelijke actie (met sociale media als bevoorrecht strijdmiddel).
- Gedurende decennia is 'armoedebestrijding' het leitmotiv geweest van onze hulp. Het blijft een kerntaak maar de actieradius moet verruimd worden. De mantra's van de internationale samenwerking van de 21ste eeuw zijn de strijd tegen de toenemende '**ongelijkheid**' (een trend die in zowat alle landen ter wereld zichtbaar is) en het bevorderen van '**inclusieve en duurzame ontwikkeling**' door een beter evenwicht te vinden tussen groei, sociale welvaart en ecologie.
- De nieuwe globale ontwikkelingsagenda neemt afstand van de apolitieke en technocratische aanpak waarop de Millenniumdoelstelligen gebaseerd waren. Het beklemtoont het **primaat van de politiek** en verantwoord leiderschap (op alle niveaus) en hamert op de nood aan een herverdeling van macht, opportuniteiten en middelen om de vicieuze cirkel van armoede en ongelijkheid te doorbreken[2]. Het strijdtoneel voor de internationale samenwerking van de 21ste eeuw is niet langer de organisatie van een hulpstroom van Noord naar Zuid. Het gaat over nieuwe vormen van mondiaal bestuur, het streven naar gedeelde waarden, het ijveren voor billijke normen (in handelsakkoorden, sociale rechten, de strijd tegen klimaatverandering, rond migratie, enz.) en het gezamenlijk beheer van globale publieke goederen.
- Ook de **organisatievormen** van de internationale samenwerking zullen grondig aangepast moeten worden. De uitvoering voor de nieuwe ontwikkelingsagenda kan niet langer uitbesteed worden aan afzonderlijke ministeries en agentschappen voor ontwikkelingssamenwerking. De internationale samenwerking van de 21ste eeuw vereist een '*whole of government*' en een '*whole of society*' aanpak en een bereidheid van alle betrokken actoren om te dialogeren en, waar mogelijk en opportuun, de krachten te bundelen via een veel ruimere portefeuille aan financieringsbronnen en -instrumenten.
- De **financiering** van deze nieuwe globale ontwikkelingsagenda (met universele reikwijdte) zal eveneens op een andere leest moeten geschoeid worden. Het gaat niet langer alleen om 'solidariteit' vanuit het Noorden naar het Zuiden maar om een **gedeelde verantwoordelijkheid** van alle landen via aangepaste (gedifferentiëerde) verdeelsleutels en een veel efficiëntere en billijkere verdeling van de rijkdommen in ontwikkelingslanden zelf (in het jargon: 'domestic resource mobilisation')[3]. Dit scenario biedt opportuniteiten om de steeds verdere uitholling van traditionele budgetten voor samenwerking tegen te gaan. De nieuwe opdrachten van internationale samenwerking bestaan erin de globale problemen van ongelijkheid, klimaatverandering, waardig werk, migratie aan te pakken. Met deze verruimde agenda kan je wellicht beter aansluiten bij de verwachtingen van politici en burgers in eigen samenleving en het eroderende draagvlak voor 'development finance' versterken.

1 Zie vb. het rapport van het High Level Panel. United Nations. 2013. *A New Global Partnership: Eradicating Poverty and Transforming Economies through Sustainable Development.* Deze Post-2015 Agenda is niet de enige bron. Alternatieve modellen voor 'ontwikkeling' duiken ook elders op (zoals de visie van '*Buen Vivi*' in Latijns Amerika).

2 Ook vanuit de ngo-wereld wordt al lang geijverd voor een meer politieke benadering van de ontwikkelingssamenwerking. Voor een diepgaande analyse van de problematiek en de impact van efficiënte politieke actie, zie: Green, Duncan. 2012. *From Poverty to Power. How Active Citizens and Effective States can change the world.* Oxfam publications.

3 In juli 2015 is een topconferentie gepland rond 'Financing for Development' in Addis Ababa (Ethiopië) om een coherente financiële onderbouw te geven aan de Post-2015 Agenda. De vorm ervan zal grondig verschillen van de 'ronde tafels van donoren', het format dat we kennen in de traditionele hulp.

Stelling 3: In deze nieuwe ontwikkelingsagenda is een fundamentele rol weggelegd voor actieve burgers en middenveldorganisaties die zich tijdig aangepast hebben

Alle analyses zijn het er over eens dat de effectieve uitvoering van deze nieuwe globale ontwikkelingsagenda in sterke mate zal moeten aangedreven worden door actieve burgers en organisaties van het middenveld (in 'Noord' en 'Zuid'). In het debat over 'Post 2015', in beleidsdocumenten van donoren en in allerlei studies en rapporten worden **hoge verwachtingen gekoesterd inzake de rol van de civiele maatschappij**, inzonderheid op het vlak van:

- 'Pleitbezorging' (advocacy) op diverse niveaus (globaal, regionaal, nationaal en lokaal) voor het eerbiedigen van waarden (zoals mensenrechten, gender, culturele diversiteit) en het bevorderen van billijke normen in allerlei cruciale beleidsdomeinen (vb. sociale normen). Inzonderheid op het domein van goed globaal bestuur is er heel wat werk aan de winkel[1].
- Het vervullen van een 'watchdog' rol ten aanzien van het optreden van overheden en bedrijven, met bijzondere aandacht voor de effectieve naleving van internationale normen inzake handel, arbeid, sociale rechtvaardigheid, duurzaam beheer, transparantie, enz.
- Het aanleveren van specifieke kennis/expertise die (nog) niet aanwezig is in het Zuiden en ten dienste kan gesteld worden van endogene ontwikkelingsprocessen in een kader van uitwisseling van ervaring, goede praktijken, enz. Of zoals goed omschreven in een recent artikel: '*... given their weak roots in civil society and the rising tide of technocracy that has swept through the world of foreign aid, most NGOs remain poorly placed to influence the real drivers of social change. However [...] NGOs can take advantage of their traditional strengths to build bridges between grassroots organisations and local-national-level structures and processes, applying their knowledge of local contexts to strengthen their roles in empowerment and social transformation*'[2].
- De 'co-productie' van publieke diensten en goederen, waarbij ngo's (in Noord en Zuid) samenwerkingsverbanden smeden met centrale en lokale overheden (de 'primary duty bearers').
- Allianties met actoren uit de private sector voor de bevordering van duurzame ontwikkeling op alle niveaus.
- Bijdragen aan de versterking van de staat en het maatschappelijk weefsel in fragiele situaties of conflictlanden.
- Het verstrekken van humanitaire hulp op een integrale wijze die niet alleen onmiddellijke noden lenigt, maar ook oog heeft voor de uitbouw van duurzame lokale capaciteit ('resilience') en de brug legt met de meer structurele vormen van ontwikkelingssamenwerking.
- Het stimuleren van 'civic driven change' — of het opzetten van acties rond globale problemen die vertrekken van 'onderuit' en gedragen worden door burgers, sociale bewegingen en coalities van actoren in de eigen samenleving, in Europa en in andere regio's/landen.

Rond diverse van deze rollen hebben internationale/Belgische ngo's al heel wat ervaring opgedaan (zoals pleitbezorging of de 'waakhond-functie'). Maar **voor andere opdrachten is dit veel minder het geval**. Veel ngo's werken vaak in 'splendid isolation' met hun partners. Samenwerking met lokale besturen of de private sector heeft nog een lange weg af te leggen. Dit geldt ook voor het bevorderen van 'civic driven change'. Voorts klampen veel internationale ngo's zich vast in de rol van financiële intermediair/uitvoerder van projecten in het Zuiden, dit terwijl hun meerwaarde op dit vlak niet langer evident is (mede omdat in de meeste partnerlanden voldoende financiële middelen voorhanden zijn en lokale actoren capaciteit hebben om een protagonistenrol te vervullen).

Het besef groeit ook dat **andere strategieën en organisatiemodellen** nodig zijn om bovenstaande rollen op een effectieve wijze te vervullen. Zo bestaat al jarenlang heel wat kritiek bij overheden, bedrijven en burgers op de legitimiteit van geïnstitutionaliseerde maatschappelijke organisaties. Terugkerende vragen zijn: uit wiens naam spreken internationale ngo's? Welke belangen verte-

1 Voor een inspirerend overzicht zie: Convergences. 2014. *Objectif 2030: Co-construire le monde de demain.*

2 Banks, N, Hulme, D. and M. Edwards. *NGO, States, and Donors Revisited: Still Too Close for Comfort?* World Development, Vol. 66, pp. 708-718, 2015.

genwoordigen ze? Wie is hun achterban? In welke mate vinden ngo's aansluiting bij burgerprotesten en nieuwe sociale bewegingen[1]? Die vragen kan je niet opzij schuiven als je aan pleitbezorging doet. Voorts tonen talrijke evaluatierapporten aan dat organisaties uit de civiele maatschappij vaak niet sterk genoeg wegen om echte veranderingen door te duwen via advocacy werk. Trendwatchers voorspellen verder dat 'big will be beautiful' in de samenwerking van de toekomst. Donoren zullen kiezen voor programma's met grotere budgetten en hameren op consortia van diverse actoren die instaan voor de uitvoering. Om competitief te blijven kiezen sommige ngo's ervoor om 'mega-'structuren te worden.

De boodschap is duidelijk: **als** de internationale ngo's een belangrijke speler zullen zijn in de samenwerking van de 21ste eeuw hangt af van hun capaciteit om zich te herbronnen, hun legitimiteit te versterken, hun 'métier' een nieuwe invulling te geven, aansluiting te zoeken bij de dynamieken en actoren in de eigen samenleving, evenwaardige relaties uit te bouwen met partners, pragmatische allianties te smeden met andere actoren en nieuwe financieringsmodellen te ontwikkelen.

In veel opzichten zijn die veranderingsprocessen al bezig. Allerlei externe factoren zorgen de facto voor een hertekening van het landschap en de rol van internationale/Belgische ngo's:

- Naarmate de civiele maatschappij uit 'het Zuiden' sterker en mondiger wordt, zijn er heel wat taken waarvoor zij beter geplaatst is dan noordelijke actoren. De 'intermediaire' rol van internationale/Belgische ngo's zal op een andere (minder financiële) leest moeten geschoeid worden.
- Er bestaat een vrij grote consensus dat het verstrekken van publieke diensten een legitieme taak is van overheden (centraal en lokaal). Waar mogelijk moet dan ook vermeden worden parallelle projecten op te zetten gefinancierd via Noordelijke ngo-kanalen.
- De donorfondsen worden steeds meer gedecentraliseerd en de voorkeur wordt gegeven aan het ondersteunen van de lokale civiele maatshappij[2].
- De technologische revolutie en de opkomst van de sociale media zal het proces versnellen waarbij ngo's niet langer als noodzakelijke 'intermediairen' worden gezien. Burgers en activisten waar ook ter wereld hebben steeds minder behoefte aan een tussenpersoon die bemiddelt tusen Noord en Zuid, rijk en arm, producent en verbruiker, activist en politicus.

1 Elbers, W. 2014. *Gelijke context, ander beleid.* Viceversa.

2 Die evolutie zie je goed bij de EU. Tot het eind van de jaren '90 verliep de steun voor de civiele maatschappij bijna exclusief via Noordelijke ngo's. Sindsdien is het beleid volledig omgekeerd. De EU mikt nu vooral op directe (financiële) steun aan de lokale civiele maatschappij. De meerwaarde van de internationale ngo's wordt vooral gezien als een rol vanuit de tweede lijn (kennisoverdracht, capaciteitsopbouw, enz.). De klassieke rol van intermediatie is grotendeels weggevallen.

Stelling 4: Er zijn diverse toekomstscenario's mogelijk voor internationale/Belgische ngo's

Wat betekent dit allemaal voor de internationale ngo's? Hoe kunnen ze zich verder aanpassen aan de nieuwe realiteiten en uitdagingen met behoud van hun eigenheid en financiële gezondheid? Op basis van recent onderzoek en de huidige discussies rond dit thema lijken **vijf scenario's** mogelijk voor internationale/Belgische ngo's. Een waarschuwing is hier evenwel vereist: het is niet de bedoeling om met deze scenario's ngo's in 'een hokje' te plaatsen. In de praktijk zullen heel wat ngo's wellicht kiezen voor mengvormen van de diverse opties.

(1) Status quo

Diverse studies hebben aangetoond dat verandering geen evident proces is in de ngo-sector. De 'inward-looking' oriëntatie van vele organisaties, de grote fragmentatie en de afhankelijkheid van subsidies, treden vaak op als remmende factoren. Dat zie je ook in België. De achillespees van eerdere vernieuwingsprocessen is de **kloof tussen visie-ontwikkeling en actie**. In het verleden werden meermaals denkprocessen opgezet over hoe het allemaal anders en beter moet (cf. de Ekstermolengroep in de jaren '90), toekomstcongressen georganiseerd (zoals door 11.11.11 in 2009) of bijzonder relevant studiewerk verricht dat oproept tot grondige veranderingen in de positionering en werkwijzes van de ngo's. Maar in de meeste gevallen is een effectieve follow-up uitgebleven.

De perspectieven voor de meeste internationale ngo's lijken eerder somber indien ze vastgeklonken blijven aan de traditionele ontwikkelingssamenwerking, overheidssubsidies en bijhorende rollen van financiële intermediatie. De globale hoeveelheid beschikbare publieke middelen dreigt verder te slinken. De druk van overheden om 'value for money' te verkrijgen zal toenemen. Ook de competitie zal scherper worden, zowel binnen de sector als met de civiele maatschappij uit ontwikkelingslanden en allerlei andere actoren die zich nu toespitsen op internationale samenwerking (zoals de private sector of de lokale besturen). Om al deze redenen is dit scenario — gebaseerd op het blijven vasthangen in het huidige hulpsysteem vanuit de illusie dat '*het wel zo zal blijven*' — wellicht de meest riskante optie. De ervaring van het maatschappelijk middenveld in Nederland spreekt terzake boekdelen. Nieuwe politieke prioriteiten en slinkende hulpbudgetten hebben een ware ravage aangericht in de sector (met diverse organisaties die hun deuren moesten sluiten of massaal personeel ontslaan). Er is geen reden om aan te nemen dat België een eiland kan blijven waar de ngo-sector een soort trekkingsrecht zal behouden op een aanzienlijk deel van het hulpbudget.

(2) Actor van maatschappelijke verandering

In dit tweede scenario kiest de ngo uitdrukkelijk voor een 'politieke' benadering — een pad dat verschillende Belgische ngo's reeds jaren volgen. Uitgangspunt hierbij is dat structurele verandering alleen gebeurt indien er gesleuteld wordt aan bestaande machtsstructuren, via nieuwe normen, regulatie en druk vanuit de maatschappij/burgers op politieke en economische machtshebbers. In deze categorie zitten niet alleen 'militante' organisaties (zoals Greenpeace) maar ook ngo's die zich toespitsen op diverse vormen van beleidsbeïnvloeding (ook minder confrontationele; vaak gekoppeld aan acties op het terrein om de voeling met de werkelijkheid niet te verliezen)[1].

Zoals hierboven beschreven, is er voor dit soort maatschappelijke organisaties een fundamentele rol weggelegd in de nieuwe globale Post-2015 agenda. Niet alleen in arme en fragiele landen (waar het echte probleem vaak niet te maken heeft met een gebrek aan middelen) maar ook in middeninkomenslanden (MIC)[2]. In de traditionele ontwikkelingssamenwerking, gebaseerd op transfer van

1 Die reflectie is ook bezig in eigen land: Justaert, G. en Thierry Manhaeghe. 2013. *Naar een duurzame en inclusieve samenleving: sociale bewegingen als kracht van sociale verandering.* Wereldsolidariteit.

2 Voor een meer diepgaande analyse zie: Maxwell, S. 2013. *Is there a future for Northern NGOs in a world of MICs?* Blog ODI.

middelen, komen MICs nog weinig aan bod. Logisch want 'hulp' heeft weinig zin in landen met een sterke economische groei. Daar moet de nationale overheid in de eerste plaats zélf zorgen voor een billijke verdeling van de beschikbare rijkdom. Dit betekent evenwel niet dat er geen werk meer is voor internationale ngo's in MICs. Zij kunnen hun partners helpen om in eigen land te ijveren voor een meer rechtvaardige fiscaliteit, advies en capaciteitssteun verstrekken, bescherming bieden aan activisten die in moeilijkheden komen, lokale eisen naar hogere niveaus brengen of globale allianties rond gemeenschappelijke uitdagingen helpen smeden (zoals de toekomst van het familiale landbouwbedrijf, de sociale bescherming, arbeidsnormen, enz.).

Kansen genoeg dus voor dit soort ngo's. Maar om echt impact te hebben op machtsstructuren die ongelijkheid en onrecht veroorzaken, zullen dit soort organisaties hun **strategieën en actiemodellen** verder moeten verdiepen, verbreden en verfijnen[1]. De ervaring toont immers aan dat 'politieke actie' alleen efficiënt en duurzaam is als je een beweging bent, met wortels in eigen samenleving, die kan mobiliseren op diverse niveaus en kan werken via partnerschappen, netwerken en allianties. Ngo's zullen beter aansluiting moeten vinden bij nieuwe, vaak informele vormen van civiele maatschappij en actief burgerschap en inzetten op coalities (op diverse niveaus). In een geglobaliseerde wereld kunnen internationale ngo's een belangrijke link zijn binnenin en tussen samenlevingen. Dit is niet tegenstrijdig met de eerder aangehaalde technologische revolutie die de behoefte aan intermediatie reduceert. Er zal nog een toenemende behoefte ontstaan om die dynamieken en bewegingen van beneden uit te consolideren en amplifiëren zodat ze vectoren worden van effectieve sociale verandering. *Dit alles brengt met zich mee dat ngo's die actoren van maatschappelijke verandering willen zijn, minder 'doeners' maar eerder netwerkorganisaties moeten zijn.* Hun meerwaarde ligt in het samenbrengen van diverse politieke, economische en culturele achtergronden. Ze fungeren als '*matchmakers, facilitators and catalysts*'[2].

In het vervullen van hun 'watchdog rol' lijkt het wenselijk dat internationale/Belgische ngo's niet alleen overheden en bedrijven 'met de vinger wijzen' maar veel meer in een strategie van 'verleiding' toepassen om de andere partijen, ondanks hun vaak antagonistische belangen, mee te krijgen in een verhaal van sociale verandering. Deze nieuwe rol werd recentelijk op een gevatte manier verwoord: '**Time to become a Don Juan, not a Don Quixote**'[3].

Het wordt ook een uitdaging om dit soort werk gefinancierd te krijgen. Diverse donoren reserveren belangrijke middelen voor kwalitatief 'advocacy-werk'. Maar in vele ontwikkelingslanden zie je dat regeringen de ruimte voor politiek werk door organisaties van de civiele maatschappij verkleinen door wetgevende en andere repressieve maatregelen[4]. Het moet nog blijken of de private sector en de stichtingen — die zich steeds sterker profileren als 'donor' — bereid zullen zijn dit soort activisme te steunen

(3) Efficiënte uitvoerders (onderaannemers) in opdracht van overheden en donoren

Deze optie is aantrekkelijk voor internationale ngo's die geen duidelijke politieke identiteit, beweging of mandaat hebben, maar een bewezen 'track record' in het opzetten en uitvoeren van projecten in partnerlanden. Daar zullen wellicht heel wat ngo's voor kiezen want 50 jaar traditionele ontwikkelingssamenwerking — voornamelijk gericht

1 Daarover bestaat een uitgebreide literatuur. Zie onder meer: The California Endowment. 2009. *What Makes an Effective Advocacy Organization.* Of: Fair, Green & Global-alliantie. 2014. *De kracht van pleiten en beïnvloeden.*

2 Zie DOCHAS. 2010. *The NGO of the Future.* Blog van 28/12/2010.

3 Baidenmann, J en M. Blom. 2013. IS Duurzaam (http:/www.isduurzaam.eu).

4 Carothers, T. en S. Brechenmacher. 2014. *Closing Space. Democracy and Human Rights Support Under Fire.* Carnegie Endowment for International Peace. Zie ook. The Economist. September 13th 2014. *Foreign Funding of NGOs. Donors: keep out.*

op projecten van armoedebestrijding — heeft gezorgd voor een relatief groot 'reservoir' aan ngo's die hiervan hun core business maken.

In de internationale samenwerking van morgen zal er nog geruime tijd nood zijn aan vormen van financiële steun voor arme en fragiele landen. De geldstroom zal niet meteen opdrogen voor ngo's die zich opstellen als efficiënte dienstverlener of onderaannemer — want zeker in fragiele landen en conflictsituaties zal de internationale gemeenschap blijven investeren, onder meer via financiële hulpverlening.

Maar de **aard van de 'business' zal fundamenteel veranderen**. Ngo's zullen moeten wedijveren met een resem andere actoren die zich ook profileren op deze 'markt', zoals de lokale civiele maatschappij, private sectoractoren, consultancy bedrijven en in toenemende mate ook lokale besturen. De competitie dreigt groot te zijn en de focus zal liggen op economische en managementfactoren (professionalisme, kwaliteitscontrole, kostenefficiëntie). Ngo's die zich op dit pad begeven, zullen steeds meer geassimileerd worden met actoren uit de private sector (eerder dan waardengedreven organisaties).

Er zijn ook duidelijke signalen dat deze optie vooral leefbaar zal zijn voor grootschalige internationale ngo's (zoals Save the Children Fund, CARE, Worldwide)[1], de gespecialiseerde 'niche-'organisaties, markgerichte spelers in de dienstverlening en de humanitaire ngo's. Maar voor middelgrote tot kleine 'generalistische' ngo's (waaruit het ngo-landschap in België in grote mate bestaat) wordt het een ander paar mouwen om op termijn overeind te blijven in een uiterst competitieve en slinkende officiële hulpmarkt[2].

(4) Gespecialiseerde kennisinstituten

Naarmate een toenemend aantal partnerlanden in de middeninkomenscategorie terechtkomen en niet langer behoefte hebben aan klassieke hulp, zal het belang van **'kennis' als cement van internationale samenwerking** groeien. Die trend zie je nu al heel duidelijk in allerlei vormen opduiken. In talrijke sectoren en hervormingsprogramma's, gefinancierd door regeringen of donoren, zie je een grote behoefte aan uitwisseling van kennis en goede praktijken[3]. Dit heeft deels te maken met de hernieuwde aandacht voor een contextspecifieke benadering van ontwikkelingsprocessen. Geïmporteerde modellen hebben doorgaans gefaald, maatwerk is nu de opdracht. Dit vraagt kennis van lokale realiteiten en aangepaste interventiemodellen (gevoed door efficiënte vormen van 'recherche-action'). MICs zijn vragende partij voor bruikbare kennis opgedaan in Europa of elders om het hoofd te bieden aan allerlei maatschappelijke uitdagingen (zoals de financiering van een sociale zekerheidssysteem of werkbare formules om de jeugdwerkloosheid te bestrijden). De steeds uitdeinende agenda van 'goed globaal bestuur' is erg kennisgedreven. Ook sociale bewegingen of 'citizen action' zijn afhankelijk van allianties met waardengedreven kennisinstituten of ngo's — want verandering bewerkstelligt je niet alleen door op straat te komen maar ook door concrete alternatieven voor te stellen.

Deze optie is aantrekkelijk voor internationale ngo's die zich willen specialiseren in bepaalde thema's en bereid zijn om op professionele en innovatieve wijze te werken aan kennisopbouw en -uitwisseling ten dienste van sociale verandering. Het is een niche die zich uitstekend leent voor kleinere, flexibele ngo's die op een efficiënte manier in netwerken functioneren. Gelet op de evolutie naar een 'kennisgedreven' internationale samenwerking is er zeker een toekomst en zijn er kansen op financiering voor ngo's die deze weg willen bewandelen.

1 Voor een reeks interviews met CEOs van deze organisaties, zie eerder vermelde blog van Cooper, G. *Reinventing the international NGO*. DEVEX, 8 October 2012.

2 In diverse Westerse landen heeft de combinatie van minder publieke subsidies en grotere competitie gezorgd voor het verdwijnen van een belangrijk aantal ngo's. In België is dit scenario voorlopig uitgebleven, maar het is onzeker dat de huidige hulpvolumes en spelregels voor de verdeling ervan ongewijzigd zullen blijven.

3 Dit is bijvoorbeeld het geval in de sector gezondheid. Zie: PATH. 2014. *The Role of Research and Innovation in the Post 2015 Development Agenda. Bridging the divide between the richest and poorest within a generation.* Washington, DC: COHRED, Global Health Technologies Coalition, Internaional Aids Vaccine Initiatives, PATH.

(5) Facilitator van multi-actor partnerschappen

Dit scenario vloeit voort uit een fundamentele evolutie in het denken en handelen over ontwikkeling. Decennia ervaring heeft de beperkingen aangetoond van project-benaderingen opgezet en uitgevoerd door één enkele categorie van actoren (vb. de centrale overheid, een ngo, enz.). Met de jaren is een ruime consensus gegroeid dat ontwikkeling een integrale aanpak vereist, gericht op hervormingen op termijn, gedragen door de regeringen en burgers van het land, die alleen een kans op slagen hebben indien ze kunnen rekenen op samenwerking van diverse actoren (elk met een bepaald comparatief voor-deel). In het jargon van de sector spreekt men over de toepassing van een 'multi-actoren' benadering, vaak in de vorm van 'public private partnerships'.

Dit soort complexe, multi-actorenprocessen verei-sen evenwel facilitatoren. Die moeten zorgen voor de noodzakelijke coördinatie en verzoening van vaak tegenstrijdige belangen tussen de diverse betrokken actoren. In bepaalde ontwikkelingsprogramma's, gefinan-cierd door regeringen, donoren en mogelijks ook door de private sector, kunnen internationale ngo's met de nodige competenties en methodes, de ideale 'facilitator' zijn. Zij kunnen er mede ook voor zorgen dat de ethische, sociale en culturele dimensie van de programma's volwaardig worden meegenomen.

Bepaalde internationale ngo's, met een bewezen track record inzake capaciteitsopbouw, dialoog en facilitatie, hebben zich in die niche geworpen. Het Nederlandse SNV is hiervan een mooi voorbeeld. Nog niet zo lang geleden was de club bijna 100% gefinancierd door de overheid. Toen die publieke fondsen in vraag warden gesteld en voor een stuk opdroogden, heeft de organisatie zich onder meer getransformeerd tot 'facilitator' van complexe programma's die uitgevoerd en gefinancierd worden door verschillende actoren. Het is een vorm van dienstver-lening/onderaanneming (zoals in scenario 3 hierboven) maar met een zeer specifieke functie die kansen biedt op het vervullen van rollen als actor van maatschappelijke verandering.

Stelling 5: De internationale samenwerking van de 21ste eeuw vereist een sterkere inbedding in de eigen samenleving

In het bijzonder ngo's die de ambitie koesteren om een actor van maatschappelijke verandering of een kennisgedreven instituut te zijn in de moderne internationale samenwerking, kunnen niet om deze uitdaging heen. Als je wil sleutelen aan de globale problemen van onze tijd (ongelijkheid, billijke normen, duurzame ontwikkeling) die we met z'n allen delen, is inbedding een absolute must. Het is een voorwaarde tot het verwerven van de **legitimiteit** die nodig is om (i) horizontale partnerschappen te sluiten met actoren in het Zuiden gebaseerd op gemeenschappelijke doelstellingen (eerder dan op financiële steun); (ii) effectief op te treden (in allianties) als pleitbezorger of 'watchdog'; en (iii) een catalysator te zijn van maatschappelijke bewegingen die aandringen op politieke, sociale en economische veranderingen, ook in de eigen samenleving. Die legitimiteit zullen ngo's voor een stuk opnieuw moeten veroveren. Want burgers die iets willen doen aan ongelijkheid en onrecht, voelen zich niet noodzakelijk vertegenwoordigd door ngo's. Dit sluit aan bij een bredere trend waarbij de rol van het maatschappelijk middenveld in vraag wordt gesteld.

In de praktijk betekent dit onder meer dat ngo's hun **werkterrein uitbreiden en hun thema's zowel hier als in 'het Zuiden' nastreven**. Ngo's die bijvoorbeeld actief pleiten voor de versterking van de familiale landbouw hebben er alles bij te winnen om hun acties in 'het Zuiden' te koppelen aan soortgelijke processen in eigen samenleving — want uiteindelijk gaat het over dezelfde strijd en moeten coherente oplossingen bedacht worden voor alle partijen. Hetzelfde geldt voor ngo's die actief zijn op het terrein van duurzame voedselvoorziening, fair trade, kinderrechten of klimaatsverandering.

Onderzoek toont dat dat er nog heel wat positieve energie te vinden is in onze maatschappij om te sleutelen aan een betere wereld. De laatste tien jaar zagen enorm veel nieuwe initiatieven het licht. Ze zijn van zeer diverse aard en worden bijeengebracht onder de noemer 'vierde pijler'. Ook het internetactivisme getuigt van maatschappelijke betrokkenheid door burgers en het belang van nieuwe 'actiemodellen' die uitgaan van de burgers[1] zelf, gericht zijn op solidair handelen rond concrete zaken, gebruik maken van 'zwemintelligentie' en resultaten boeken op kleinschalig niveau. De uitdaging voor ngo's zal erin bestaan om **minder op te treden 'namens' burgers** (vanuit een 'zelfverklaarde legitimiteit' als intermediair) maar de aanwezige energie tot actie in de maatschappij verder te stimuleren door het scheppen van ruimtes en platformen voor actieve burgers.

Om daarin te slagen lijkt het imperatief om een nieuw verhaal (of 'frame') te brengen aan de buitenwereld. Men kan zich niet inschrijven in de internationale samenwerking van de 21ste eeuw en tegelijk het discours van gisteren in stand houden ('*we zijn er om de armen in het Zuiden te helpen*'). Indien men op een veel sterkere manier aansluiting wil vinden met wat leeft in onze samenleving en nieuwe vormen van solidariteit wil benutten, moet het ngo-discours gezuiverd worden van beelden, concepten en taalgebruik uit de traditionele ontwikkelingssamenwerking die hun houdbaarheidsdatum overschreden hebben (zoals de 'Noord-Zuid' tegenstelling, de focus op 'projecten', 'doelgroepen' enz.).

Dit zal creativiteit vergen, want onderzoek heeft aangetoond dat de klassieke visie op ontwikkelingssamenwerking (= solidariteit via financiële transfers) zeer sterk ingeworteld is in het denken en handelen van de publieke opinie. Vernieuwende campagnes zoals '*Make Poverty History*' hebben getracht dit mentale kader te veranderen door de slogan '*Justice not charity*'. Maar het publiek bleek vooral gevoelig te zijn voor de mobilisatie van fondsen. Met z'n allen zullen we moeten werken aan het vinden van nieuwe narratieven ('frames') die aansluiten bij de internationale samenwerking van morgen. Diverse ngo's doen reeds inspanningen om hun visie, mandaat en meerwaarde op die leest te herschoeien, inzonderheid in hun communicatiestrategieën.

1 AVAAZ is een internationaal netwerk voor internetactivisme. De acties die men er kan ondersteunen gaan alle richtingen uit: het geweld in Zuid-Soedan, koolstofdioxyde, 100% propere energie tegen 2050, boycot van bedrijven die autoritaire/repressieve régimes steunen, het stopzetten van de uitdrijving van de Masaai, de anti-corruptiecampagne in India. In België heeft AVAAZ 635.690 leden (op 16 september 2014).

Stelling 6: De nieuwe agenda vereist ook een grondige coherente aanpassing van structuren, financieringsstrategieën en de organisatie van de sector

Deze bouwwerf is het logische sluitstuk van het transformatieproces van bereidwillige Belgsiche ngo's. In recente jaren hebben Belgische ngo's geïnvesteerd in allerlei vernieuwingen. Maar wie dieper graaft, stelt vast dat deze hervormingen vooral slaan op het verbeteren van **professioneel 'management'** en financiële verantwoording. Dit vloeit voort uit terechte bekommernissen om de impact te verhogen en rekenschap af te leggen aan overheden en publieke opinie voor het gebruik van de fondsen.

De ngo's die in een transitietraject stappen om een relevante actor te zijn in de internationale samenwerking van morgen, krijgen een veel bredere hervormingsagenda voorgeschoteld. In functie van fundamentele toekomstkeuzes die men maakt als individuele ngo, zal men ook grondig moeten kijken naar de meest pertinente organisatievorm. Welk businessmodel is geschikt? Hoe kunnen we impact verhogen door samenwerkingsverbanden, fusies of aansluiting bij internationale netwerken? Hoe smeden we effectieve en duurzame allianties met de civiele maatschappij en sociale bewegingen op diverse niveaus? Hoe werken we samen met staatsactoren, de private sector, kennisinstellingen? Hoe kunnen ngo's de afhankelijkheid van subsidies verminderen? Hoe kunnen we nieuwe bronnen van (private) financiering aanboren om onze rol als actor van maatschappelijke verandering effectief te kunnen spelen?[1]
Dit soort transitieprocessen kunnen ngo's niet op hun eentje doorvoeren. Zij moeten pro-actief hun eigen soevereine keuzes maken, maar een effectieve uitvoering vereist dialoog en samenwerking met andere actoren: (i) collega-ngo's (zeker 'peers' die op gelijkaardige terreinen bezig zijn); (ii) de federaties en koepels (die een ondersteunende rol kunnnen spelen; (iii) de ANGS (die geconfronteerd worden met soortgelijke uitdagingen); (iv) de private sector en de lokale besturen (als potentiële bondgenoten inzake verandering of op financieel vlak); (v) kennisinstellingen en uiteraard (vi) de diversiteit aan relevante partners in ontwikkelingslanden.

Een andere vereiste is de **uitbouw van een andere relatie met de overheid**. Recentelijk vierden overheid en ngo's het bestaan van 50 jaar publieke subsidiëring. Nu worden beide actoren geconfronteerd met een nieuwe agenda voor globale ontwikkeling die elkeen dwingt tot een grondige bijsturing van manieren van denken en handelen. Idealiter neemt de ngo-sector zelf het voortouw in het uitstippelen van transitie-trajecten. Maar een open dialoog met de overheid is nodig om **gezamenlijk de sprong te maken naar de internationale samenwerking van de 21ste eeuw als partners** die nieuwe vormen van samenwerking en financiering uitwerken, aangepast aan de uitdagingen die zich nu stellen[2].

1 Voor een goed overzicht van de uitdagingen inzake nieuwe 'business-modellen' voor NGOs zie: International Civil Society Centre. 2014. *Diversify, Adapt and Innovate. Changing ICSO Business Models.*

2 Diverse EU lidstaten buigen zich thans over 'smart funding' voor de civiele maatschappij, inzonderheid voor organisaties die werken rond advocacy en lobbying. Ook de EU zoekt naar alternatieve manieren van financiering voor bepaalde functies die de civiele maatschappij vervult. Voor een overzicht, zie: INTRAC. 2014. *Comparative review of donor approaches to unrestricted funding to CSOs.*


ngo federatie
Vlaamse federatie van ngo's voor ontwikkelingssamenwerking


ACOdev
Fédération francophone et germanophone
des associations de coopération au développement asbl