

MANAGEMENT RESPONSE – EINDEVALUATIE 11.11.11-PROGRAMMA BELGIE 2017-2021 – M.B.T. BEWEGING EN COMMUNICATIE

Type evaluatie	Eindevaluatie programma 2017-2021
Onderwerp evaluatie	specifieke doelstellingen mbt beweging & communicatie van het België-programma 11.11.11 2017-2021 (Beleidswerk maakt voorwerp uit van andere evaluatie.)
Datum evaluatierapport	Juni 2022
Evaluator(en)	Jan Van Ongevalle & Flore Debruyne (HIVA-KULeuven)
Werkten mee aan deze MR	Directeur marketing/communicatie/fondsenwerving (Katrien Heughebaert), directeur beweging (Sahadi Daria), alg. directeur (Els Hertogen), MEAL (Thomas Clauw, Mylène De Scheemaecker)
MR bekrachtigd door	Directieteam dd 7/11/2022
Datum eerste versie MR	Okt. 2022
Datum laatste update	

[Link naar evaluatierapport](#)

1. ACTIES & OPVOLGING

Actie 1: implementatie nieuw bewegingsmodel en opvolging vd uitvoering

Vertrekkend vanuit onze vierde strategische keuze, namelijk 'sterke politieke impact,' zien we een grote kans om een nieuw bewegingsmodel te implementeren. Vanuit dit model willen we onze bestaande vrijwilligers behouden en actief inzetten op de verjonging van onze toekomstige vrijwilligers. Met dit model willen we het politieke bewustzijn verhogen door snelle en actuele acties uit te voeren en deze ook kort op te volgen. Voor de vrijwilligers die meer verantwoordelijkheid willen opnemen (lokale leiders), voorzien we trainingen om hen op te leiden. Verder willen wij activiteiten aanbieden in de vorm van een menukaart aan onze vrijwilligers waarmee ze snel en efficiënt aan de slag kunnen met hun acties/activiteiten. Om deze menukaart verder te ontwikkelen voorzien we participatiemomenten. We vinden het ook belangrijk om in te zetten op ambassadeurschap om onze online en offline boodschappen op een georganiseerde manier uit te dragen.

Korte samenvatting van vier verschillende vrijwilligersrollen:

1. Kern activisten: om snelle en actuele acties te kunnen voeren
2. *Organisers*: lokale leiders die trainingen krijgen om in hun regio's en activiteiten/acties te organiseren
3. Vrijwilligers: mensen die lokaal meewerken in de uitvoering van de activiteiten/acties
4. Ambassadeurs: mensen die zowel online als offline de boodschap van 11.11.11 op een georganiseerde en zichtbare manier mee uitdragen

Met dit nieuwe model willen we begin januari 2023 van start gaan. De bedoeling is om ons voor te bereiden door onze menukaart te ontwikkelen, jongeren te rekruteren, trainingen aan te bieden, ...

Verder willen we ons tijdens de eerste helft van 2023 zichtbaar maken door *trigger events* te organiseren

<p>en tijdens de zomercampagne met onze bestaande en nieuwe vrijwilligers zichtbaar zijn om zo veel mogelijke datacaptatie te realiseren. Deze activiteiten/acties zullen gekoppeld zijn aan onze najaarscampagne van 2023. Verder zullen we ook na onze zomercampagne inzetten om jongeren te rekruteren. Doorheen deze stappen zullen we zaken evalueren om in januari 2024 verder aan de slag te gaan. Status okt. 2022: principes bewegingsmodel goedgekeurd, finale vormgeving en effectieve opstart aanvang 2023.</p>
<p>Reactie op aanbeveling(en): 1, 2, 4, 7, 8, 9, 14</p>
<p>Wie volgt op: directeur beweging</p>
<p>Timing: vanaf sept/okt 2022 (HR component), voor opstart begin 2023 met zomer- en najaarscampagne als hoogtepunten</p>
<p>Opvolging / stand van zaken:</p>
<p>Xx/xx/xx:</p>
<p>Xx/xx/xx:</p>
<p>Actie 2: blijvend inzetten op samenwerking met andere actoren</p>
<p>Als koepel zet 11.11.11 hier ten volle op in binnen haar strategisch actieplan 2021-2026.</p>
<p>Reactie op aanbeveling(en): 3, 12</p>
<p>Opvolging: gebeurt via monitoring van strategisch actieplan en programma (OC1)</p>
<p>Actie 3: blijvend inzetten op zichtbaarheid in publieke debat</p>
<p>Dit doen we via opbouwen van <i>thought leadership</i>, woordvoerdersstrategie en getrapte communicatie (cf infra management response)</p>
<p>Reactie op aanbeveling(en): 5</p>
<p>Opvolging : gebeurt via monitoring van strategisch actieplan en programma (OC3 en 4)</p>
<p>Actie 4: bijsturen van effectmeting voor outcome 3 (progr. 2022-2026)</p>
<p>Voor outcome 3 ‘Meer inwoners zijn overtuigd van belang van internationale solidariteit’ gaan we de effectmeting bijsturen: meer aandacht voor meting bij de brede achterban ipv bij het brede publiek door revisie en/of herschikking (van outcome naar resultaatsniveau) van enkele indicatoren. De aanpassing wordt oa gekoppeld aan de ontwikkeling van een vragenlijst voor een nieuwe cyclus van externe publieksbevragingen (nov 2022 ihkv najaarscampagne). Parallel daarmee ontwikkelen we een kader voor online bevraging vd achterban.</p>
<p>Reactie op aanbeveling(en): 6</p>
<p>Wie volgt op: MEAL</p>
<p>Timing: ambitie om de nieuwe aanpak voor monitoring van outcome 3 af te ronden febr. 2023</p>
<p>Opvolging / stand van zaken:</p>
<p>Xx/xx/xx:</p>
<p>Xx/xx/xx:</p>
<p>Actie 5: ontwikkeling opvolgsysteem voor nieuw bewegingsmodel</p>
<p>Ontwikkeling van opvolgingssysteem voor uitrol, uitvoering en effectmeting van nieuw bewegingsmodel. Integratie in centrale monitoringssysteem is voorzien.</p>
<p>Reactie op aanbeveling(en): 2, 8, 10, 14</p>
<p>Wie volgt op: MEAL</p>
<p>Timing: start Q4 2022, finaliseren Q1 2023</p>
<p>Opvolging / stand van zaken:</p>
<p>Xx/xx/xx:</p>
<p>Xx/xx/xx:</p>
<p>Actie 6: ontwikkeling van efficiënte communicatie naar vrijwilligers i.f.v. het nieuwe politiserende bewegingsmodel</p>
<p>Customer journeys ontwikkelen voor de geïdentificeerde personae die als basis zullen dienen voor campagnematig werken gericht op verhoging vh politieke bewustzijn en concreet engagement.</p>
<p>Reactie op aanbeveling(en): 4, 9</p>
<p>Wie volgt op: directeur marketing/communicatie/fondsenwerving</p>
<p>Timing: start in het voorjaar 2023 met rekruteren activisten en lanceren eerste politieke acties en heroriënteren huidige vrijwilligers naar de toekomstige rollen en aanbieden menukaart voor activiteiten najaarscampagne. Aantrekken nieuwe vrijwilligers vanaf zomer 2023 met festivalcampagne.</p>

Opvolging / stand van zaken:
Xx/xx/xx:
Xx/xx/xx:
Actie 7: versterking kennisbeheer communicatie- en bewegingswerking
De voornaamste processen binnen de dienst connaction (marketing/communicatie/fondsenwerving) in kaart brengen en uittekenen. Centraal beheer van deze informatie via de online toepassing SharePoint, die gedeeld wordt met alle betrokkenen. Voor de bewegingsdienst zal de investering in kennisbeheer gekoppeld worden aan de operationalisering vh nieuwe bewegingsmodel. Bestaande SharePoint-toepassing wordt herwerkt (nov.2022-voorjaar 2023)
Reactie op aanbeveling(en): 13
Wie volgt op: directeur marketing/communicatie/fondsenwerving + directeur beweging
Timing: continu proces
Opvolging / stand van zaken:
Xx/xx/xx:
Xx/xx/xx:

2. MANAGEMENT RESPONSE AANBEVELINGEN

1. Aanbeveling **RELEVANTIE**: verder inzetten op vernieuwing en verjonging vd beweging met afstemming strategieën vanuit verschillende diensten, met maatgericht werken i.f.v. doelgroepen, en met voldoende menselijke en financiële middelen hiervoor. TRS model aangereikt als analytisch kader.

Naar de toekomst toe zal het belangrijk zijn om verder in te zetten op de vernieuwing en verjonging van de beweging die in het afgelopen programma is ingezet. Een uitdaging hierbij is om de verschillende strategieën die hiervoor worden uitgerold vanuit verschillende diensten, goed op mekaar af te stemmen om zo op een geïntegreerde manier naar de boogde veranderingen toe te werken bij de verschillende profielen van doelgroepen. Daarnaast is er ook de uitdaging om voldoende op maat te werken van de verschillende profielen van doelgroepen en tegelijkertijd menselijke en financiële middelen vrij te maken om nieuwe strategieën te ontwikkelen en te testen die voldoen aan de heterogene verwachtingen van jonge en/of toekomstige vrijwilligers.

De drie dimensies van het TRS (Taak-Relatie-Structuur) model van Heylen & Piot (2007) kunnen nuttige handvatten bieden om met deze uitdagingen om te gaan (zie ook tekstbox 6.1). Voor een dynamische en vernieuwende vrijwilligerswerking is het belangrijk om een goed evenwicht te vinden tussen deze drie dimensies. Via de **TAAK-dimensie** van het TRS model kan worden nagegaan in welk mate de activiteiten die worden uitgerold in lijn zijn met de visie van 11.11.11 en of ze deze visie ook duidelijk naar buiten brengen. De **RELATIE-dimensie** richt zich op de mate waarin 11.11.11 in haar interactie met de vrijwilligers voldoende aandacht besteedt aan de beleving en motivatie van de vrijwilligers. Wordt dit bespreekbaar gemaakt tijdens contactmomenten? Zijn medewerkers hier voldoende toe uitgerust? Tenslotte omvat de **derde dimensie (STRUCTUUR)** de verschillende organisationele afspraken en functies die bepaalde verwachtingen en manieren van werken voorschrijven met het oog op het bevorderen van de TAAK- en RELATIE-dimensie. Aangezien de context waarin een bepaalde structuur wordt opgezet kan veranderen is het aangewezen om ook regelmatig te toetsen of de structuur nog steeds geldig en bevorderend is. Vandaar ook de nood voor een performant CRM systeem en een legergericht monitoring en evaluatiesysteem dat zulke toetsing kan ondersteunen. (zie ook p 59: figuur 5.1 en tekstbox 6.1)

Management Response

Helemaal akkoord met de aanbeveling dat we ook in de toekomst verder moeten inzetten op vernieuwing en verjonging en hierbij een organisatiebrede aanpak moeten hanteren. Alsook dat we in onze aanpak gedifferentieerd en op maat van de verschillende doelgroepen moeten werken. Hiertoe werkten we tijdens het voorjaar van 2022 reeds de krijtlijnen van een nieuw bewegingsmodel uit, dat tijdens het najaar van 2022 verder verfijnd wordt om nadien uitgevoerd te worden. Dit bewegingsmodel is een huisbreed model, dat de verantwoordelijkheden niet enkel bij de Dienst Beweging legt, maar bij alle diensten. Op vlak van taken van vrijwilligers moet dit helderheid geven over wat de 11.vrijwilligers kunnen doen, aangestuurd vanuit de visie van 11.11.11 op verandering (waarom, wat en hoe). De operationalisering van het bewegingsmodel moet de organisationele afspraken, takenpakket en werkingsstructuur helder maken. In dit bewegingsmodel is net de relatie met de vrijwilligers cruciaal. Zonder het TRS-model te stringent te gebruiken, houden we dus wel rekening met al deze elementen. Binnen het bewegingsmodel maken we helder dat zowel politiserend als financieel engagement cruciaal zijn voor 11.11.11 als beweging die streeft naar maatschappelijke verandering. Op deze manier hopen we iedereen die 'iets' doet voor 11.11.11 dat in het brede politieke verhaal past dichterbij 11.11.11 te brengen. Wat de verjonging betreft, leggen we een specifieke focus op jongeren in een buitenschoolse context die zich op een activistische manier willen inzetten voor internationale solidariteit. We bieden hen ruimte, middelen en ondersteuning om mee acties op te zetten en deze uit te voeren. We kiezen dus niet de kaart van een scholenwerking, of het opzetten van een eigen brede jongerenbeweging, wel de kaart van een jongeren-actie-ploeg die doorheen de jaren wel de mogelijkheid krijgt om haar stempel te drukken op de maatschappelijke kracht van 11.11.11. Om de werking doeltreffend te ondersteunen wordt vanaf eind 2022 een nieuw CRM systeem geïmplementeerd.

2. Aanbeveling EFFECTIVITEIT 1 : inzetten op monitoring effectiviteit van strategieën voor het dynamiseren en vernieuwen van vrijwilligersgroepen

Er werden verschillende strategieën uitgerold die gericht zijn op het dynamiseren en vernieuwen van de vrijwilligersgroepen (bv. toekomstavonden, bovenlokale netwerken) en op het werven van nieuwe vrijwilligers. Het is belangrijk om de effectiviteit van deze strategieën te monitoren zodat er, indien nodig, tijdig kan bijgestuurd worden. Hiervoor is het aangewezen om in de veranderingstheorie nog sterker een onderscheid te maken tussen verschillende categorieën van doelgroepen en hierop ook de indicatoren vanuit het logisch kader op af te stemmen. In de huidige veranderingstheorie alsook binnen het logisch kader wordt geen onderscheid gemaakt tussen vrijwilligersgroepen en individuele vrijwilligers (zie bv. indicator 2.3.1 en 2.3.2). Dit bemoeilijkt de opvolging van belangrijke evoluties binnen de achterban.

Management Response

Akkoord om een scherper onderscheid te maken tussen categorieën van doelgroepen. Dit deden we in voorjaar 2022 door de ontwikkeling van 10 persona's. Tijdens najaar '23 zullen we hier diepgaand mee experimenteren en verder verfijnen/verbreden. Deze persona's en de speciaal voor hen ontworpen *customer journeys* zullen het mogelijk maken om gerichtere aanpakken – op maat – uit te werken voor de huidige en toekomstige vrijwilligers van 11.11.11. Naast persona's hebben wij ook 4 nieuwe scherp geformuleerde vrijwilligersrollen waarbij de evolutie hiervan cruciaal gaat zijn voor de verdere ontwikkeling van onze beweging. Ook stappen we in het nieuwe bewegingsmodel af van het opzetten en begeleiden van groepen en richten we ons bijna uitsluitend op individuen en hoe we deze kunnen verenigen. Dit zal de opvolging van belangrijke evoluties vergemakkelijken.

3. Aanbeveling EFFECTIVITEIT 2 : verder inzetten op samenwerking met andere actoren. SDG-kader als opportuniteit voor samenwerking met steden en gemeenten.

Samenwerking met andere actoren, is duidelijk een meerwaarde zowel voor 11.11.11 als voor de vrijwilligersgroepen. Zulke samenwerkingen dienen ook in de toekomst verder gestimuleerd te worden, ook met actoren die niet noodzakelijk lid zijn van 11.11.11, en ook met kleine organisaties en kleine

burgerinitiatieven of met kunstenaars en bedrijven. Dit betekent wel dat 11.11.11 goed voeling moet behouden (en proactief opzoeken) met wat er lokaal leeft. Zeker in het toewerken naar structurele oplossingen waarbij verschillende maatschappelijke actoren een rol te spelen hebben is zulke multi-actor aanpak belangrijk. Het valt ook op dat er tijdens de evaluatie geen voorbeelden voorbij gekomen zijn van acties die specifiek gericht zijn op de SDGs. De Vlaamse steden en gemeenten hebben de afgelopen jaren in samenwerking met VVSG stappen gezet om de SDGs te integreren in hun werking of hebben er sensibiliserende activiteiten rond opgezet. Mogelijk biedt het SDG kader een opportuniteit om sterker vanuit een structurele aanpak van mondiale uitdagingen, samen te werken met steden en gemeenten, al dan niet via de GROS.

Management Response

Akkoord dat 11.11.11 haar koepelrol en bredere netwerkrol moeten blijven uitbouwen en dynamiseren, niet enkel op vlaams/nationaal niveau, maar ook lokaal. Hier moet echter een balans gevonden worden tussen de financiële en personeelsinspanningen die geleverd kunnen worden lokaal. Rond specifieke thema's/campagnes/gezamenlijke projecten moet ingezet worden op samenwerking, het is echter cruciaal om goed te kiezen welke samenwerking wordt aangegaan en welke niet. Ook hier geldt de vraag welke acties aanleunen bij en dragen bij tot de visie en missie van 11.11.11 en de specifieke jaarthema's die gekozen werden.

Minder akkoord met de aanbeveling om dit rond de SDG's te doen. Binnen de koepel zijn er voorstanders en tegenstanders van het SDG-kader, waardoor expliciet hieraan vasthangen geen goede optie is. Dit neemt niet weg dat er erg nauwe samenwerking is met bv. VVSG, dat er wel degelijk gewerkt wordt rond de SDG's. Omdat de visie en missie van 11.11.11 zo dicht aanleunen bij het verhaal van de SDG's, maar op mensenrechtenvlak en verantwoordelijkheid van politiek wel nog scherper gaan, dragen we met ons werk sowieso bij tot realisatie van de SDG's.

4. Aanbeveling EFFECTIVITEIT 3 : communiceren naar achterban in lijn met nieuwe visie 11.11.11

Een aanzienlijk deel van de achterban is nog niet mee met het meer structurele verhaal van 11.11.11 in tegenstelling tot een traditioneel en vaak ook caritatief N/Z verhaal. Alhoewel de najaarscampagne nu meer een fondsenwervingslogica zal volgen, is het desalniettemin belangrijk om er voor te zorgen dat de communicatie in het kader van de campagne ook in lijn blijft met de nieuwe visie van 11.11.11. Tegelijk is het de bedoeling om sterker in te zetten op sensibilisering doorheen het jaar, mede door een grotere focus op het politiserend werken. Voor vele vrijwilligers is dit een nieuw gegeven en het zal belangrijk zijn om goed uit te leggen wat 'politiserend werken' precies betekent en te verduidelijken wat de mogelijke rol (of rollen) van de vrijwilligers hierin kan zijn.

Management Response

In het nieuwe bewegingsmodel dat wordt geïmplementeerd vanaf januari 2023 staat politiserend werken centraal en bewegingswerk breder dan wat we vandaag zien als 'werken met vrijwilligers'. Door het creëren van personae hebben we beter zicht gekregen op de noden en behoeften van verschillende soorten vrijwilligers. De volgende stap in de uitrol van het politiserend model is om hier zgn *journeys* aan te koppelen waarbij we mensen thematisch met een campagne meenemen in ons verhaal en zo stap voor stap hun politieke bewustzijn verhogen en ook hun bereidheid om 'iets te doen' beantwoorden met concreet engagement dat past bij hun motivatie. Hiervoor werden 4 rollen gecreëerd die vrijwilligers kunnen opnemen (activist, *organiser*, vrijwilliger en ambassadeur) en waarvoor concreet handelingsperspectief wordt gecreëerd, van inspirerende en politiserende protestvormen tot een aanbod van wervende activiteiten en thema's met hoofdfocus op impact en inhoud. Door onze beweging veel sterker te organiseren volgens een centraal plan zal elk lid zich meer identificeren met de (politieke) missie en visie. Met de *rebrandingsoefening* hebben we dit DNA vertaald in een verbindend verhaal dat alle actoren - dus ook vrijwilligers - richting geeft, waaraan ze

blijvend kunnen mee-bouwen en dat breed gedragen wordt. Eind januari 2023 lanceren we de *rebranding* en vanaf dan zullen we in dialoog met vrijwilligers de propositie in de praktijk brengen.

5. Aanbeveling EFFECTIVITEIT 4 : verder inzetten op zichtbaarheid in publieke debat, ook naar vrijwilligers toe. Relatie met media-actoren verder uitbouwen.

Het inzetten op zichtbaarheid in het publieke debat, via aanwezigheid in de media, alsook via events en debatten, blijft cruciaal, ook gezien de ambitie om met de beweging sterker in te zetten op het politiserend werken doorheen het jaar. Het zal belangrijk zijn om de media aandacht ook kenbaar te maken naar de vrijwilligers via de interne communicatiekanalen binnen de beweging. De vernieuwde aanpak rond sociale media die in het afgelopen programma werd uitgewerkt kan hier, ook naar de jongeren toe, een belangrijke rol spelen. Bovendien is het aangewezen om de relatie met media-actoren verder uit te bouwen. In het [rapport](#) worden hierrond een aantal suggesties gegeven. (zie p 42-43)

Management Response

Akkoord, we herkennen de feedback van media-actoren op onze werking en de suggesties uit het rapport sluiten sterk aan bij onze huidige media-aanpak, waarbij we onder meer inzetten op:

- Proactieve focus op het opbouwen van *thought leadership* rond onze innovatieve benadering van internationale solidariteit en de daaraan gerelateerde expertise: door onze kennis zoveel mogelijk te delen via verschillende formats oa.trendrapport (okt.2022), de jaarlijkse barometer internationale solidariteit, expertendossiers rond actuele thema's ism internationale coalities oa rond migratie, handel met bezette gebieden,... door netwerkplatformen uit te bouwen zoals Forward Fest etc.
- Woordvoerderstrategie: we schuiven onze directeur zoveel mogelijk naar voor om het doorleefde verhaal van internationale solidariteit te brengen (oa lezingen, interviews voor mainstream media, tweets, ...) maar laten ook experts aan het woord rond specifieke thema's om daarin ook als opiniemaker te worden (h)erkend zowel door de pers als onze achterban.
- Getrapte communicatie waarbij we op '*awareness* niveau' met een scherpe boodschap komen, en dan verder onderbouwen met gefundeerde standpunten, cijfers, praktijkvoorbeelden. Zie bvb onze migratiecampagne dit voorjaar waarbij we de nieuwe staatssecretaris voor migratie op een gewaagde manier confronteerden met de ongelijke behandeling van vluchtelingen via een paginagrootte krantenadvertentie en *social medi*acampagne en tegelijk een open brief lanceerden met ons standpunt & concreet eisenpakket waar we in alle communicatie naar verwezen.

6. Aanbeveling EFFECTIVITEIT 5 : effectmeting bij brede achterban i.p.v. brede publiek

Effectmeting op het niveau van de brede achterban is interessanter dan het meten van verandering bij het brede publiek waar de invloed van het programma heel moeilijk aan te tonen is en waarbij de resultaten niet nuttig zijn om het programma aan te sturen. Dit ligt anders wanneer deze effectmeting op het niveau van de bredere achterban wordt toegespitst. Daar is wel invloed mogelijk van het programma en in de toekomst zouden bijkomende vragen kunnen toegevoegd worden aan de kleine impact survey die tijdens de evaluatie werd uitgestuurd. Zo zou er bij deze groep kunnen gepeild worden of er bepaalde drempels zijn die hun doorstroming naar vrijwilliger verhinderen. Mogelijk kunnen ook meer jongeren bereikt worden binnen zulke bevraging van de bredere achterban. Dit kan echter niet met zekerheid gesteld worden aangezien er in de korte bevraging tijdens de evaluatie niet naar leeftijd werd gevraagd.

Management Response

Wij delen de conclusie dat de externe bevragingen bij breed publiek, die we in het logisch kader (2017-21) hadden voorzien voor meting van enkele indicatoren van de specifieke doelstellingen op vlak van beweging en communicatie, niet zo geschikt zijn om het effect van ons gehele programma (vb attitude en actiebereidheid bij bevolking) in kaart te brengen of hieruit lessen te trekken. We lieten deze enquêtes jaarlijks afnemen na afloop van elke najaarscampagne. De resultaten ervan hebben vooral betekenis voor het meten van het effect en de appreciatie van de najaarscampagne bij het brede publiek. Maar omdat dit brede publiek geen of weinig contact heeft gehad met het hele programma – verschillende onderdelen van het programma richten zich immers tot specifieke doelgroepen en zijn bovendien niet beperkt tot najaarscampagne – was het te hoog gegrepen om deze meting zo'n groot gewicht te geven bij de monitoring van de specifieke doelstellingen 2 (beweging) en 3 (communicatie) van het afgelopen programma. De aanbeveling om de effectmeting vooral te richten op de brede achterban nemen we ter harte.

7. Aanbeveling EFFECTIVITEIT 6 : belang van scholen als doelgroep

De scholen blijven een belangrijke actor die toelaat om een breed publiek van niet overtuigde jongeren te bereiken. Het is belangrijk dat de link tussen de scholen en de vrijwilligers ook in de toekomst zoveel mogelijk gestimuleerd wordt. Dit kan via het ontsluiten van educatief materiaal van andere organisaties en via het ter beschikking stellen (bv. via de website) van laagdrempelig audiovisueel materiaal vanuit de najaarscampagne of andere acties.

Management Response

Niet akkoord. We namen reeds enkele jaren geleden de beslissing om de specifieke werking naar scholen toe af te bouwen en te heroriënteren. Vanuit de lidorganisaties wordt nog wel verwacht dat wij het lobbywerk naar de onderwijsadministraties en –kabinetten coördineren over o.a. opname internationale solidariteit in leerplannen, etc. Maar de aanmaak van specifiek pedagogisch materiaal laten we over aan lidorganisaties die dit als kerntaak hebben. Daarnaast beslisten we echter wel dat er eventueel met een actiemodel naar scholen gegaan kan worden in het kader van een campagne, maar dan vertrekken we naar scholen vanuit ons activistisch DNA en maakt de actie deel uit van een breder uitgedragen campagne. Dit hoeft zeker niet jaarlijks en zeker niet altijd ikv de najaarscampagne te gebeuren. Het is cruciaal om deze beslissingen met het nieuwe bewegingsmodel nu ook verder te structureren binnen de organisatie 11.11.11. De focus van de jongerenwerking wordt elders gelegd, deze shift moet zowel in hoofd en als in de realiteit gemaakt worden de komende maanden/jaren. De vrijwilligers zullen dus op een andere manier connecteren met scholen, dit moet verder uitgeklaard en helder gecommuniceerd worden.

8. Aanbeveling EFFICIENTIE 1: inzetten op nabijheid en interactie tussen 11.11.11 en vrijwilligersgroepen, en opvolging hiervan

Een procesmatige begeleiding vergt de nodige nabijheid en interactie tussen 11.11.11 en de groepen. Innovatieve acties zoals bijvoorbeeld de toekomstavonden mogen geen adhoc acties blijven en vergen de nodige opvolging. De regiowerkers zullen hiervoor voldoende ruimte moeten krijgen en ook de nodige ondersteuning. De interne opleiding van de bewegingsmedewerkers rond procesbegeleiding is in die zin een belangrijke stap. Het is ook belangrijk om zoveel mogelijk de contactmomenten met de

doelgroepen (bv. netwerkmomenten, focusgroepen, belrondes ...) te gebruiken als informele opvolgmomenten. Het is echter belangrijk dat alle medewerkers hier hun verantwoordelijkheid rond opnemen en hun bevindingen rond de doelgroepen die ze begeleiden noteren, bijvoorbeeld in een effectendagboek. Indien het CRM systeem op punt staat zou ook kunnen onderzocht worden of er mogelijkheden zijn om bepaalde aspecten van deze bevindingen rechtstreeks in het CRM systeem in te voeren.

Management Response

Akkoord dat er nabijheid en interactie tussen 11.11.11 en vrijwilligersgroepen zeer belangrijk is. Echter hebben we in het huidige model veelal interactie met de "trekker" van een groep en niet met de groep in zijn geheel. Om dichterbij al onze vrijwilligers te kunnen staan, gaan we minder focussen op groepen en meer op individuen, elk in een geformuleerde rol. Hierbij kiezen we ervoor om de zware inzet op procesbegeleiding van de 11 groepen vrij te maken om een groter politiserend aanbod te creëren. We zullen onze harde focus op de najaarscampagne verleggen naar een veel regelmatig contact doorheen het hele jaar. Dit steeds met een duidelijke focus die actie en politiserend gericht is. We laten de bestaande groepen niet onmiddellijk los, er is een overgangperiode nodig, waarbij bestaande groepen nog procesbegeleiding krijgen, maar wel in richting van de nieuwe aanpak. Daarnaast willen we ruimte vrijmaken bij medewerkers om net in te spelen op vernieuwende dynamieken en initiatieven.

9. Aanbeveling EFFICIENTIE 2: aanbod voor potentiële vrijwilligers efficiënt communiceren

Het aanbieden van een geschikt aanbod voor potentiële vrijwilligers die zich bijvoorbeeld aanmelden op de 11.be website is een uitdaging. Het is aangewezen dat hierrond een strategie wordt uitgewerkt waarin de verschillende mogelijkheden in kaart worden gebracht. Wat zijn de verschillende pistes of mogelijkheden voor nieuwe vrijwilligers om een meer langdurig engagement op te nemen? Wat zijn de mogelijkheden voor een kortlopend engagement? Op welke manier kan het aanbod aan lopende activiteiten vanuit 11.11.11, of vanuit bepaalde vrijwilligersgroepen, of vanuit andere lidorganisaties of vierde pijlers op een efficiënte manier ontsloten worden naar nieuwe potentiële vrijwilligers toe.

Management Response

Akkoord. De *customer journeys* worden uitgewerkt voor de ontwikkelde persona's en aanknopingspunten, mogelijke pistes, etc. worden geoperationaliseerd. We zullen nieuwe vrijwilligers moeten oppikken op hun huidige bewustzijnsniveau door middel van en zeer laagdrempelig en helder activiteitenaanbod waarbij we ze stap voor stap begeleiden naar een duurzaam engagement.

10. Aanbeveling EFFICIENTIE 3 : fragmentatie M&E aanpakken

Fragmentatie van het Monitoring en evaluatie systeem aanpakken. Het gebruik van de veranderingstheorie als levend document en als overkoepelend analyse kader kan hier toe bijdragen. Het is ook niet aangewezen om de veranderingstheorie eerst op een heel complexe manier uit te werken. De paar aanpassingen die eerder in het rapport werden voorgesteld kunnen het monitoring en evaluatie systeem al een heel eind vooruithelpen (betreft: aangewezen om in de veranderingstheorie nog sterker een onderscheid te maken tussen verschillende categorieën van doelgroepen en hierop ook de indicatoren vanuit het logisch kader op af te stemmen. In de huidige veranderingstheorie alsook binnen het logisch kader wordt geen onderscheid gemaakt tussen vrijwilligersgroepen en individuele vrijwilligers (zie bv. indicator 2.3.1 en 2.3.2). Dit bemoeilijkt de opvolging van belangrijke evoluties binnen de achterban.)

Management Response

We gaan er mee akkoord dat het M&E systeem te gefragmenteerd was. Om hieraan tegemoet te komen werd een centrale 'monitoring tool' ontwikkeld binnen de organisatie. In deze tool worden de indicatoren voor de verschillende diensten, zowel voor DGD als voor onze interne strategie, samen opgevolgd. Om de veranderingstheorie beter te kunnen aanpassen aan de verschillende doelgroepen

en bijhorende indicatoren te kunnen ontwikkelen, wachten we nog het finaliseren en concretiseren van het nieuwe bewegingsmodel af.
11.Aanbeveling EFFICIENTIE 4: relatie ambities – beschikbare middelen
Ambities rond bepaalde systemen (CRM, IT, Sociale media, M&E, ...) goed afstemmen op de beschikbare financiële en menselijke capaciteit.
Management Response
Akkoord. Dit is altijd het opzet, maar het is met dergelijke vernieuwende trajecten altijd zoeken naar die juiste balans. Dergelijke systemen zijn ook nooit 'af', technologie is altijd in evolutie en behoeften van doelgroepen ook, het is dus niet altijd goed te voorspellen en onvermijdelijk een stuk achter de feiten aanhollen.
12.Aanbeveling DUURZAAMHEID 1: verder inzetten op samenwerking met andere actoren
Naast het inzetten op vernieuwing binnen de beweging- en communicatiewerking, biedt het uitbouwen van samenwerkingsverbanden met andere actoren, ook van buiten de sector van mondiale ontwikkeling, een belangrijke meerwaarde naar duurzaamheid toe. Het is belangrijk om ook in de toekomst verder in te zetten op zulke samenwerkingsverbanden.
Management Response
Akkoord. Samenwerkingsverbanden zijn een essentieel onderdeel van de koepel die 11.11.11 is. We doen dit vandaag ikv politiek werk, publiekscampagnes, etc. Het is wel belangrijk om weloverwogen keuzes te maken met wie wordt samengewerkt. <u>Hiertoe wordt in 2023-2024 een strategie uitgewerkt en geoperationaliseerd.</u> Wel zullen we in de toekomst vaker naar buiten komen onder onze eigen vlag omdat we ervan overtuigd zijn dat deze zichtbaarheid zal bijdragen aan het werven van nieuwe vrijwilligers, donateurs, etc...
13.Aanbeveling DUURZAAMHEID 2: versterken van systemen en procedures voor kennisbeheer i.f.v. personeelwissels
Om ervoor te zorgen dat kennis en ervaring bij personeelwissels niet verloren gaat alsook om de inwerking van nieuwe medewerkers vlot te laten verlopen is het belangrijk om in te zetten op het versterken van systemen en procedures voor kennisbeheer.
Management Response
Akkoord. In het licht van onze ambitie (zie Strategisch Actieplan 2021-2026) om een wendbare organisatie te zijn, zijn we ons bewust van de noodzaak in te zetten op versterking van het kennisbeheer mbt onze communicatie- en bewegingswerking.
14.Aanbeveling DUURZAAMHEID 3: inzetten op opvolgen vernieuwde strategieën bewegingswerking
Voldoende inzetten op het opvolgen van de vernieuwde strategieën binnen de bewegingswerking om deze op een resultaatgericht manier te kunnen aan- of bijsturen.
Management Response
Akkoord. Bij opmaak van operationeel kader van het nieuw bewegingsmodel wordt expliciet meegenomen op welke manier de opvolging kan gebeuren. Deze is voorzien in de centrale monitoring tool van 11.11.11.

3.