

NOTA

ONDERWERP:	Management respons bij baseline evaluatierapport 11.11.11-beleidswerk (klimaatrechtvaardigheid, migratie, fiscaliteit, ontwikkelingsfinanciering, Midden-Oosten) – ACE-Europe & HIVA KULeuven okt.2018		
DOC. NR:		DATUM	10/09/2019 - update 27/02/2020
VAN:	Naima Charkaoui		
AAN:	Mylène De Scheemaecker		
KOPIE AAN:	Beleidsdienst		

Deze nota bevat:

- De **context**
- De **belangrijkste conclusies** uit het rapport waarop de aanbevelingen zijn gebaseerd
- Overzicht van de **voornaamste geplande acties** in opvolging van de impactevaluatie
- Gedetailleerde management respons **per aanbeveling**.

Stand van zaken 27/02/2020: volgend punt werd aangevuld met stand van zaken uitvoering:

- **Overzicht van de voornaamste geplande acties** in opvolging van de impactevaluatie

1. CONTEXT

Er gebeurde een baseline studie impactevaluatie naar het beleidswerk van – vooral – 11.11.11 rond 5 thema's:

- Klimaatrechtvaardigheidsplatform
- Migratie
- Midden-Oosten
- Rechtvaardige fiscaliteit
- ODA

De baseline studie werd uitgevoerd in het kader van een ruimere oefening inzake impactevaluaties die gecoördineerd wordt door de NGO-federatie met steun van DGD en de Dienst Bijzondere Evaluatie en waarvoor de coördinatie van het klimaatrechtvaardigheidsplatform door 11.11.11 en CNCD als één van de case studies geselecteerd werd. 11.11.11 gaf de opdracht aan ACE Europe om de evaluatie uit te breiden naar de andere 4 thema's van 11.11.11.. De baseline volgt dezelfde methodologie en hetzelfde evaluatiekader als werd uitgewerkt voor de impactevaluatie van de acties m.b.t. klimaatrechtvaardigheid en heeft als doel zowel accountability als leren.

De baseline is opgebouwd op basis van vijf deevaluaties (5 thema's) waarbij telkens dezelfde methodologie en evaluatie-aanpak werd gehanteerd. Voor de kwantitatieve dataverzameling werd een gezamenlijke bevraging uitgestuurd om overbevraging van de lobby targets te vermijden. De response rate van de bevraging was laag, zelfs na meerdere herinneringsmails, waardoor de analyse zich grotendeels baseerde op de interviews met beleidsmakers, documentanalyse en observaties van bepaalde activiteiten en persoptredens. De baseline studie betreft de eerste meting. De baseline studie werd geïmplementeerd in drie fasen en liep van maart tot oktober 2018. Een tussentijdse – enkel m.b.t. klimaatrechtvaardigheid - en finale evaluatie zijn gepland in 2019 (of 2020) en 2021.

Voor sommige thema's werd er ook gekeken naar de programma's van- en interactie met lidorganisaties: voor Israël en Palestina was dat Broederlijk Delen, voor fiscaliteit was de evaluatie gefinancierd door Oxfam Solidariteit met een uitbreiding naar 11.11.11. Dit rapport bevat de deelrapporten voor de thema's migratie, Israël-Palestina en ontwikkelingsfinanciering. Voor de thema's klimaat en internationale fiscaliteit zijn er aparte deelrapporten.

Achteraan dit document staan de belangrijkste conclusies van de rapporten.

Deze managementrespons (MR) geeft een antwoord op de bevindingen en aanbevelingen. De MR formuleert een aantal concrete acties die de beleidsdienst van 11.11.11 zal ondernemen om haar werking verder te optimaliseren. De eerste voorbereidingen voor deze MR gebeurden in besprekingen van het eindverslag binnen de beleidsdienst (denktag op 6/11/2018 en planningstweedaagse in december 2018, update in september 2019), binnen het

ledenoverleg van 11.11.11 (november 2018 en januari 2019) en het managementteam van 11.11.11 (januari 2018). In augustus-september 2019 gebeurde een update.

2. BELANGRIJKSTE CONCLUSIES IMPACTEVALUATIE

1. 11.11.11 slaagt erin thema's waarrond wordt gewerkt op de agenda te zetten (agenda-setting) maar moet bewegen in een gepolariseerde en besloten beleidscontext. Contacten en relaties met kabinetten en regeringspartijen lopen stroever dan in het verleden, tegelijkertijd wordt 11.11.11 door (een deel van de) meerderheid gezien als een verlengstuk van de oppositie.
2. 11.11.11 zet in deze gepolariseerde context sterk in op beleidsbeïnvloeding via het parlement terwijl het parlement in veel dossiers slechts een beperkte rol speelt.
3. Beleidsmakers hebben meer dan in het verleden toegang tot eigen communicatie-instrumenten (Twitter, Facebook) waarmee ze direct communiceren met hun electoraat. Deze omgeving vergt nieuwe vaardigheden en strategieën van het middenveld om te kunnen navigeren. Het is een moeilijk terrein maar niet onmogelijk: de deelrapporten geven verschillende voorbeelden van beleidskeuzes die mee beïnvloed zijn door inputs vanuit het middenveld.
4. Een belangrijk onderscheid voor beleidsbeïnvloeding is de mate waarin beleidsvoorbereidende processen geïnstitutionaliseerd (via min of meer formele, transparante processen gebeurt) zijn of niet. Daar zien we grote verschillen tussen de thema's. Voor een aantal thema's waarrond 11.11.11 werkt heerst een gesloten lobby cultuur, wat andere benaderingen vergt.
5. De interventies vanuit beleidsbeïnvloeding zijn allemaal sterk in het uitwerken van langetermijn visies voor de gewenste verandering en die te vertalen naar duidelijke standpunten. *Er is niet altijd een onderscheid in de eisen en standpunten tussen 'must haves' en 'nice to haves'*, waardoor de onderhandelingsagenda slechts een beperkte sturing geeft in de prioritering naar de bepaalde strategieën. Het identificeren van 'laag hangend fruit' (quick wins) die de interventies zichtbaarheid, credibiliteit en succeservaringen geven, blijkt moeilijk voor de meeste thema's.
6. Afhankelijk van het thema kiest 11.11.11 eerder voor een *insider of outsider aanpak*, deels ook afhankelijk van het sub-thema dat behandeld wordt. Voor klimaat en fiscaliteit (bvb bilaterale belastingsverdragen) ligt de nadruk vooral op lobbywerk onderbouwd met dossiers en standpunten. Voor migratie, Midden-Oosten, financiering van ontwikkeling, en andere fiscaliteit thema's (Country-by-Bountry Reporting) is het een mix van insider- en outsider tracks.
7. 11.11.11 organiseert haar beleidswerk vanuit een *value-based kader* maar kiest voor een onderbouw met outputs die meestal *evidence-based* zijn. De inhoudelijke kwaliteit van het beleidswerk wordt naar waarde geschat door externe stakeholders. In een aantal gevallen was er kritiek op de haalbaarheid (vanuit meerderheidspartijen) of het gebrek aan specifieke suggesties voor de operationele uitwerking van bepaalde standpunten, maar globaal genomen werd de kwaliteit en relevantie van de standpunten positief beoordeeld.
8. Acties die vooral goed scoren bij beleidsmakers zijn: *persoonlijke contacten*, gepersonaliseerde informatie en advies, ondersteuning voor parlementaire interventies, en rapporten die internationale trends in kaart brengen (gevoed door Europese of internationale netwerken). Het pro-actief organiseren van overleg met verschillende lobby targets was over het algemeen voldoende, maar kan nog verder versterkt worden, zeker wat betreft het contacteren van actoren die niet behoren tot de *'usual suspects'* (oppositie, studiediensten, politici, ...). De timing van de meeste beleidsbeïnvloedinginterventies werd positief beoordeeld, toch zou het vroeger aanboren van contacten met andere soorten van stakeholders 11.11.11 helpen om nog vroeger in te grijpen op de beleidscyclus, vooraleer de besluitvorming bij de meerderheidspartijen is afgerond.
9. Interactie tussen het Belgische en het Europese niveau in de beleidsbeïnvloeding is weinig zichtbaar in de Theory of Change en de monitoring, maar is belangrijk en in sommige cases ook effectief. Het *Europees beleidsniveau* is cruciaal voor de thema's die bestudeerd werden. 11.11.11 focust daarbij op het beïnvloeden van de Belgische standpunten in de Europese discussies, met een nadruk op het informeren van de Belgische europarlementsleden (voornamelijk uit de oppositie) en op de samenwerking met andere (Europese) NGO's (uitwisseling van informatie, gezamenlijk opstellen van papers, afstemmen van acties naar de eigen overheid). Ook hier zien we wisselende praktijken m.b.t. de verschillende thema's (met als good practice de acties rond

Israël-Palestina). De interactie tussen het Belgische en het Europese niveau is weinig zichtbaar in de verschillende ToC, de samenwerking met leden die actief zijn op Europees niveau en wordt ook eerder niet systematisch opgevolgd. In de baseline konden we maar beperkt zicht krijgen op de manier waarop het Belgisch lobbywerk dat van andere actoren op Europees niveau versterkt (met uitzondering van enkele vaststellingen ten aanzien van het thema Israël-Palestina).

10. Werkgroepen en platformen verlenen legitimiteit, versterken de positie van het middenveld (gemeenschappelijke standpunten) maar zijn weinig zichtbaar/gekend. Een aantal thema's worden opgevolgd door een *werkgroep of een platform* (klimaat, migratie, Midden-Oosten), die goed aangestuurd en gecoördineerd worden door 11.11.11 (soms i.s.m. CNCD). Deze werkgroepen zijn meestal niet goed gekend bij beleidsmakers (iets meer voor het klimaatrechtvaardigheidsplatform), maar deze gaan ervan uit dat standpunten gedragen worden door een brede achterban (gezien ook de koepelfunctie van 11.11.11). De werkgroepen versterken de legitimiteit van 11.11.11 als koepel. Beleidsmakers waarderen een platform als gesprekspartner omdat in één gesprek verschillende standpunten en invalshoeken aan bod kunnen komen (efficiënter overleg). De diversiteit van actoren, met name themaspecifieke actoren en actoren uit de Noord-Zuidbeweging, alsook het federale karakter van de platformen/werkgroepen, wordt zowel door de beleidsmakers als door de leden positief beoordeeld. De keerzijde is dat er meer gematigde standpunten verdedigd worden door platformen/werkgroepen waardoor individuele leden toch nog bijkomende acties opzetten naar beleidsmakers.
11. Naast het verbreden van werkgroepen/platformen heeft 11.11.11 ook een brokering rol opgenomen, voornamelijk door het samenbrengen van verschillende stakeholders (vb. rondetafels), meer bepaald voor de thema's klimaat en het thema migratie. In de praktijk nemen die tafels de vorm aan van expertpanels die in een sessie met beleidsmakers een nieuw thema aankaarten of een actueel thema belichten, met de mogelijkheid tot vraag en antwoord. Die sessies zijn nuttig vanuit een perspectief van informatiedeling met verschillende stakeholders, maar zijn eerder beperkt in het bouwen van vertrouwen tussen verschillende actoren of het leggen van informele netwerken, enz. Ze zijn ook onvoldoende gericht op het aanpakken van een specifiek vraagstuk, maar behandelen een thematiek eerder in grote lijnen. Om een brokering rol te kunnen spelen is er nood aan langere trajecten met verschillende stakeholders met specifieke agenda's en tijdslijnen. Het is onduidelijk of 11.11.11 op dit moment voldoende middelen (tijd, expertise, geld) in huis heeft om zo een rol op te nemen.

3. VOORNAAMSTE ACTIES

A. Leertraject Theory of Change (ToC) en monitoring beleidswerk

WAT: Het is niet evident om voor beleidswerk een gepaste ToC met monitoringtools te ontwikkelen. Ook de impactevaluaties bieden hierop geen pasklaar antwoord. In een leertraject zetten we stappen vooruit in het ontwikkelen van onze aanpak.

WAAROM: Deze actie biedt een antwoord op aanbevelingen 1, 3 en 6 met aandacht voor aanbevelingen 2, 4, 5 en 6. Ook de specifieke suggesties in die aanbevelingen worden meegenomen, in de uitvoering van de actie.

WIE: dienst beleid, gecoördineerd door diensthoofd – waar nodig in afstemming met andere diensten

TIMING:

- 2019 tot juni 2020: leertraject
 - Minstens 2 medewerkers beleidsdienst volgen vorming ToC (georganiseerd door Ngo-federatie sept-nov 2019)
 - minimum 2 experimenten niveau beleidsdienst rond monitoring, evaluatie en indicatoren en evaluatie van deze experimenten
 - externe ondersteuning (verder te definiëren op basis van verloop traject, vb. werksessie, feedback...)
- najaar 2020: conclusies leertraject ifv nieuw programma: formuleren doelen en indicatoren, baseline

Stand van zaken 27/02/2020:

- 3 medewerkers beleidsdienst volgden vorming ToC (Griet Ysewyn, Willem Staes, Naima Charkaoui)
- 1 experiment ToC zit in finale fase: gezamenlijke ToC Centraal-Afrika Zuiddienst + beleidsdienst. Nog 1 experiment te definiëren.

Met opmerkingen [Au1]: de stukjes 'timing' kunnen er best ook uit voor publieke versie

- Afspraak werd gemaakt met ngo-federatie dat zij een leertraject rond M&E over beleidswerk organiseren voor bredere sector. 11.11.11 zal dus zijn leertraject inschuiven in dit groter traject. O.m. toelichting aanpak door ngo-federatie op ledenoverleg beleid 6/02/2020.

B. Opbouw van evaluatiepraktijk rond beleidsbeïnvloedende strategieën

WAT: systematisch inbouwen van evaluatiemomenten in de werking van de beleidsdienst, waar mogelijk ook met de leden. Lessons learnt gebundeld bijhouden.

WAAROM: Deze actie biedt een antwoord op aanbevelingen 1 en 3, met aandacht voor aanbevelingen 2, 4, 5, 6.

WIE: dienst beleid, gecoördineerd door diensthoofd

TIMING:

- Minstens 2 keer per jaar uitgebreide bespreking van een topic op een intern dienstoverleg
- Elke beleidsmedewerker maakt op einde van het jaar rond minstens 1 doel uit zijn planning een bondige evaluatieve nota, waarbij rekening wordt gehouden met conclusies en aanbevelingen uit de rapporten. Deze nota wordt voorgesteld aan de collega's.

Stand van zaken 27/02/2020:

- Er werden 3 topics uitgebreid besproken:
 - Tussentijdse evaluatie traject verkiezingen (27/08)
 - Politieke en maatschappelijke trends (18/02)
 - Hefbomen voor politieke impact (18/02)
- 6 beleidsmedewerkers maakten een **evaluatieve nota** over een doel uit hun werking in 2019 (door personeelsswissels was dit voor 2 medewerkers niet mogelijk). Deze werden met de hele dienst besproken (18/02). Zowel in de nota's als in de bespreking was er aandacht voor de conclusies en aanbevelingen uit de rapporten.

C. Reflectie beleidswerk in gepolariseerde en besloten beleidscontext

WAT: De beleidsdienst organiseert reflectie over hoe in het beleidswerk om te gaan met de gepolariseerde en besloten beleidscontext. Leden worden hierbij betrokken.

WAAROM: Deze actie biedt antwoord op aanbevelingen 1 en 2, met aandacht voor aanbevelingen 4, 6.

WIE: dienst beleid, gecoördineerd door diensthoofd

TIMING:

- Augustus 2019: denkmoment beleidsdienst
- Najaar 2019: 1 of 2 denkmomenten op ledenoverleg – eventuele follow-up op basis van bespreking.
- Eventueel bijkomende acties in kader van strategische toekomst oefening

Stand van zaken 27/02/2020:

- Denkmoment beleidsdienst 27/08
- 2 denkmomenten op ledenoverleg: werkgroep ledenoverleg 'meerderheidsstrategie' 4/12; reflectiemiddag ledenoverleg + beleidsdienst: analyse verkiezingsresultaten (externe spreker Prof. Jonas Lefevère) 6/02
- Politieke rol als deelvraag in strategische toekomst oefening (focusgroepen, werkconferentie 28/03).
- Voorbereiding opstart toekomstwerf 'politieke rol' ngo-federatie: 11.11.11 als trekker.

D. Actualisering afstemming beleidswerk en communicatie

WAT: Communicatie is een belangrijk onderdeel van het beleidswerk. Hiervoor is een goede afstemming en samenwerking nodig tussen de beleidsdienst en de communicatiedienst. De bestaande afspraken zijn niet meer actueel. Beide diensten gaan in overleg om de verwachtingen af te stemmen en de werkingsafspraken te updaten.

WAAROM: Deze actie biedt antwoord op aanbeveling 5, met aandacht voor aanbevelingen 1 en 2.

WIE: dienst beleid en dienst communicatie, gecoördineerd door diensthoofden

TIMING:

- September 2019: voorbereidende oefening communicatie door beleidsdienst
- Najaar 2019: eerste korte termijn afspraken
- Voorjaar 2020: geactualiseerd afsprakenkader op papier ('swa')
- Eind 2020: vertaling naar strategisch plan

Stand van zaken 27/02/2020:

- Voorbereidende oefening communicatie door beleidsdienst 27/08

- Gezamenlijke sessies beleidsdienst + communicatiedienst (+ afvaardiging beweging) 23/01 en (gepland) 16/03).
- Tussendoor overleg diensthoofden beleid en communicatie.
- Instrumenten in ontwikkeling: nieuwe website (beleidsmedewerker in taskforce + in redactieteam), Trello tool voor planning communicatieve ondersteuning beleidsoutputs (start eind febr. 2020); woordvoerderstrategie; politieke nieuwsbrief als deel van nieuwsbriefstrategie (agenda 16/03); social media strategie (o.m. twitterstrategie op agenda 16/03).

E. Opvolging

De algemene opvolging van bovenstaande acties valt onder verantwoordelijkheid van het diensthoofd beleid. Zij zorgt voor de vertaling van de acties naar de gezamenlijke en individuele plannings in de beleidsdienst en de opvolging daarvan. Het diensthoofd beleid neemt de rapportering over de opvolging mee in de jaarlijkse verslaggeving aan de Directie over de werking van de beleidsdienst.

4. MANAGEMENT RESPONS PER AANBEVELING

AANBEVELINGEN ALGEMEEN	MANAGEMENT RESPONS
Aanbeveling 1: Verrijken en diversifiëren van strategieën voor beleidsbeïnvloeding	
<p>1. Gezien de moeilijke en de vaak gepolariseerde beleidscontext, het feit dat het middenveld soms gezien wordt als een verlengstuk van de oppositie en de besloten manier van beleidsvoorbereiding dringen zich nieuwe of bijkomende strategieën voor beleidsbeïnvloeding op. Om de effectiviteit te verhogen kunnen volgende suggesties worden overwogen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diversificatie van de beleidsbeïnvloedende acties, inhoudelijk en in strategie, rekening houdend met de diversiteit van beleidsdoelstellingen. Daartoe kan een uitgebreidere analyse van stakeholders helpen bondgenoten en tegenstanders te identificeren en geschikte strategieën te ontwikkelen om contact te maken met deze verschillende groepen. • Mogelijke scenario's zouden zich kunnen concentreren op het werken met individuen of groepen buiten de 'usual suspects'. • De effectiviteit van de huidige reeks beleidsbeïnvloedende strategieën moet ook worden herzien vanuit het perspectief van het gepolariseerde en nogal gefragmenteerde politieke landschap van België. Deze kunnen bestaan uit het proberen om een breder spectrum van strategieën te dekken, van meer confronterend tot meer collaboratief. Dit kan vanuit een eco-systeem perspectief worden bekeken. Wanneer er een informele rolverdeling is tussen verschillende CSO's en hun coalities, is het mogelijk om een breed scala aan verschillende strategieën te combineren, niet noodzakelijkerwijs uitgevoerd door één platform of organisatie, maar door het ecosysteem van CSO's. <p>2. Er kan overwogen worden om te werken met adviesgroepen van experts die als klankbord kunnen</p>	<p>11.11.11 erkent de noodzaak om strategieën voor beleidsbeïnvloeding permanent te verrijken en diversifiëren, in het bijzonder in het licht van de evoluerende beleidscontext.</p> <p>Acties A (leertraject theory of change & monitoring), B (evaluatiepraktijk beleidsbeïnvloeding) en C (reflectie beleidscontext) spelen hierop in. Het wordt ook meegenomen in de uitvoering van actie D (afstemming beleidswerk en communicatie). De verschillende specifieke suggesties worden daarin meegenomen.</p>

<p>dienen voor de bespreking van beleidswerk strategieën voor een bepaald thema.</p> <p>3. Administraties bereiden in de loop van 2018-2019 adviserende nota's voor die voorgelegd zullen worden aan de nieuwe bewindsploeg, na de federale verkiezingen van mei 2019. Dit blijkt één van de belangrijkste momenten te kunnen zijn om te wegen op een nieuwe beleidsploeg. Volgens informanten uit de administratie blijken NGOs minder aanwezig in dit proces. De consultants weten niet of 11.11.11 bij haar beleidsbeïnvloedend werk in het kader van de verkiezingen ook de administraties op de radar heeft.</p>	
<p>Aanbeveling 2: Percepties over neutraliteit van 11.11.11</p>	
<p>4. Deze aanbeveling sluit aan op de reflectie over strategie (aanbeveling 1). Er dient nagedacht te worden over strategieën om het beeld van 11.11.11 als onafhankelijke, politiek-neutrale organisatie aan te scherpen.</p>	<p>Op basis van missie en visie ziet 11.11.11 zich niet als een 'politic-neutrale' organisatie. Belangrijk voor 11.11.11 is wel haar ongebondenheid en pluralistisch karakter. Uit de evaluatie onthoudt 11.11.11 dat het een uitdaging blijft om niet gepercipieerd te worden als 'links' partijpolitiek vooringenomen. Hier stellen we vast dat de contacten met meerderheidspartijen in de huidige context soms stroever verlopen.</p> <p>Actie C (reflectie beleidscontext) speelt hierop in. Het wordt ook meegenomen in de uitvoering van acties B (evaluatiepraktijk beleidsbeïnvloeding) en D (afstemming beleidswerk en communicatie).</p>
<p>Aanbeveling 3: Monitoring en leerprocessen</p>	
<p>Er werden heel wat tools ontwikkeld voor gegevensverzameling. De tools geven inzicht in de contacten die er zijn geweest, een overzicht van de standpunten en hun ingeschatte invloed en de realisatie van de geplande outputs. Maar zowel de diepte als de reikwijdte van de gegevensverzameling blijven voorlopig beperkt. 11.11.11 kan meer 'spaces' voorzien en capaciteit ontwikkelen voor eenvoudige monitoringoefeningen met indicatoren die meer oog hebben voor tussentijdse veranderingen; en om leerpunten van eerdere acties te systematiseren en te bespreken.</p> <p>5. In het hoofdstuk analyse efficiëntie werden al een aantal aanbevelingen gedaan om het M&E systeem te verbeteren waarbij een aantal punten werden opgelijst waar een verbeterd instrumentarium aandacht aan moet besteden.</p> <p>6. De verdere verfijning van het M&E systeem kan volgende onderdelen bevatten: (1) het verder verfijnen van de indicatoren waarbij meer onderscheid wordt gebracht aan verschillende impactniveaus (van agendasetting, over veranderingen in het discours tot beleidsveranderingen en -implementatie) en (2) verschillende verwachtingsniveaus worden geëxpliciteerd, bijvoorbeeld door gebruik te maken van progress makers (like to see, expect to see, love to see); (3) een aantal tools kunnen verder uitgewerkt worden zoals een "discours-tracker" (of logboek) waarin het</p>	<p>11.11.11 beaamt de vaststelling i.v.m. vergroten van de 'spaces' en capaciteit voor monitoroefeningen i.f.v. systematisch leren van beleidstrajecten en processen en verhoogde strategische reflectie over behaalde resultaten en de eigen bijdrage. Daarnaast beaamt 11.11.11 de nood om bestaande instrumentarium voor M&E te verbeteren.</p> <p>Acties A (leertraject theory of change & monitoring) en B (evaluatiepraktijk beleidsbeïnvloeding) spelen hierop in. De verschillende specifieke suggesties worden daarin meegenomen.</p>

<p>discours van de belangrijkste beleidsmakers opgevolgd wordt (m.i.v. pers, social media, publieke optredens); (4) een systeem om de bestaande persoverzichten op een relevante en efficiënte manier te analyseren.</p> <p>7. Een interne strategische reflectie over behaalde resultaten en een inschatting van de eigen bijdrage tot verandering kunnen meer systematisch ondersteund worden, bijvoorbeeld door gebruik van de outcome harvesting methodologie. Bij de strategische reflectie kan de haalbaarheid van een aantal assumpties uit de interventielogica bevestigd worden, waaronder (zullen ook in de MTR en finale evaluatie):</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Effectiviteit van beleidswerk binnen een parlementaire setting (met parlementaire vragen, deelname aan commissies, ronde tafels, ..) in de huidige politieke dynamieken ▪ Onder welke voorwaarden zijn lobby-agenda's gebaseerd op studiewerk het meest effectief? ▪ Onder welke omstandigheden weegt een publiek- en politiek draagvlak op standpunten van beleidsmakers? 	
<p>Aanbeveling 4: Transparantie eisen voor beleidsontwikkeling en institutionalisering van overlegfora</p>	
<p>8. Voor het thema klimaat betreft één van de eisen het verbeteren van de transparantie van het beleidsvoorbereidend werk dat door de nationale klimaatcommissie gedaan wordt. Deze eis wordt echter niet prioritair behandeld. Gezien de besloten beleidscontext is het aanbevolen om hier explicieter en met de gepaste strategieën op in te zetten. Voor die thema's waar er een gesloten beleidscyclus is, stelselmatig blijven ijveren voor fora voor overleg en rapportering.</p>	<p>11.11.11 erkent deze vaststelling, niet alleen voor het thema klimaat, maar ook voor het politieke werk rond andere thema's.</p> <p>De aanbeveling wordt meegenomen in de uitvoering van acties B (evaluatiepraktijk beleidsbeïnvloeding) en C (reflectie beleidscontext).</p>
<p>Aanbeveling 5: Communicatie</p>	
<p>9. Communicatiemiddelen worden positief beoordeeld door de beleidsmakers (relevantie, kwaliteit, bruikbaarheid). 11.11.11 kan verder verkennen in welke mate ze in haar communicatiestrategieën rekening kan houden met het probleem van de communicatie 'bubble' op sociale media die ervoor zorgt dat grote groepen van de bevolking niet langer in contact komen met communicatie van andere actoren. Verder kan men op zoek gaan naar originele aanpakken om boodschappen te framen waardoor ze een ander publiek bereiken.</p>	<p>11.11.11 erkent het belang van communicatie voor het beleidswerk. Communicatiestrategieën moeten mee evolueren met en inspelen op de politieke en maatschappelijke realiteit.</p> <p>Actie D (afstemming beleidswerk en communicatie) speelt hierop in. Het wordt ook meegenomen in de uitvoering van actie B (evaluatiepraktijk beleidsbeïnvloeding).</p>
<p>Aanbeveling 6: Standpunten</p>	
<p>10. De consultants bevelen ook aan om een duidelijker onderscheid te maken in de eisen en standpunten tussen 'must haves' en 'nice to haves'; en meer in te zetten op het identificeren van 'laag hangend fruit' (quick wins) om de interventies zichtbaarheid, credibiliteit en succeservaringen te geven.</p>	<p>11.11.11 beaamt de meerwaarde van differentiëren tussen ambitieuze einddoelen en realistische tussentijdse doelen. De vraag is wanneer en hoe dit geëxpliciteerd moet worden. Er is</p>

bijvoorbeeld een onderscheid tussen interne strategie en externe communicatie.

Deze aanbeveling wordt meegenomen in de uitvoering van acties A (leertraject theory of change & monitoring), B (evaluatiepraktijk beleidsbeïnvloeding) en C (reflectie beleidscontext).