

NOTA

ONDERWERP:	Management response m.b.t. evaluatierapport rond klimaat en migratie binnen het België-programma door FocusUp		
DOC. NR:	/	DATUM	13/10/2025
VAN:	Serge Beel – Directeur M&O		
AAN:	Directieteam		

SITUERING

De mid-term evaluatie beoordeelt de effectiviteit van 11.11.11's geïntegreerde aanpak van communicatie, campagnevoering, beleidsbeïnvloeding en bewegingswerk in het Belgisch programma. Deze aanpak wordt toegepast op de twee meerjarenthema's: klimaat en migratie. De evaluatie richt zich op de mate waarin drie prioritaire doelgroepen in België – beleidsmakers, civiele samenleving en het brede publiek – worden bereikt en beïnvloed.

Het doel is om inzicht te krijgen in de huidige strategie, zodat deze waar nodig aangepast kan worden tijdens de rest van het programma (2022–2026) en bij de voorbereiding van het volgende programma. De evaluatie onderzoekt ook de synergie tussen de verschillende interventievormen, en bestrijkt de periode januari 2022 – december 2024.

Deze managementrespons (MR) geeft een antwoord op de aanbevelingen uit het rapport. De MR formuleert een aantal concrete acties die 11.11.11 zal ondernemen om haar werking verder te optimaliseren. De (ontwerp) MR werd besproken binnen de stuurgroep Evaluatie en de stuurgroepen Klimaat en Migratie, en goedgekeurd op het directieteam van 11.11.11 op 13/10/2025.

De opvolging van deze management respons valt onder verantwoordelijkheid van de directeur M&O en de directeurs verantwoordelijk voor specifieke aanbevelingen (zie hieronder). Zij zorgen voor de vertaling van de acties naar de planning binnen hun diensten, de samenwerking met andere diensten en de opvolging van afspraken. Bij de jaarlijkse rapportage gebeurt ook een opvolging van deze managementrespons.

MANAGEMENT RESPONSE

AANBEVELING 1 : Versterk de lange-termijn-relatie met administraties	Ontwikkel naast de bestaande strategie voor parlementsleden ook een gerichte strategie voor de administraties. Bijvoorbeeld: • Structurele contacten leggen met beleids- en expertencellen binnen verschillende niveaus (federale en gewestelijke administraties). • Verder opbouwen van een duurzaam netwerk met sleutelpersonen die vaak langer op een specifiek thema zitten dan ministers of kabinetsmedewerkers en daardoor relevante invloed uitoefenen op beleidskeuzes. • Bekijken ook hoe 11 de administratie specifiek kan ondersteunen (bijvoorbeeld expertise aanreiken over duurzame klimaatprojecten in het zuiden in het kader van klimaatfinanciering).			
MANAGEMENT RESPONSE	Akkoord met deze aanbevelingen, die reeds deel zijn van ons huidig beleid. <i>Specifieke aandacht voor rol van administraties is een prioriteit binnen huidig programma, als dusdanig opgenomen in de interne kadertekst beleidsbeïnvloeding én wordt specifiek gemonitord (specifieke streefwaarden binnen geheel van politieke contacten). Het zoeken naar wederzijdse win, door bijv. aanreiken van expertise of interessante contacten, is reeds deel van algemene aanpak naar beleidscontacten.</i>			
Actie	Kalender	Verantwoordelijke(n)	Opvolging	
			Stvz	Commentaar
1.1 Verder prioritair inzetten op contacten met administraties	• Doorlopend • Agenderen beleidsdienstoverleg: najaar 2025	Directeur beleid	(stvz op opvolgingsmoment, wordt overschreven bij volgend opvolgingsmoment)	
AANBEVELING 2 : Overweeg meer thematische focus en borg de expertise	Overweeg om de personele inzet op migratie en klimaat te vergroten of (bij ongewijzigde stafomvang) te kiezen voor een meer selectieve focus op prioritaire onderwerpen. Bijvoorbeeld: • Documenteer systematisch opgebouwde kennis en contactendatabanken, zodat kennisverlies door personeelwisseling tot een minimum beperkt blijft. • Stimuleer intern kennisuitwisseling: organiseer vaste ‘kennisdelingsmomenten’ om resultaten, netwerken en leermomenten over migratie en klimaat met elkaar te delen.			

MANAGEMENT RESPONSE	Akkoord met belang van kennisborging en met het belang van focus op prioritaire onderwerpen. <i>11.11.11 definieert momenteel prioriteiten via planning voor meerdere jaren (meerjarenthema's, waaronder momenteel klimaat en migratie) of vanuit actualiteit (agile inspelen). Ook binnen deze thema's worden prioriteiten afgebakend en waar nodig bijgestuurd. De focus op die prioriteiten – en het waar nodig bijsturen - is iets wat voortdurend bewaakt moet worden. Kennisborging gebeurt momenteel hoofdzakelijk op volgende manieren – waarbij we erkennen dat dit nog sterker kan:</i> - <i>Via het netwerk: samenwerking met zusterorganisatie CNCD (met name tandem in coördinatie politieke werkgroep klimaatcoalitie en politieke werkgroep migratie) en met andere organisaties in het netwerk</i> - <i>Overdracht nota bij vertrek van een medewerker</i> - <i>Gebruik van gemeenschappelijke SharePoint binnen 11.11.11</i> - <i>Gebruik van gemeenschappelijke monitoring voor politieke contacten, outputs ed. door beleidsdienst</i>			
Actie	Kalender	Verantwoordelijke(n)	Opvolging	
			Stvz	Commentaar
2.1 We blijven inzetten op versterken van de bestaande instrumenten.	doorlopend	Directeur beleid	(stvz op opvolgingsmoment, wordt overschreven bij volgend opvolgingsmoment)	
AANBEVELING 3 : Versterk een 'evidence-based' benadering voor conservatieve partijen	Ontwikkel een verfijnde lobbystrategie gericht op beleidsmakers aan de rechterzijde van het politieke spectrum, zonder het eigen waardenkader te verloochenen. Bijvoorbeeld: • Identificeren van individuen of partijdossiers die (deels) aansluiten op de standpunten van 11.11.11, bijvoorbeeld de economische voordelen van gereguleerde arbeidsmigratie of de technologische invalshoek van energietransitie. • Daartoe kunnen onderzoeksgegevens, rapporten van instellingen als de Wereldbank en het IMF worden gebruikt, en praktijkvoorbeelden uit de privésector om de argumentatie aan te scherpen en draagvlak te creëren bij conservatieve partijen.			
MANAGEMENT RESPONSE	Akkoord met deze aanbevelingen, die reeds deel zijn van ons huidig beleid. <i>Er wordt met een evidence-based benadering gewerkt voor alle beleidscontacten, en dit in combinatie met een waardenkader (zo opgenomen in interne kadertekst beleidsbeïnvloeding). Zoeken van 'common ground' met partijen die minder evidente bondgenoten zijn is deel van de strategie (bijv. nu al aandacht voor invalshoek werkgevers bij arbeidsmigratie). Wat betreft het aantal contacten met deze partijen is een specifieke indicator geformuleerd, gezien het vinden van common ground en het aantal (interactieve) contactmomenten sterk correleert. In aanloop naar de verkiezingen werd specifiek gereflecteerd over hoe we deze partijen beter kunnen benaderen. Illustratief is het feit dat we reeds rapporten van WB en IMF gebruiken in bijvoorbeeld economische dossiers. 'Winwin' als benadering is opgenomen in de huidige strategie en binnen beleidswerk een belangrijke basishouding.</i>			
Actie	Kalender	Verantwoordelijke(n)	Opvolging	
			Stvz	Commentaar

3.1 Blijvende specifieke aandacht voor het bereiken van politieke actoren die niet traditionele bondgenoten zijn	Najaar 2025: specifieke bespreking beleidsdienstoverleg	Directeur beleid	(stvt op opvolgingsmoment, wordt overschreven bij volgend opvolgingsmoment)	
3.2 Blijvend inzetten op basisvorming voor (nieuwe) beleidsmedewerkers m.b.t. strategieën, onderhandelingstechnieken ...	Doorlopend naargelang aanbod Overleg met ngo-federatie m.b.t. organisatie aanbod voor sector	Directeur beleid	Lopende	
AANBEVELING 4 : Blijf vasthouden aan ‘radicale’ klimaatrechtvaardigheid, maar pas de presentatie van argumenten aan.	Behoud de kernboodschap rond internationale verantwoordelijkheid en klimaatfinanciering, maar overweeg flexibiliteit in de manier waarop deze wordt gecommuniceerd. Bijvoorbeeld: • Het werken met verschillende invalshoeken (economisch, gezondheid, mensenrechten) om diverse stakeholders te bereiken zou een mogelijke strategie kunnen zijn. • Het continueren en verbreden van allianties. • Blijf vooruitstrevende ondernemers of experts met reputatie in het bedrijfsleven betrekken om het klimaatdiscours te verrijken en een breder politiek draagvlak te creëren			

MANAGEMENT RESPONSE	Akkoord met het belang van het verbreden van draagvlak door aan te knopen bij verschillende invalshoeken, bondgenoten en boodschappers. Dit is al deel van ons huidig beleid maar we willen dit nog verder versterken. <i>Zo werd in de najaarscampagne 2023 samengewerkt met het bedrijf Pluxee voor de ‘ecocheque-hack’, een innovatieve campagne die zelfs prijzen won.</i> We experimenteren regelmatig met alternatieve vormen van framing naast het morele argument, zoals win-win, geopolitieke argumentatie of economische meerwaarde. Dit verdient verdere uitwerking in de vorm van gerichte acties (bijvoorbeeld een campagne, briefing paper,...) om specifieke doelgroepen (vb. gezondheidssector) aan te spreken. We koppelen sinds vorig jaar de klimaaturgentie ook aan mensenrechten onder de oproep voor meer Menselijkheid: een communicatieve en heel laagdrempelige boodschap die appeleert aan alle segmenten van de doelgroep en waarrond veel mensen ook fysiek willen connecteren. Dat bewezen, o.a., de 505-concerten voor menselijkheid (met 20.000 deelnemers fysiek en 55.000 via livestream), de media-aandacht die dit kreeg (meer dan 100 persvermeldingen) en de meer dan 200 organisaties, artiesten en professionals uit de event- en cultuurwereld die zich belangeloos engageerden. En ook de 11-novembercampagne rond dezelfde verbindende boodschap van menselijkheid (met storytelling van klimaatactivisten in de Amazone) scoorde heel goed bij onze vrijwilligers, sympathisanten en donoren. Ook op institutioneel vlak investeren we strategisch in adviesraden en coalities. Binnen de Federale Raad voor Duurzame Ontwikkeling (FRDO), waar vakbonden, werkgevers en milieuorganisaties samenkomen, konden we via gezamenlijke adviezen het belang van internationale klimaatfinanciering en bredere rechtvaardigheidsthema's mee op de agenda zetten. In de Klimaatcoalitie – met meer dan 100 leden – ondersteunen we actief het Woon- en Energiepact, waarin sociale, ecologische en armoedeorganisaties samenwerken rond betaalbaar, duurzaam wonen. Dankzij deze structurele allianties kregen thema's zoals klimaatfinanciering en due diligence ook een plek in verkiezingsmemoranda van milieuorganisaties, wat wijst op een verbreding van het discours. We blijven ook experimenteren met alternatieve vormen van beleidsbeïnvloeding. Zo ontwikkelden we in de aanloop naar de verkiezingen haalbare financieringsvoorstellen die zowel onze ambitie voor klimaatrechtvaardigheid als de budgettaire realiteit van de overheid erkennen – bijvoorbeeld het herbestemmen van ETS-middelen voor internationale klimaatfinanciering. Zulke voorstellen maken onze kritische boodschappen tegelijk constructief en onderbouwd. In het verleden werkten we samen met klimaatwetenschappers aan een gezamenlijke brief aan de regering van Arizona, ondertekend door ruim 300 academici, waar het belang van klimaatfinanciering werd onderstreept. Wat betreft beleidsmatige samenwerking met bedrijfsleiders of andere niet-traditionele stemmen, kiezen we voor een pragmatische en dossier gebonden aanpak. Dergelijke samenwerkingen kunnen krachtig zijn wanneer er gedeelde belangen spelen, zoals bij circulaire economie. Toch botsen we in meer systeem kritische dossiers regelmatig op spanningen: eensgezindheid over politieke boodschappen is dan niet vanzelfsprekend. Eerdere ervaringen tonen aan
---------------------	--

	dat gezamenlijke business-to-policycommunicatie niet altijd evident is. Desondanks blijven we openstaan voor gerichte, tijdelijke samenwerkingen wanneer die inhoudelijke meerwaarde en strategische impact kunnen opleveren. Goede praktijken uit het verleden (zoals open brieven) vormen daarbij een waardevolle inspiratiebron. Bedrijven voelen steeds meer dat ze zelf actie moeten ondernemen voor onze planeet (op sociaal, menselijk en ecologisch vlak); show, don't tell. Maar zelf hun stem verheffen is niet altijd gemakkelijk, aansluiten bij een bestaande beweging kan helpen. We merken dat ondernemingen/ondernemers meer en meer zelf al naar 11.11.11 komen omdat ze onder de indruk zijn van ons (koepel)verhaal en in actie willen komen.
--	--

Actie	Kalender	Verantwoordelijke(n)	Opvolging	
			Stvz	Commentaar
4.1 opstarten community building met vooruitstrevende ondernemers	Najaar: individueel connecteren met ondernemers om te polsen naar hun noden, ideeën etc. 2026: ondernemers ook fysiek samenbrengen rond de thema's die leven om zich vanuit hun positie en netwerk te engageren, gelijkgestemden te ontmoeten en een statement te maken.	Directeur Connaction en eventcoördinator	Individuele gesprekken (momenteel nog reactief) zijn opgestart, nadien proactieve outreach en idee voor een (beperkt) 'event' wordt uitgedacht	
4.2 Framing natuurlijke rijkdommen als 'De verborgen kost van energie'	Najaar 2025: start awarenesscampagne rond natuurlijke rijkdommen, waar we de energietransitie willen neerzetten als een positief 'low cost' verhaal, op vlak van mens en milieu, als ze écht rechtvaardig en duurzaam wordt aangepakt met minimale menselijke, planetaire en sociale impact.	SG Klimaat	Campagne 'de lopende rekening' is reeds gelanceerd. Opvolging via actieplan stuurgroep klimaat.	
AANBEVELING 5 : Versterk de (publieke) rol van de beweging	Zet de bewegingsdienst strategisch in om het 'beweegbare midden' van de samenleving te bereiken en het maatschappelijk draagvlak voor een rechtvaardige migratie- en klimaatagenda te vergroten. Bijvoorbeeld: • Het ontwikkelen van methodes om burgerdialogen te faciliteren (bijvoorbeeld 'other talk'-formats of burgerfora) die de polarisatie rond migratie en klimaat kunnen doorbreken. • Het gebruiken van gerichte campagnes om nieuwe doelgroepen (zoals jongeren, lokale gemeenschappen, middenveldorganisaties) te betrekken bij de thematiek.			

MANAGEMENT RESPONSE	Akkoord met het belang van de publieke rol van de beweging, dit is het vertrekpunt van het huidige bewegingsmodel. Daarbij worden tal van doelgroepen en actiemodellen ontwikkeld: - Volgens een gerichte personae aanpak werken we actief toe naar verschillende doelgroepen o.a. mensen die lokaal willen 'organiseren/organisaties', activisten, maar ook jongeren, mensen uit de diaspora gemeenschappen en lokale mandatarissen en middenveldorganisaties - De 'modellen om betrokkenheid' te vergroten zijn divers en verscheiden: dit kan gaan om campagnes, maar evenzeer laagdrempelige infoavonden/dialoogtafels, filmavonden, colloquia, een lokale actie, de uitbouw van een stand, een nationale actie of betoging, etc.... - Mensen en Samenleving in beweging brengen doe je niet vanuit 1 dienst. Het cruciale element vormt net het samenspel tussen verschillende competenties, rollen en niveaus. Zonder helderheid over beleidseisen, communicatievormen en insteken, aansluiten tussen lokale en nationale dynamieken worden bewegingen louter vernauwd tot campagnes en beperkte actievormen; de kracht komt net uit het samenspel. Een succesvol voorbeeld vormt daarbij de campagne in 2025 rond de Rode Lijn, waarbij meer dan 200 lokale organisaties hielpen bij het organiseren van + 150 lokale acties, ondersteuning boden bij de Rode Lijn mars en afgeleide acties in verschillende gemeentes en steden.			
Actie	Kalender	Verantwoordelijke(n)	Opvolging	
			Stvz	Commentaar
5.1. Voorzien in vormingen voor vrijwilligers en intervisie.	Najaar 2024 - 2025	Dienst Beweging (Directeur Beweging)	(stvz op opvolgingsmoment, wordt overschreven bij volgend opvolgingsmoment)	
5.2. Uitwerken van acties en campagnes, met experimenten, testen en bijsturingen binnen het bestaande bewegingsmodel	Doorlopend	Dienst Beweging – Directeur Beweging	Lopende	
5.3. Ontwikkelen van nieuwe samenwerkingsmodellen o.a. summer schools, nieuwe coalities.	2025 –2026	Dienst Beweging (Leen Janssen)	Lopende	
AANBEVELING 6 : Blijf investeren in kwantitatief en kwalitatief onderzoek rond migratie en klimaat	Zet het succes van de studies (zoals die rond arbeidsmigratie-uitbuiting) verder om in reguliere publicaties die het beleids- en publieke debat voeden. Bijvoorbeeld: • Houd een vaste publicatieroutine aan (bijvoorbeeld jaarlijks terugkerende 'pushback-rapporten' of 'klimaatfinancieringsbarometers') die pers en politici op de hoogte houdt. • Werk waar mogelijk samen met universiteiten en andere onderzoeksinstituten om geloofwaardig te behouden en extra data te verzamelen.			

MANAGEMENT RESPONSE	Akkoord met het belang van onderzoek, dit is al deel van ons beleid. <i>Rond migratie wordt momenteel gewerkt met jaarlijkse pushback-rapporten. Hierbij past echter wel de kanttekening dat dergelijke publicatieroutine geen doel op zich mag worden: we bekijken jaarlijks bij de planning of het instrument nog een meerwaarde heeft voor onze doelstellingen, ook in licht van andere doelstellingen.</i> <i>Ook werken we nu al samen met onderzoeksinstituten en universiteiten, maar inderdaad zijn er geen voorbeelden rond migratie of klimaat in de betreffende periode. Gezien de kostprijs wordt ook hier telkens de afweging gemaakt van meerwaarde en haalbaarheid van uitbesteding van onderzoek.</i>			
Actie	Kalender	Verantwoordelijke(n)	Opvolging	
			Stvz	Commentaar
6.1 Verderzetting bestaand beleid.	doorlopend	Directeur beleid	(stvz op opvolgingsmoment, wordt overschreven bij volgend opvolgingsmoment)	
AANBEVELING 7 : Bevorder gezamenlijke analyses en dossiervorming tussen diensten	Introduceer een uniforme methodiek om probleemanalyses en lobbydoelen per thema (migratie/klimaat) aan elkaar te koppelen, zodat beleid, communicatie, beweging en internationale diensten op elkaar aansluiten. Bijvoorbeeld: • Het faciliteren van een gemeenschappelijk ‘startdocument’ waarin alle betrokken diensten elkaars doelstellingen en verwachte resultaten opschrijven. • Expliciet vastleggen wie verantwoordelijk is voor welke stappen in de beleidsbeïnvloeding en hoe andere diensten hierbij kunnen ondersteunen. • Nagaan of thema’s die leven aan de basis (beweging) prioritair kunnen meegenomen worden in de beleidsbeïnvloeding zodat men een bottom-up approach krijgt.			
MANAGEMENT RESPONSE	We erkennen reeds geruime tijd de nood aan een uniformere methodiek op huisniveau. Er werden al stappen ondernomen in die richting o.a. door het aanstellen van een coördinator MEAL op huisniveau en de uitwerking van instrumenten op huisniveau die strategische doelen en acties (Strategisch actieplan) en rapportering aan RvB mogelijk maken. Dit proces wordt momenteel voortgezet door de introductie van een gedeeld kader en monitoringssysteem (outcome mapping in combinatie met outcome harvesting). Dat zal antwoorden bieden op het faciliteren van een gemeenschappelijk ‘startdocument’ en het vastleggen van de rollen in huis m.b.t. onder andere beleidsbeïnvloeding (maar even goed omgekeerd... rol van beleidswerk om impact te hebben op brede publiek bijvoorbeeld). Daarnaast loopt een ander proces rond macht en participatie van de delen van de beweging (basis), het ‘Shift the Power’ traject. Dat proces moet leiden tot meer macht voor de basis op onder andere het beleidswerk van 11.11.11.			
Actie	Kalender	Verantwoordelijke(n)	Opvolging	
			Stvz	Commentaar

7.1 Realisatie van de MEAL hervorming gelinkt aan uitbouw volgende meerjarenprogramma (zie actieplan MEAL in 'Guideline Update ToC & Strategy + Developing MYP 2027 > 2031')	Ontwerp en voorbereiding > deadline = dec 2026 In uitvoering > vanaf 1 januari 2027.	Directeur M&O	(st vz op opvolgingsmoment, wordt overschreven bij volgend opvolgingsmoment)	
7.2 Realisatie van Shift the Power traject (zie Shift the Power plan)	Ontwerp, voorbereiding > deadline = dec 2026 In uitvoering > vanaf 1 januari 2027	Directeur M&O	(st vz op opvolgingsmoment, wordt overschreven bij volgend opvolgingsmoment)	
7.3 Versterking capaciteiten directie en trekkers stuurgroepen m.b.t. coördinatie programma en projectcoördinatie.	Projectcoördinatie (verplicht voor trekkers) en leiderschapsvorming opnemen in vormingsbeleid.	Directeur M&O	(st vz op opvolgingsmoment, wordt overschreven bij volgend opvolgingsmoment)	
AANBEVELING 8 : Vereenvoudig de monitoring en werk narratieve thematische beschrijvingen uit.	Vereenvoudig het bestaande Excel-gebaseerde systeem en zet in op een overzichtelijke en chronologische documentatie van activiteiten, outputs, outcomes en bewijzen van contributie. Bijvoorbeeld: • Geef voorrang aan het vastleggen van kwalitatieve informatie (context, contactmomenten, beslissende argumenten) boven te gedetailleerde kwantitatieve registraties: uitwerken narratieve verslagen rond thema's en subthema's; kan gekoppeld worden aan de vereenvoudigde monitoringstabel. • Vereenvoudig monitoringtabel zodat gemakkelijker linken kunnen gelegd worden tussen outcomes, outputs en activiteiten.			
MANAGEMENT RESPONSE	Momenteel is een hervorming lopende op huisniveau m.b.t. de versterking van de MEAL. De basis van de MEAL is gebaseerd op outcome mapping en outcome harvesting. In deze benaderingen ligt de focus op kwalitatieve informatie (kwantitatieve informatie zal wel nog een plaats krijgen maar eenvoudiger en meestal om output op te volgen). Outcome mapping en harvesting hebben hun specifieke monitoringstools die we zo eenvoudig mogelijk wensen te introduceren. Een deel van de oefening is het vinden van een optimale digitale tool voor de MEAL. We kijken daarbij eerder naar digitale online werkplatformen zoals Podio ipv Excel gebaseerde systemen.			
	Kalender	Verantwoordelijke(n)	Opvolging	
			St vz	Commentaar
8.1 Binnen traject hervorming MEAL vereenvoudiging als belangrijk criterium meenemen, kwalitatieve en kwantitatieve informatie op meest relevante manier inzetten.	Ontwerp en voorbereiding > deadline = dec 2026 In uitvoering > vanaf 1 januari 2027.	Directeur M&O	(st vz op opvolgingsmoment, wordt overschreven bij volgend opvolgingsmoment)	

8.2 Een digitale MEAL tool identificeren en introduceren op huisniveau.	Dec 2026 klaar voor uitvoering	Directeur M&O	(stvt op opvolgingsmoment, wordt overschreven bij volgend opvolgingsmoment)	
---	--------------------------------	---------------	---	--