

## “Samenspraak en Tegenspraak”

Strategische partnerschappen voor ‘pleiten en beïnvloeden’.

### 1. Inleiding en achtergrond

Het beleidskader “**Samenspraak en Tegenspraak**” vormt de leidraad voor het aangaan van relaties met maatschappelijke organisaties in de periode 2016 -2020 op het terrein van pleiten en beïnvloeden. Dit kader bouwt voort op de in april 2013 gepubliceerde nota “Wat de wereld verdient, een nieuwe beleidsagenda voor hulp, handel en investeringen”<sup>1</sup> en de daaropvolgende uitwerking in de kamerbrief: “Samenwerking met het maatschappelijk middenveld in een nieuwe context”<sup>2</sup> van 9 oktober 2013.

Nederland kent een lange traditie als het gaat om ondersteuning van maatschappelijke organisaties die actief zijn in lage- en middeninkomenslanden. Maatschappelijke organisaties vertegenwoordigen de stem van burgers: lokaal, nationaal en internationaal. Ze kunnen overheden ertoe bewegen meer verantwoording aan burgers af te leggen en zo de legitimiteit vergroten. Dat draagt bij aan grotere sociale cohesie, opener en steviger democratieën, betere aanpak van milieuproblemen, een gunstiger ondernemingsklimaat, meer kansen voor iedereen en minder ongelijkheid.

De laatste jaren is in een aanzienlijk aantal lage- en middeninkomenslanden sprake van substantiële economische groei. Die groei leidt echter niet vanzelf tot ontwikkeling voor iedereen. Vaak neemt de kloof tussen arm en rijk zelfs toe. In de nieuwe beleidsagenda voor Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking en in de visie op de internationale ontwikkelingsagenda na 2015 neemt terugdringing van ongelijkheid een prominente plaats in. Daarbij gaat het niet alleen om economische ongelijkheid, maar ook om ongelijkheid in sociaal, politiek, religieus of etnisch opzicht alsook vanwege sekse of seksuele geaardheid.

Vanzelfsprekend zijn maatschappelijke organisaties daarbij een voorname actor. Zij zorgen voor teugels en tegenwichten in de maatschappij. Als gesprekspartners van overheid en bedrijfsleven hebben ze een bepleitende en agenda-beïnvloedende rol als het gaat om inclusieve en duurzame groei en ontwikkeling. Tegelijk fungeren ze als waakhond om erop toe te zien dat gemaakte afspraken en gedane beloftes nagekomen worden.

Een samenleving kan niet zonder deze functie van maatschappelijke organisaties. Daarom stelt dit beleidskader de pleitende en beïnvloedende rol van maatschappelijke organisaties centraal. De vorm die hiervoor is gekozen, is het aangaan van strategische partnerschappen tussen maatschappelijke organisaties en de minister voor Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking (hierna te noemen de Minister).

Om meer ruimte te bieden aan vernieuwing komt er per 2016 ook een *Innovatiefonds*. Dit fonds is bedoeld voor innovatieve ideeën op het terrein van ‘pleiten en beïnvloeden’ van organisaties die niet als partner deelnemen in strategische partnerschappen. De criteria voor dit fonds zullen in 2015 worden uitgewerkt. Ook het intensiveren van directe financiering van zuidelijke organisaties via ambassades (*accountability funds*) vanaf 2016 past binnen dit kader.

Dit kader is als volgt opgebouwd:

In **hoofdstuk 2** worden de beleidsuitgangspunten benoemd die de basis vormen voor de nieuwe samenwerkingsvorm. Naast de overkoepelende doelstelling treft u een korte beschrijving van de kernbegrippen pleiten en beïnvloeden, strategisch partnerschap, *enabling environment*, legitimiteit, capaciteitsversterking en *Theory of Change*.

---

<sup>1</sup> <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/notas/2013/04/05/wat-de-wereld-verdiene-een-nieuwe-agenda-voor-hulp-handel-en-investeringen.html>

<sup>2</sup> <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/kamerstukken/2013/10/09/kamerbrief-inzake-samenwerking-met-het-maatschappelijk-middenveld-in-een-nieuwe-context.html>

**Hoofdstuk 3** schetst de relatie die de Minister wil aangaan met maatschappelijke organisaties: strategische partnerschappen.

**Hoofdstuk 4** beschrijft het proces van selectie van partners. Hier wordt onder andere toegelicht op basis van welke kwaliteiten organisaties in aanmerking kunnen komen voor een strategisch partnerschap.

In **hoofdstuk 5** wordt gedefinieerd aan welke criteria organisaties moeten voldoen om zich te kwalificeren als partner. De uitwerking van de criteria vindt u in het aanvraagstramien (annex 1) dat bij dit kader hoort.

**Hoofdstuk 6** beschrijft het beoordelingstraject.

**Hoofdstuk 7** gaat in op de monitoring en evaluatie van de partnerschappen.

**Hoofdstuk 8** beschrijft de financiële middelen en het tijdpad.

## 2. Beleidsuitgangspunten

Zoals aangegeven in de kamerbrief van 9 oktober 2013 hecht het Kabinet aan een sterke rol van maatschappelijke organisaties bij de verwezenlijking van de agenda voor hulp, handel en investeringen.

Maatschappelijke organisaties opereren tussen de staat, de burgers en de markt. Met hun eigenstandige positie en verankering in de maatschappij verbinden en vertegenwoordigen zij de belangen van diverse groepen in de samenleving. De rollen die deze organisaties spelen zijn divers en hangen af van de behoefte, de context en het soort organisatie. In lage- en middeninkomenslanden zijn veel lokale organisaties in de loop der jaren sterker geworden.

Toenemende verwevenheid van wereldvraagstukken vraagt om het verbinden van lokale en mondiale beleidsagenda's. Dit vereist een ketenanalyse en vraagt om complementaire rollen van maatschappelijke organisaties wereldwijd, maar ook een andere manier van samenwerken tussen overheden, kennisinstellingen, bedrijven en maatschappelijke organisaties en particulieren.

Om maatschappelijke organisaties effectief tegenspel te kunnen laten bieden in deze veranderende en globaliserende context, staat het **versterken van de rol van 'pleiten en beïnvloeden'** in dit beleidskader centraal. Deze rol is immers essentieel voor het aanspreken van beleidsmakers en bedrijven om zo bij te dragen aan inclusieve groei en ontwikkeling en het terugdringen van ongelijkheid. Een gezamenlijke inzet van instrumenten en werkwijzen van pleiten en beïnvloeden van strategische partners kan inspanningen met elkaar verbinden en zo de effectiviteit hiervan verbeteren.

De Minister wil dan ook strategische partnerschappen met maatschappelijke organisaties aangaan. Strategische partnerschappen die zich baseren op wederzijds vertrouwen, ruimte laten aan elkaars identiteit, expertise, ervaring en netwerk. Daarbij hoort dat de partners elkaars eigenstandige rollen en verantwoordelijkheden respecteren. Maar ook dat de partners momenten en mogelijkheden identificeren van gezamenlijke en complementaire inzet om effectief verandering te bepleiten en beleid te beïnvloeden.

In een dergelijke relatie past ook een kritische houding naar elkaar en daarbij houdt tegenspraak elkaar scherp. Flexibiliteit en snel kunnen inspelen op nieuwe ontwikkelingen vragen om afspraken op hoofdlijnen met daarbinnen de mogelijkheid om te variëren en aan te passen. Dit betekent ook samen risico's durven nemen.

### 2.1 Doelstelling

De overkoepelende doelstelling van dit beleidskader is het versterken van maatschappelijke organisaties in lage- en lage-middeninkomenslanden in hun rol als pleiter en beïnvloeder. Dit stelt deze organisaties in samenwerking met hun (internationale) partners en via hun netwerken in staat op lokaal, nationaal en internationaal niveau hun rol te spelen in pleitbezorging en beïnvloeding en zo bij te dragen aan duurzame inclusieve ontwikkeling voor iedereen en aan het bestrijden van armoede en onrecht.

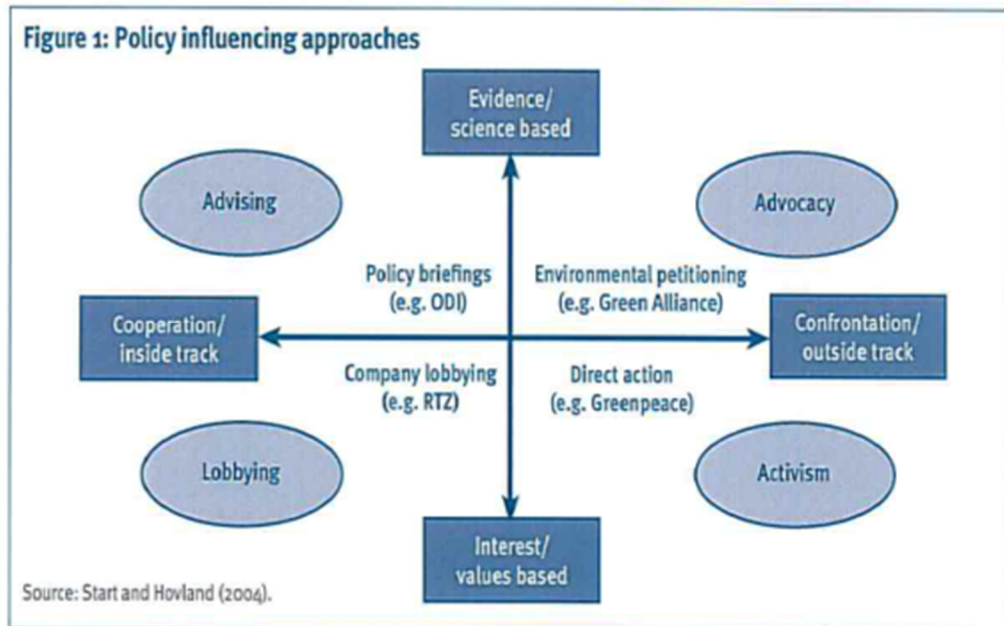
## 2.2 Kernbegrippen

Dit kader kent een aantal kernbegrippen. Voor een goede interpretatie zijn die hier kort beschreven.

### *Pleiten en beïnvloeden*

'Pleiten en beïnvloeden' wordt in dit kader gebruikt als samenvattende term voor verschillende instrumenten en strategieën die kunnen worden ingezet om onderwerpen op de agenda van politiek en bedrijfsleven te krijgen en/of te houden, met het doel structurele oorzaken van armoede en onrecht aan te pakken en beleid duurzaam te veranderen.

Onderstaand schema illustreert de verschillende dimensies van 'pleiten en beïnvloeden'.<sup>3</sup>



'Pleiten en beïnvloeden' kan plaatshebben op verschillende niveaus: lokaal, nationaal – ook in Nederland – regionaal en internationaal. Vaak is een verbinding tussen deze niveaus nodig om een duurzaam effect te behalen. Pleitbezorging en beïnvloeding zijn geen lineaire processen en het bereiken van resultaten vergt vaak een lange adem. Het versterken van capaciteit voor 'pleiten en beïnvloeden' en het scheppen van randvoorwaarden om te kunnen functioneren, zijn daarbij essentiële activiteiten.

Een effectieve inzet op 'pleiten en beïnvloeden' baseert zich op onderzoek, analyse en geleerde lessen in de praktijk (*evidence based*). Afhankelijk van onder meer de landencontext, de fase waarin veranderingsprocessen en/of beleidsvorming zich bevindt, de machtsverhoudingen en de betrokken actoren kunnen verschillende (combinaties van) instrumenten zoals advisering, pleiten, beïnvloeden en activisme worden ingezet.

Zo kunnen bijvoorbeeld publiekscampagnes worden ingezet via (sociale)media, door middel van openbare bijeenkomsten, in toespraken en publieke en politieke debatten. Het mobiliseren, betrekken en de bewustwording van burgers, alsook het beïnvloeden van invloedrijke personen zijn daarbij van cruciaal belang.

Beleidsbeïnvloeding via advisering, pleiten en onderhandelen, wordt ingezet bij het ontwikkelen van lokaal of nationaal overheidsbeleid of internationaal beleid van de verschillende organisaties van de Verenigde Naties, maar ook bij het beïnvloeden van raden van bestuur van bedrijven. Men probeert relaties en vertrouwen op te bouwen met de betrokken actoren en zet diplomatieke vaardigheden in om bruggen te slaan en win-win situaties te creëren.

<sup>3</sup> Start, D. and Hovland, I. (2004) Tools for policy impact: a handbook for researchers. London: ODI ([www.odi.org.uk/resources/download/156.pdf](http://www.odi.org.uk/resources/download/156.pdf))

Ook kunnen de omstandigheden zodanig zijn dat werken achter de schermen noodzakelijk is. Het aangaan van informele contacten, het zoeken naar compromissen, het slaan van bruggen tussen groepen die tegenover elkaar staan en het aangaan en in stand houden van dialoog zijn dan essentieel. Voorbeelden hiervan zijn het bemiddelen tussen voormalige strijdende groepen in fragiele staten of het bevorderen van het vreedzaam samenleven van verschillende groepen in de gemeenschap.

Soms zal een meer openlijke, activistische en confronterende manier van opereren nodig zijn om veranderingen te handhaven of af te dwingen.

Activiteiten als dienstverlening en het verstrekken van basisvoorzieningen door maatschappelijke organisaties zijn vaak - en terecht - verbonden met 'pleiten en beïnvloeden'. Zo kan een maatschappelijke organisatie op basis van haar geleverde diensten een plaats aan tafel hebben veroverd bij de overheid of het bedrijfsleven. Binnen dit kader kiest de Minister ervoor zich te beperken tot ondersteuning van de pleitende en beïnvloedende rol van maatschappelijke organisaties. Daarom valt financiering van dienstverlening en het leveren van basisvoorzieningen **niet** binnen de reikwijdte van dit subsidiebeleidskader.

#### *Strategisch partnerschap*

Een strategisch partnerschap betreft een samenwerkingsverband van een (alliantie van) maatschappelijke organisatie(s) en de Minister dat een gezamenlijk strategisch doel nastreeft. Dit doel sluit aan bij de brede agenda van Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking en past binnen de algemene doelstelling van dit beleidskader. Het strategisch partnerschap biedt meerwaarde en richt zich op een strategisch doel dat moeilijk door de partijen afzonderlijk kan worden behaald. Subsidieverlening van een maatschappelijke organisatie is een van de onderdelen van het partnerschap maar de samenwerking omvat meer dan een financiële relatie.

#### *Legitimiteit*

Maatschappelijke organisaties die pleiten en beïnvloeden vertegenwoordigen een achterban en ontleen hun legitimiteit aan universele waarden zoals vastgelegd in VN-conventies, verdragen en gedragscodes op het terrein van mensenrechten, ontwikkelingssamenwerking en economische samenwerking. Zij werken op basis van feiten en expertise en aan de hand van analyses, en zij leggen verantwoording af over wat zij doen aan de samenleving, hun achterban, de overheid en hun financiers.

#### *Enabling environment: het scheppen van randvoorwaarden*

Voorwaarden voor maatschappelijke organisaties om effectief te kunnen opereren kennen verschillende dimensies: sociaal-cultureel, politiek, economisch-financieel en juridisch. Essentieel is dat een samenleving het belang van pluriformiteit alsook de rol van maatschappelijke organisaties als pleitbezorger en waakhond erkent. Deze eigenstandige rol van maatschappelijke organisaties moet in wetgeving verankerd zijn. Dit impliceert erkenning door de overheid van het recht op vrije vergadering en vrije meningsuiting<sup>4</sup>.

In landen waar deze voorwaarden niet voldoende aanwezig zijn, zal het verbeteren van deze voorwaarden onderdeel moeten zijn van de samenwerking tussen internationale en nationale maatschappelijke organisaties. Donoren en internationale (maatschappelijke) organisaties kunnen steun en rugdekking bieden onder moeilijke omstandigheden en op hun beurt pleiten en beïnvloeden om deze voorwaarden te verbeteren.

#### *Capaciteitsversterking*

Capaciteitsversterking richt zich enerzijds op het versterken van partnerorganisaties in termen van expertise, management en financieel beheer. Anderzijds richt deze zich op het ontwikkelen van kernbekwaamheden en -vaardigheden die nodig zijn om ook op termijn in een veranderende context relevant te blijven en resultaten te blijven behalen. Deze kernbekwaamheden zijn<sup>5</sup>:

---

<sup>4</sup> [http://www.icnl.org/research/library/files/Transnational/DCS\\_Report\\_Second\\_Edition\\_English.pdf](http://www.icnl.org/research/library/files/Transnational/DCS_Report_Second_Edition_English.pdf)

<sup>5</sup> Baser, H. and Morgan, P. (2008) Capacity, Change and Performance: Study Report. Maastricht: ECDPM.

- Zich verbinden aan een bepaald doel en daarnaar handelen: *Capability to act and commit*
- Resultaten behalen: *Capability to deliver*
- Relaties aangaan met externe stakeholders: *Capability to relate to external stakeholders*
- Zich aanpassen wanneer nodig: *Capability to adapt and self-renew*
- Coherent handelen: *Capability to achieve coherence*

### *Theory of change*

De basis voor een strategisch partnerschap gericht op 'pleiten en beïnvloeden' is een veranderstrategie of 'Theory of Change'.

Een 'Theory of Change'<sup>6</sup> is een serie bouwstenen die in hun samenhang beschrijft hoe een lange termijn-doel te behalen. De onderliggende analyse, aannames, voorwaarden, beoogde resultaten – outputs, outcomes en impact – worden hierin op een logische wijze gepresenteerd. De 'Theory of Change' dient als basis om per stap in het proces interventies te kunnen definiëren. Hierbij wordt ook inzichtelijk gemaakt welke rollen de verschillende stakeholders spelen. De aannames onderbouwen het geschetste veranderproces.

Het is niet eenvoudig om succes en resultaten van een strategie voor pleiten en beïnvloeden te meten. Wanneer is een resultaat een effect van pleiten en beïnvloeden en kan een succes aan een specifieke actor worden toegerekend en wanneer waren het vooral andere omstandigheden die hebben geleid tot een bepaalde verandering? Om toch het effect van pleiten en beïnvloeden zo goed mogelijk te kunnen monitoren en evalueren, is het essentieel dat in de 'Theory of Change' aannemelijk wordt gemaakt dat de activiteiten op het terrein van 'pleiten en beïnvloeden' leiden tot verandering in beleid, structuren en processen en uiteindelijk in het leven van mensen.

### 2.3 Wie komen als partner in aanmerking?

- Nederlandse maatschappelijke organisaties (al dan niet in alliantie) met bewezen kwaliteit en aantoonbaar track record op het gebied van 'pleiten en beïnvloeden' en ervaring met het versterken van de pleitende en beïnvloedende capaciteit van organisaties in lage- en lage-middeninkomenslanden.
- Maatschappelijke organisaties met een hoofdkantoor in lage- of lage-middeninkomenslanden in alliantie met minstens één Nederlandse maatschappelijke organisatie – zoals bedoeld in voorgaande bullet – gericht op het versterken van de pleitende en beïnvloedende capaciteiten van organisaties in lage- en lage-middeninkomenslanden. De organisaties beschikken over bewezen kwaliteit en een aantoonbaar trackrecord op het gebied van 'pleiten en beïnvloeden' en hebben ervaring met het versterken van de pleitende en beïnvloedende capaciteit van organisaties in lage- en lage-middeninkomenslanden.

Organisaties kunnen zich zelfstandig als partner presenteren of deel uitmaken van een alliantie van organisaties namens welke een penvoerder zich presenteert. Een alliantie is een samenwerkingsverband van twee of meer maatschappelijke organisaties in bovenstaande zin die een samenwerkingsovereenkomst hebben gesloten. Alle partijen leveren een bijdrage aan de einddoelstellingen en hebben gezamenlijk en ten opzichte van elkaar aantoonbare meerwaarde. Deze meerwaarde kan zich manifesteren op meerdere thema's, maar ook organisaties gericht op één enkel onderwerp (nicheorganisaties) kunnen hun belangstelling om strategisch partner te worden kenbaar maken.

Internationale Maatschappelijke Organisaties (INGO's) komen **niet** in aanmerking als aanvrager en/of penvoerder voor dit subsidiebeleidskader. Wel kunnen zij in een alliantie deelnemen aan een partnerschap.

Een maatschappelijke organisatie kan slechts éénmaal een aanvraag indienen en kan maar éénmaal als partner worden geselecteerd, hetzij als penvoerder voor een alliantie hetzij als zelfstandige organisatie. Wel kan een maatschappelijke organisatie daarnaast mede-indiener zijn in nog één andere alliantie.

---

<sup>6</sup> <https://www.theoryofchange.org/>

## 2.4 Thematische reikwijdte

De inhoudelijke focus van de strategische partnerschappen is gerelateerd aan de brede beleidsagenda van Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking zoals verwoord in de nota "Wat de wereld verdient". De potentiële partner kan aansluiten bij elk van de daarin opgenomen onderwerpen.

### 3. Beschrijving van de relatie

Dit beleidskader is erop gericht maximaal 25 strategische partnerschappen tot stand te brengen tussen maatschappelijke organisaties of allianties van maatschappelijke organisaties en de Minister. Bewezen kwaliteiten van de organisaties, in het verleden behaalde resultaten en strategisch potentieel dienen als basis voor het vertrouwen waarop de strategische partnerschappen worden ingevuld.

Het strategisch partnerschap is meer dan alleen een subsidierelatie.

De geselecteerde organisaties gaan een partnerschap aan met de Minister en werken aan het bereiken van een gezamenlijk gedefinieerd strategisch doel. Om dit succesvol te kunnen doen, zijn concrete samenwerking, afstemming en inzet van beide partners nodig. De basis wordt gelegd door een gezamenlijke analyse die leidt tot een gedeelde visie op de meerwaarde van deze samenwerking. De inspanningen van de partners kunnen op internationaal niveau, op het niveau van afzonderlijke lage- en lage-middeninkomenslanden en in Nederland plaatsvinden.

De geselecteerde partner dient in 2015 een programmavoorstel in dat als basis dient voor een subsidierelatie. De geformuleerde doelen en resultaten in dit voorstel zijn gerelateerd aan het strategische doel en aan het vergroten van het vermogen om te pleiten en beïnvloeden van maatschappelijke organisaties in lage- en middeninkomenslanden. De partner kan – uiteraard binnen het beleidskader – een groot deel van het programmavoorstel vervolgens zelf invullen. Er hoeft vooraf geen gedetailleerd activiteitenplan of budget te worden overlegd.

Een beperkt deel van het totaal beschikbare budget wordt gereserveerd voor een jaarlijkse flexibele invulling. Deze fondsen kunnen worden ingezet voor onderwerpen die op basis van de actualiteit worden bepaald en een directe respons vragen. De onderwerpen kunnen zowel door de Minister als een partner worden voorgedragen.

Binnen het partnerschap heeft iedere partner zijn eigen netwerken, ervaringen, kwaliteiten en instrumenten. Het gezamenlijk leren en benutten van elkaars kwaliteiten vergroten de kans op succes. Het bundelen van de ingebrachte expertise en capaciteit is een effectief middel om meerwaarde te creëren. Diplomatieke ervaring, contacten en netwerken van het ministerie worden zo verbonden met de expertise, contacten en netwerken van de maatschappelijke partners. Dit samenwerkingsverband zet in op het behalen van resultaten die de partners afzonderlijk niet kunnen behalen.

Tegelijkertijd behoudt iedere partner de eigen identiteit en erkennen de partners elkaars principiële onafhankelijkheid. Afspraken over rollen, taken, verantwoordelijkheden en communicatie worden vastgelegd. De soort rollen die kunnen worden gespeeld zijn afhankelijk van de eigenheid en het karakter van de partners en uiteraard de context waarbinnen wordt geopereerd. Wederkerigheid en gelijkwaardigheid houden ook in dat partners elkaar kunnen aanspreken en vragen om bepaalde interventies of juist terughoudendheid als de actualiteit daartoe aanleiding geeft.

Binnen een partnerschap is samenwerking niet altijd op alle punten mogelijk (*cooperative conflict*) noch noodzakelijk. Tegenspraak is onderdeel van een partnerschap; dit houdt scherp en waar het schuurt ontstaat energie die kan leiden tot verandering. Het uitgangspunt blijft de zaak waarvoor beide partijen zich inzetten, maar daarbij kunnen zich situaties voordoen waarin niet samen wordt opgetrokken.

Het aangaan van partnerschappen veronderstelt duidelijke afspraken op strategisch niveau en de nodige vrijheid voor partners op operationeel niveau. Dit zonder concessie te doen aan de kwaliteit van uitvoering van activiteiten die bijdragen aan het realiseren van de geformuleerde doelen en resultaten.

Een partnerschap vraagt om regelmatig, actief en open overleg op basis van actualiteit; dit kan zowel op landenniveau met ambassades als met het departement plaatsvinden. Daarnaast is er jaarlijks een strategisch beleidsoverleg waarin de resultaten worden besproken aan de hand van de *'Theory of Change'*, het programma en op basis van de ontwikkelingen zoals die in IATI<sup>7</sup> te volgen zijn. Partners spreken elkaar aan op behaalde resultaten.

Het maximum van 25 partnerschappen is gekozen om enerzijds recht te doen aan de verschillende thema's binnen de beleidsagenda en anderzijds te garanderen dat elk partnerschap kwalitatief kan worden ingevuld.

#### **4. Selectie van partners**

Partners worden geselecteerd op kwaliteit en strategisch potentieel. Dat wil zeggen dat zij beschikken over relevante ervaring, capaciteiten en expertise. Zij hebben innovatiekracht en visie en zetten zich in voor inclusieve groei en ontwikkeling voor iedereen, voor bestrijding van armoede en van onrecht. In hun werkzaamheden zijn zij professioneel in hun aanpak van 'pleiten en beïnvloeden'. Tevens hebben zij ervaring met het versterken van capaciteit van hun partnerorganisaties die te relateren is aan de 5 kernbekwaamheden zoals beschreven onder 2.2.

Om effectief te kunnen pleiten en beïnvloeden moet een maatschappelijke organisatie beschikken over specifieke expertise en ervaring en daarop afgestemde Planning, Monitoring en Evaluatie instrumenten (PME). Uiteraard beschikt de partner over een adequate administratieve organisatie en is het financieel beheer op orde. Tevens is de organisatie transparant in haar handelen en legt zij verantwoording af aan publiek en financiers. De organisatie baseert zich op feiten bij de realisatie van helder gedefinieerde doelen. Ook beschikt de organisatie over een netwerk van relevante contacten.

Anders dan bij een reguliere tenderprocedure, stellen de (allianties van) maatschappelijke organisaties geen uitgewerkt programmavoorstel op, maar presenteren een track record en één of meer *'Theory(ies) of Change'* die de organisatie of alliantie als basis ziet voor het strategisch partnerschap. Tevens wordt de organisatie gevraagd om een aantal referenten voor te dragen.

#### **5. Criteria voor selectie en selectieproces**

(Allianties van) maatschappelijke organisaties die in aanmerking willen komen als partner voor een strategisch partnerschap met de Minister moeten voldoen aan een aantal criteria en beschikken over aantoonbare ervaring en strategisch potentieel.

1. Drempelcriteria: criteria waaraan elke organisatie of alliantie zonder meer moet voldoen. Indien een organisatie of alliantie niet voldoet aan één of meer drempelcriteria, komt de organisatie of alliantie niet in aanmerking voor een verdere beoordeling.
2. Maatstaven met betrekking tot de kwaliteit van het trackrecord van de organisatie of de alliantie waaruit in het verleden behaalde resultaten blijken op het terrein van pleiten en beïnvloeden, en de resultaten van het versterken van de capaciteit van maatschappelijke organisaties ten aanzien van pleiten en beïnvloeden.
3. Maatstaven met betrekking tot de kwaliteit van een *'Theory of Change'* die de organisatie of alliantie als basis ziet voor het beoogde doel van de organisatie of alliantie in het partnerschap. Deze *'Theory of Change'* gaat vergezeld van een gedegen visie op de eigen rol binnen een strategisch partnerschap met de Minister én op de rol van de Minister daarbinnen.

Aanvragen voor deelname in een strategisch partnerschap worden gedaan aan de hand van het bijgevoegde aanvraagstramien dat onderdeel uitmaakt van dit beleidskader.

#### **6. Beoordelingsprocedure**

De beoordeling vindt plaats in twee fasen, resulterend in een besluit over de selectie van partners die in aanmerking komen voor het aangaan van een strategisch partnerschap.

De eerste fase bestaat uit een toets op de drempelcriteria.

---

<sup>7</sup> <http://iatistandard.org/>

De tweede fase bestaat uit de beoordeling van het track record van de organisatie of alliantie en de *'Theory of Change'*; onderdeel hiervan is het nagaan van referenties.

Nadat de selectie van partners heeft plaatsgevonden worden zij uitgenodigd om in samenspraak met de Minister een gezamenlijk strategisch doel te formuleren. Op basis daarvan worden de partners uitgenodigd een inhoudelijk en financieel programmavoorstel op hoofdlijnen in te dienen.

De selectie van een organisatie of alliantie betekent niet automatisch dat er subsidie zal worden verleend. Dit hangt ook af van een succesvolle invulling van een door de partner en de Minister te formuleren strategische doelstelling en bijbehorende resultaten alsook het te presenteren programmavoorstel.

#### 6.1 Fase 1: toetsing van drempelcriteria

De drempelcriteria zijn criteria waaraan de maatschappelijke organisatie of alliantie zonder meer moeten voldoen. Bij het niet voldoen aan één van de criteria volgt een afwijzing en wordt de aanvraag niet verder beoordeeld. Dit betreft criteria met betrekking tot de doelstelling en werkwijze van de aanvragende organisatie of penvoerder van een alliantie. Daarnaast dient de organisatie of alliantie aan te tonen dat zij in staat is een adequaat financieel beheer te voeren.

In deel II van het bijgevoegde aanvraagstramien zijn de 7 drempelcriteria opgenomen en van toelichting voorzien.

#### 6.2 Fase 2: beoordeling van kwaliteit van track record en *'Theory of Change'*

##### 6.2.1. Beoordeling van track record

Uit het track record blijkt de ervaring en het succes van de organisatie of alliantie ten aanzien van *'pleiten en beïnvloeden'*. Het track record wordt gepresenteerd in de vorm van minstens 3 en maximaal 5 casussen waaruit blijkt:

- Expertise en effectiviteit;
- Flexibiliteit en lerend vermogen;
- Transparantie, verantwoording en draagvlak;
- Inclusiviteit;
- Duurzaamheid;
- Toegevoegde waarde van organisatie of alliantie;
- Aandeel van *'pleiten en beïnvloeden'* binnen het totale programma van de organisatie of alliantie;
- Kwaliteit PME in relatie tot *'pleiten en beïnvloeden'*.

De kwaliteit van het track record wordt beoordeeld aan de hand van in deel III-1 van in het bijgevoegde aanvraagstramien uitgewerkte maatstaven die betrekking hebben op bovengenoemde factoren.

##### 6.2.2 Beoordeling van de *'Theory of Change'*

De *'Theory of Change'* laat overtuigend zien dat de potentiële partner – al dan niet in alliantie – een visie heeft op het aangaan van een strategisch partnerschap gerelateerd aan een van de onderwerpen van de agenda van Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking. Ook wordt op basis van de gepresenteerde *'Theory of Change'* de eigen positie binnen het partnerschap helder geschetst alsook de verwachtingen over de rol van de Minister in het partnerschap. De *'Theory of Change'* omvat:

- Een strategische doelstelling en de tussenliggende stappen om die te bereiken;
- De onderliggende analyse en aannames;
- Beschrijving van de relevante actoren;
- Meetbare proces- en impactindicatoren;
- Risicoanalyse.

De kwaliteit van de *'Theory of Change'* wordt beoordeeld aan de hand van in deel III-2 van in het bijgevoegde aanvraagstramien uitgewerkte maatstaven die betrekking hebben op bovengenoemde factoren.



### 6.3 Uitvoering en planning van de beoordeling

De toets op de drempelcriteria vindt plaats door medewerkers van het ministerie van Buitenlandse Zaken.

De beoordeling van het track record en de *'Theory of Change'* wordt uitgevoerd door een beoordelingscommissie bestaande uit medewerkers van het ministerie van Buitenlandse Zaken en externe experts. Het natrekken van de referenties is onderdeel van de beoordeling. Ook zal een gesprek plaatsvinden met een aantal leden van de beoordelingscommissie. Op basis van vragen van dit panel krijgt de organisatie of alliantie gelegenheid het gepresenteerde nader toe te lichten.

Een externe adviescommissie ziet toe op de kwaliteit, consistentie en objectiviteit van het beoordelingsproces.

Er zullen maximaal 25 partners worden geselecteerd. Dit gebeurt aan de hand van de beoordeling van track record en *'Theory of Change'* van de potentiële partners aan de hand van de maatstaven zoals uitgewerkt in deel III van het aanvraagstramien. Om in aanmerking te kunnen komen als strategisch partner zal de kwaliteit van zowel het track record als van de *'Theory of Change'* in elk geval als voldoende moeten zijn beoordeeld. De organisaties of allianties die daarbij het beste aan de maatstaven voldoen, komen als eerste in aanmerking als strategische partner. Bij de selectie van de partners wordt tevens gestreefd naar een evenwichtige spreiding van partnerschappen over de onderwerpen van de beleidsagenda van Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking.

Na selectie van de partners worden de geselecteerde partners uitgenodigd om in samenspraak met de Minister nadere invulling te geven aan het strategische partnerschap, een gezamenlijk strategisch doel te formuleren en resultaten te benoemen. Ook worden afspraken over rollen en verantwoordelijkheden vastgelegd.

Daarna werken de geselecteerde partners een programmavoorstel uit dat als basis dient voor de subsidierelatie.

## 7. Monitoring en evaluatie

Het afleggen van verantwoording vindt plaats op basis van open data conform de IATI-standaarden zoals die vanaf 2016 gelden. Van partners in het strategisch partnerschap wordt verwacht de IATI-ontwikkelingen te volgen en hun verantwoording op basis hiervan in te richten. In aanvulling daarop wordt voor de financiële verantwoording jaarlijks een accountantsrapport overlegd. Reguliere monitoring van de voortgang vindt plaats op basis van de overeengekomen *'Theory of Change'* en het gepresenteerde programma.

Per partnerschap wordt in 2018 een onafhankelijke evaluatie opgeleverd. Hiervoor wordt in het budget voor het partnerschap een reservering van financiële middelen gemaakt. IOB zal op basis van die individuele evaluaties een overkoepelende evaluatie uitvoeren in 2019.

## 8. Financiële middelen en Tijdpad

### 8.1 Financiële middelen

Per subsidie zal de omvang van de financiële envelop per jaar minimaal EUR 2 miljoen en maximaal EUR 20 miljoen per jaar bedragen.

Binnen een maand nadat de partners zijn geselecteerd zal het totale subsidieplafond bekend worden gemaakt, evenals de wijze waarop de beschikbare middelen worden verdeeld.

Per jaar wordt 99% van de beschikbare middelen toegekend in de vorm van subsidieverlening aan de partners en 1% bestemd als flexibel fonds dat kan worden ingezet voor onderwerpen die op basis van de actualiteit worden bepaald en een directe respons van een (of meer) partnerschap(pen)vragen. De onderwerpen kunnen zowel door de Minister als een partner worden voorgedragen.

### 8.2 Tijdpad

Tot en met 1 september 2014, 12.00 uur kunnen voorstellen worden ingediend.

Tussen 1 – 30 september worden de aanvragen voor een strategisch partnerschap op drempelcriteria getoetst. Bij het niet voldoen aan één of meer van deze drempelcriteria volgt een afwijzing en wordt de aanvraag niet verder beoordeeld. De aanvragen van de organisaties of allianties die aan alle drempelcriteria voldoen worden verder beoordeeld aan de hand van de maatstaven voor de kwaliteit van hun track record en *'Theory of Change'*. Besluitvorming over de selectie van de partners vindt plaats op uiterlijk 31 januari 2015.

**BIJLAGEN:**

- Aanvraagstramien