



Koning Filip gaf tijdens zijn staatsbezoek aan Congo in 2024 een zeldzaam Kakuungu-masker in bruikleen. Het masker is een van de vele culturele artefacten die uit Congo gehaald zijn en België beloofd heeft terug te geven. Momenteel is het te zien in Kinshasa maar nog altijd eigendom van de Belgische staat.

Decentralisatie in de Belgische ngo-sector

Samenvatting van het onderzoeksrapport



JEROEN VAN HOVE

Decentralisatie in de Belgische ngo-sector

Strategische keuzes, gedeelde macht en rechtvaardige partnerschappen

Opgesteld in opdracht van de ngo-federatie

S&L: Stijn Demuynck, Luc Botten en Jeroen Van Hove, David De Beukelaer (redactie)
in samenwerking met Brigitte Iyeli (DRC)

Samenvatting in het Nederlands

Inhoudstafel

Decentralisatie in de Belgische ngo-sector	1
Strategische keuzes, gedeelde macht en rechtvaardige partnerschappen	1
1. Aanleiding van het rapport	5
2. Inleiding.....	6
3. Onderzoeksmethode.....	7
3.1 Doel en reikwijdte	7
3.2 Geselecteerde organisaties.....	7
3.3 Onderzoeksaanpak en methoden	7
1. Documentanalyse	8
2. Interviews	8
3. Workshops	8
4. Analyse en synthese.....	8
3.4 Sterktes en beperkingen van de methode.....	9
4. Decentralisatie en dekolonisatie.....	10
4.1 Decentralisatie als organisatielogica	10
4.2 Dekolonisatie als politieke ambitie	10
4.3 Samenhang en spanning	11
4.4 Interne verdeeldheid en ambiguïteit.....	11
4.5 Van symboliek naar systeemverandering	11
5. Fasen van decentralisatie.....	13
5.1 Fase 1 – Gecentraliseerd model.....	13
5.2 Fase 2 – Deconcentratie van uitvoering	13
5.3 Fase 3 – Delegatie van mandaten.....	14
5.4 Fase 4 – Hybride co-governance	14
5.5 Fase 5 – Volledige devolutie oftewel: lokaal leiderschap	15
5.6 Overgangen en tussenvormen	15
6. Voor- en nadelen.....	17
6.1 Voordelen.....	17
6.2 Nadelen en risico's	17

6.3 Besluit.....	18
7. Uitdagingen en risico's	19
8. Nieuwe rollen voor Belgische ngo's	21
1. Tolk tussen systemen	21
2. Logistieke en administratieve backoffice	21
3. Fondsenbeheerder op aanvraag	21
4. Netwerkversterker	21
5. Coördinator in meervoudige programma's	22
6. Facilitator van leer- en reflectieprocessen	22
7. Data- en kennisbeheerder	22
8. Pleitbezorger op afstand	22
9. Systeemkritische ondersteuner	22
9. Naar een routekaart voor decentralisatie.....	23
Stap 1. Breng de financiële realiteit in kaart	23
Stap 2. Bepaal het zwaartepunt van elk kernproces.....	23
Stap 3. Visualiseer het typische proces voor een project	25
Stap 4. Organiseer een gezamenlijke SWOT	26
Stap 5. Werk een scenario en stappenplan uit	27
Sleutelingrediënten voor succes	28
10. Conclusie en aanbevelingen	29
10.1 Essentie van decentralisatie	29
10.2 Strategische aanbevelingen.....	29
1. Ontwikkel een toekomstgerichte visie	29
2. Kies bewust voor nieuwe rollen	29
3. Zet in op cultuurverandering	30
4. Begeleid het proces met duidelijke routekaart	30
5. Herbekijk financierings- en verantwoordingsmodellen	30
6. Investeer in gedeelde capaciteit.....	30
7. Maak communicatie transparant en participatief.....	31
8. Leer als sector collectief.....	31
10.3 Reflectie: een sector op het kantelpunt	31

11. Samenvatting.....	32
12. Bronnen en links.....	34

1. Aanleiding van het rapport

De oproep tot decentralisatie binnen de internationale ontwikkelingssector is de voorbije jaren sterker dan ooit. Onder invloed van mondiale crises, lokale maatschappelijke druk, en postkoloniale bewustwording, komt de klassieke rolverdeling tussen ‘donor-ngo’s’ in het Westen en ‘uitvoerende partners’ in het Globale Zuiden steeds meer onder vuur te liggen. Lokale actoren eisen niet alleen meer middelen, maar ook meer zeggenschap, transparantie en gelijkwaardige betrokkenheid in de besluitvorming.

Rapporten zoals “**Time to Decolonise Aid**” en “**Shift the Power**”, wijzen op structurele scheeftrekkingen in de manier waarop hulp wordt georganiseerd. In veel gevallen blijven middelen, kennis en macht geconcentreerd in hoofdkantoren in het Globale Noorden, terwijl lokale actoren de uitvoering dragen zonder echte inspraak.

De **covidcrisis** versterkte deze inzichten: toen internationale staf naar huis werd gehaald, bleken lokale organisaties het werk vaak zelfstandig voort te zetten. Tegelijk doken structurele vragen op: waarom worden deze organisaties pas erkend als internationale actoren afwezig zijn? En wat zegt dit over de machtsverhoudingen in het huidige model?

Ook binnen België groeit de druk. Donoren verwachten effectievere en efficiëntere werkvormen, en er leeft een breed bewustzijn dat ontwikkelingssamenwerking niet langer kan functioneren binnen een neokoloniaal kader. Steeds meer ngo’s beseffen dat echte partnerschappen niet compatibel zijn met gecentraliseerde macht, asymmetrische rapportering of instrumentele betrokkenheid van lokale actoren.

Tegen deze achtergrond vroeg de **ngo-federatie** aan vijf Belgische ngo’s – actief in de Democratische Republiek Congo – om hun ervaringen en trajecten rond decentralisatie te delen. Niet om een blauwdruk te formuleren, maar om lessen te trekken uit de praktijk:

- Hoe verschuift macht werkelijk binnen organisaties?
- Welke spanningen ontstaan tussen efficiëntie en gelijkwaardigheid?
- Wat werkt – en wat werkt niet?

De keuze voor **DRC** is niet toevallig. Het is een historisch sleutelland in de Belgische samenwerking, met een complexe koloniale erfenis en een dynamisch middenveld. DRC is tegelijk representatief voor bredere Noord-Zuiddynamieken én specifiek genoeg om tot tastbare inzichten te komen.

Dit rapport wil inspireren, confronteren en richting geven voor organisaties die bewust met decentralisatie aan de slag willen gaan. Het vertrekt vanuit het besef dat decentralisatie geen technische ingreep is, maar een strategische, politieke en ethische keuze. Een keuze voor gedeeld eigenaarschap, voor het loslaten van vanzelfsprekende controle – en voor een sector die haar legitimiteit niet enkel afleidt van haar verleden, maar van haar bereidheid om macht echt te delen.

2. Inleiding

Decentralisatie is vandaag meer dan een organisatorische keuze: het is een toetssteen geworden voor de geloofwaardigheid en relevantie van internationale ngo's. Terwijl de roep om "localisation" wereldwijd aan kracht wint, blijft het dominante model van ontwikkelingssamenwerking gekenmerkt door scheve machtsverhoudingen. Beslissingen, middelen en strategische keuzes blijven vaak geconcentreerd in kantoren in het Westen, terwijl de uitvoering, risico's en lokale kennis gedragen worden door actoren in het Zuiden.

In het licht van toenemende kritiek op deze asymmetrieën – van donoren, partners en het middenveld zelf – onderzoeken steeds meer ngo's hoe zij hun werking fundamenteel kunnen herdenken. Decentralisatie wordt daarbij vaak naar voren geschoven als een strategisch instrument: het belooft efficiëntere operaties, meer wendbaarheid en sterkere lokale verankering. Maar tegelijk is het ook een morele en politieke oefening: durft een organisatie macht écht loslaten? En wie bepaalt de koers als partners geen uitvoerders maar mede-eigenaars worden?

Decentralisatie raakt dus aan de kern van hoe ngo's functioneren:

- Hoe worden beslissingen genomen en door wie? Welke rol spelen partner die vaak uitvoeren in strategiebepaling?
- Hoe transparant zijn geldstromen en mandaten?
- Welke internationale en lokale structuren zijn echt nodig?

In deze context is er een groeiende nood aan concrete kaders, gedeelde taal en leertrajecten. Niet om eenheidsworst te creëren, maar om organisaties toe te laten geïnformeerde en bewuste keuzes te maken. Want decentralisatie is geen plug-and-playoplossing. Het is een traject dat diepe impact heeft op structuur, cultuur, processen en partnerschappen.

Dit rapport wil bijdragen aan dat leertraject. Op vraag van de ngo-federatie analyseerden vijf Belgische ngo's – actief in DRC – hun eigen trajecten. Waar botsen intentie en realiteit? Wat werkt, waar knelt het? Hoe evolueert hun rol, hun verhouding tot partners, en hun interne dynamiek? Omwille van confidentialiteit vermelden we geen specifieke organisaties en gaan ook niet dieper in op de financiële informatie die we analyseerden.

De inzichten in deze samenvatting bieden geen kant-en-klare modellen. Wel reiken ze taal, houvast en richting aan voor een sector in transitie – op zoek naar meer gelijkwaardigheid, relevantie en impact in een veranderende wereld.

Jeroen Van Hove

3. Onderzoeksmethode

Deze studie over decentralisatie in de Belgische ngo-sector is gebaseerd op een praktijkgerichte, participatieve en iteratieve aanpak. Ze vertrekt vanuit het principe dat kennis over verandering niet enkel uit theoretische modellen komt, maar uit de geleefde realiteit van organisaties die zich midden in een transformatieproces bevinden.

De onderzoeksmethodologie werd daarom bewust afgestemd op het exploratief karakter van het onderwerp: geen kwantitatieve vergelijking of grootschalige survey, maar een diepgaande verkenning van bestaande praktijken, strategieën en spanningsvelden.

3.1 Doel en reikwijdte

Het rapport werd opgesteld op vraag van de ngo-federatie, met als doel:

- Inzicht verwerven in concrete decentralisatiepraktijken binnen Belgische ngo's,
- Lessen trekken die relevant zijn voor andere leden van de federatie,
- Richting geven aan strategische keuzes rond macht, structuur en partnerschap.

De focus lag op de Democratische Republiek Congo (DRC) als casusland, omwille van:

- De lange en complexe samenwerkingsgeschiedenis tussen België en DRC
- De aanwezigheid van actieve en diverse ngo-partnerschappen
- De relevantie van het land als spiegel voor bredere sectorale uitdagingen rond dekolonisatie en decentralisatie.

3.2 Geselecteerde organisaties

Vijf Belgische ngo's met uiteenlopende profielen werden geselecteerd, op basis van hun bereidheid tot reflectie en hun actieve engagement in DRC. De organisaties verschilden in grootte, thematische focus en mate van decentralisatie. Dit liet toe om een breed spectrum aan modellen, knelpunten en strategieën in kaart te brengen.

Deelnemende organisaties werkten mee op basis van vertrouwen, en gaven inzage in interne documenten, processen en strategieën. Namen van organisaties en personen worden in dit rapport bewust niet vermeld.

3.3 Onderzoeksaanpak en methoden

De studie werd uitgevoerd tussen april en oktober 2024, en bestond uit vier opeenvolgende fases:

1. Documentanalyse

Analyse van beleidsnota's, organogrammen, jaarverslagen, strategische plannen en partnerovereenkomsten. Doel: een eerste beeld vormen van hoe decentralisatie vandaag in structuur en beleid is ingebed.

2. Interviews

Gestructureerde diepte-interviews met:

- Medewerkers van het hoofdkantoor (directie, programmamanagers, financiële diensten),
 - Staf van lokale kantoren in DRC (landendirecteurs, projectcoördinatoren),
 - En geselecteerde partnerorganisaties (formeel en informeel betrokken).
- In totaal werden 28 interviews afgenomen. Gesprekken vonden plaats op afstand (via videobel) of op locatie (Kinshasa, Goma).

Vragen richtten zich op de ervaringen, spanningen, ambities en grenzen rond decentralisatie, macht, communicatie en mandaten.

3. Workshops

Met elke organisatie werd een interne workshop georganiseerd waarin medewerkers samen met het onderzoeksteam:

- Hun Business Model Canvas (BMC) invulden voor de centrale en decentrale structuur
- Kernprocessen in kaart brachten (mapping)
- Reflecteerden over hun strategische visie op decentralisatie
- Een SWOT-analyse maakten van hun huidige situatie

De workshop vonden bewust in drie aparte groepen plaats, met vertegenwoordigers van personeel in België, personeel in Congo en partners.

4. Analyse en synthese

De verzamelde data werden thematisch gecodeerd en geanalyseerd aan de hand van zeven centrale dimensies:

1. Strategische visie
2. Organisatiestructuur
3. Proces- en mandatenverdeling
4. Relatie met partners
5. Interne communicatie
6. Cultuur en macht

7. Financiering en verantwoording (maakt geen deel uit van de samenvatting)

Deze dimensies vormden de basis voor het opstellen van transversale inzichten en aanbevelingen.

3.4 Sterktes en beperkingen van de methode

De gekozen aanpak maakte het mogelijk om nuance, context en subjectieve beleving centraal te stellen. Tegelijk kent deze methode enkele beperkingen:

- De studie is gebaseerd op vijf casussen en pretendeert geen representativiteit.
- Er is geen systematische bevraging gebeurd van donoren of Belgische overheidsinstanties.
- Omdat decentralisatie vaak work-in-progress is, zijn veel bevindingen voorlopig of in beweging.

Toch biedt deze aanpak een unieke inkijk in de manier waarop Belgische ngo's vandaag worstelen én experimenteren met decentralisatie. De combinatie van interviews, participatieve workshops en visuele analyse-instrumenten (zoals het BMC) maakt dit rapport waardevol als leer- én reflectietool voor de hele sector.

4. Decentralisatie en dekolonisatie

Een verstrengd spanningsveld tussen controle, macht en rechtvaardigheid

« La main qui donne est toujours au-dessus de la main qui reçoit » Partner van een Belgische ngo in Congo.

Decentralisatie en dekolonisatie worden in de praktijk van ontwikkelingssamenwerking vaak door elkaar gebruikt. Beide termen wijzen op een verschuiving van macht: weg van het centrale, controlerende midden – en richting lokale autonomie, nabijheid en wederkerigheid. Toch zijn ze niet synoniem. Decentralisatie is een organisatorische ingreep. Dekolonisatie is een politieke en morele belofte. Het spanningsveld en de samenhang tussen beide vormen het hart van dit hoofdstuk.

4.1 Decentralisatie als organisatieloga

Decentralisatie verwijst in eerste instantie naar het overdragen van bevoegdheden, processen en verantwoordelijkheden binnen een organisatie: van het centrale (vaak Belgische) niveau naar regionale of lokale entiteiten in het Globale Zuiden. Deze overdracht kan gradueel zijn:

- **Deconcentratie:** uitvoering gebeurt lokaal, maar beslissingen blijven centraal.
- **Delegatie:** lokale kantoren krijgen specifieke mandaten, binnen vastgelegde kaders.
- **Devolutie:** lokale structuren met een andere juridische entiteit beslissen en beheren grotendeels autonoom en **bevoegdheden** liggen bij onafhankelijke lokale actoren.

Motieven voor decentralisatie zijn divers:

- Operationele efficiëntie en snelheid
- Betere aansluiting bij lokale realiteiten
- Wendbaarheid in crisissituaties
- Risicospreiding en lokale legitimiteit

Maar decentralisatie blijft in deze logica een *keuze* van de centrale actor. Het gaat zelden gepaard met een volledige herverdeling van macht, middelen en legitimiteit.

4.2 Dekolonisatie als politieke ambitie

Dekolonisatie is fundamenteel anders. Het stelt niet alleen vragen over waar beslissingen genomen worden, maar ook over wie *rechtmatig* mag beslissen. Het gaat over het ontmantelen van machtsstructuren die hun oorsprong vinden in koloniale geschiedenis, inclusief:

- Epistemisch geweld (wie heeft het recht om te spreken of te weten?),
- Resourcecontrole (wie beheert middelen en toegang tot donoren?),
- Framing (wie bepaalt wat telt als probleem of oplossing?).

Dekolonisatie gaat dus niet enkel over processen, maar over relaties – en de ongelijkheid daarin. Ze vraagt van organisaties dat ze erkennen dat macht historisch gegroeid is, structureel ingebed zit, en dus actief ontrafeld moet worden.

Zoals de professor en activism-expert Duncan Green stelt: *“True partnerships cannot exist where one side controls all the money and all the decisions.” (How Change Happens, 2016)*

4.3 Samenhang en spanning

In veel ngo-discours worden decentralisatie en dekolonisatie in één adem genoemd. Terecht, want in het beste geval versterken ze elkaar. Decentralisatie kan dan een hefboom zijn voor het herverdelen van macht en het versterken van lokale zeggenschap.

Maar net zo vaak ontstaat er spanning:

- Wanneer decentralisatie gebeurt **zonder** politieke analyse, wordt ze een puur efficiëntie-instrument.
- Wanneer partners **formeel autonomie** krijgen, maar informele controlemechanismen blijven bestaan, wordt decentralisatie een façade.
- Wanneer dekolonisatie wordt verkondigd, maar middelen, communicatie en strategieën centraal blijven is er geen gelijkwaardigheid beïnvloed het de motivatie op negatieve wijze.

Het rapport stelt vast dat veel ngo's zich bevinden in een hybride situatie:

- Ze willen partners meer betrekken, maar worstelen met donorrichtlijnen en interne systemen.
- Ze hanteren decentralisatiestrategieën, maar zonder expliciet taalgebruik rond macht of dekolonisatie.
- Ze experimenteren met autonomie, maar behouden formele controle.

4.4 Interne verdeeldheid en ambiguïteit

Binnen ngo's zelf leven vaak uiteenlopende visies op decentralisatie en dekolonisatie:

- Sommige managers spreken over decentralisatie in termen van risico, efficiëntie en accountability.
- Andere medewerkers pleiten voor radicalere herverdeling, co-creatie en machtsverschuiving.
- Lokale teams en partners voelen zich vaak betrokken of verantwoordelijk voor de uitvoering, maar zelden in strategie of visieontwikkeling.

Een medewerker in DRC verwoordde het zo: *“De link met kolonisatie wil men aanpakken, maar er is nog een lange weg te gaan. We worden geconsulteerd, maar zelden gehoord.”*

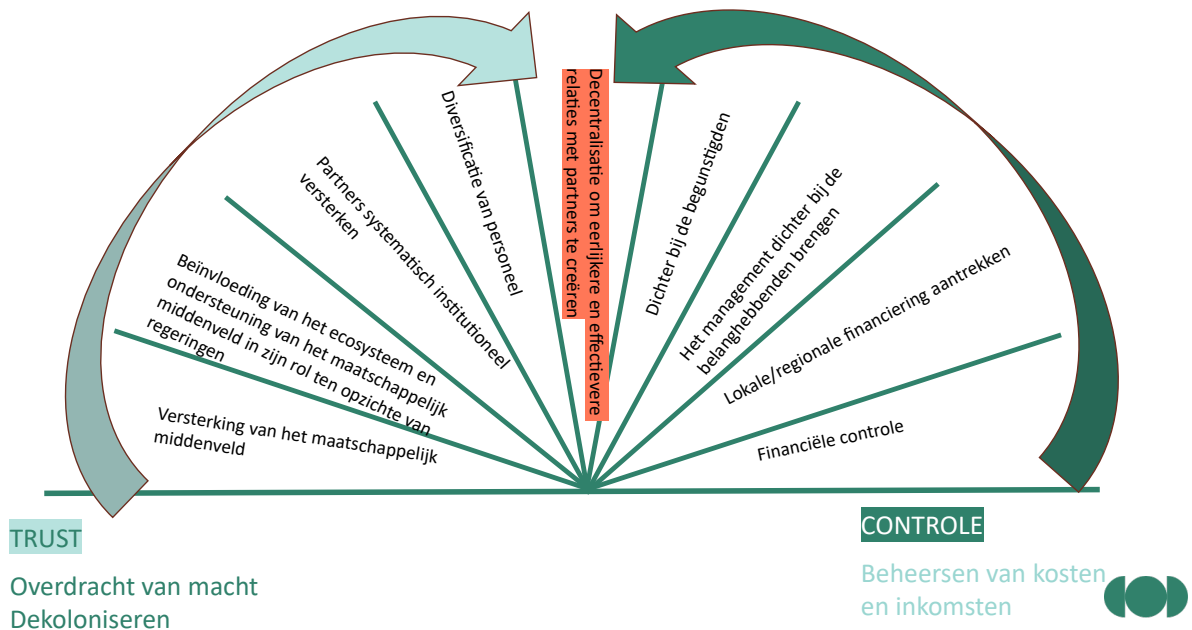
4.5 Van symboliek naar systeemverandering

Een belangrijk risico is dat dekolonisatie herleid wordt tot symboliek: diversiteitscampagnes, representatie op events, of één plaats in een raad van bestuur. Echte dekolonisatie vereist meer:

- Het herdenken van relaties en rolverdeling
- Het veranderen van systemen van verantwoording
- Het durven loslaten van controle, eigenaarschap en 'branding'

Het vergt ook zelfonderzoek: wie zijn wij als Belgische ngo's zonder onze programma's in het globale Zuiden?
Welke meerwaarde kunnen we bieden als we *niet* meer alles beheren?

Verschillende redenen voor decentralisatie



Reflectievraag voor organisaties

In hoeverre is onze decentralisatiestrategie een stap richting meer gelijkwaardige, gedeelde macht? En in hoeverre is het een efficiëntie-oefening die taken kan verplaatsen taken zonder de machtsstructuur in vraag te stellen?

5. Fasen van decentralisatie

Van uitvoering naar eigenaarschap – een stapsgewijs maar niet lineair proces

Decentralisatie verloopt niet in één beweging, maar in meerdere fasen. De praktijk wijst uit dat ngo's evolueren langs een continuüm waarin bevoegdheden, middelen en besluitvorming geleidelijk worden overgedragen aan lokale kantoren of partners. Belangrijk is dat deze fasen niet altijd chronologisch of lineair verlopen: organisaties kunnen terugvallen, hybride vormen aannemen, of tussenstappen overslaan.

Dit hoofdstuk beschrijft vijf typische fasen, op basis van de praktijk van de deelnemende ngo's. Elke fase kent eigen kenmerken, voordelen en mogelijke risico's.

5.1 Fase 1 – Gecentraliseerd model

Kenmerken:

- Besluitvorming, financiering, strategie, en rapportering zitten bij het hoofdkantoor.
- Lokale kantoren (indien aanwezig) voeren uit, zonder formele beslissingsbevoegdheid.
- Partners zijn projectuitvoerders, vaak via subcontracting.

Voordelen:

- Volledige controle en uniformiteit.
- Heldere rapporteringslijnen.

Risico's:

- Beperkte lokale eigenaarschap en verankering.
- Vertragingen en frustraties bij partners.
- Perceptie van machtsverhoudingen en neokoloniale verhoudingen.

5.2 Fase 2 – Deconcentratie van uitvoering

Kenmerken:

- Operationele taken (bv. logistiek, administratie, monitoring) worden verplaatst naar lokale kantoren.
- Beleid en strategie blijven centraal.
- Partners worden nauwer betrokken in planning, maar zonder formeel mandaat.

Voordelen:

- Hogere efficiëntie in uitvoering.
- Betere aansluiting bij lokale context.

Risico's:

- Rolverwarring tussen hoofdzetel en lokaal team.
- Autonomie in uitvoering, maar niet in richting of middelen.
- Partners blijven afhankelijk van centrale beslissingen.

5.3 Fase 3 – Delegatie van mandaten

Kenmerken:

- Lokale kantoren krijgen mandaten op specifieke domeinen (bv. projectmanagement, HR, beperkte begrotingsbeslissingen).
- Participatie van lokale staf in beleidsontwikkeling.
- Partners worden als 'implementing partners' erkend met meer inspraak.

Voordelen:

- Verhoogde betrokkenheid en motivatie lokaal.
- Partnerschap krijgt meer inhoud.
- Interne leercultuur tussen centraal en lokaal niveau.

Risico's:

- Spanningen over grens tussen verantwoordelijkheid en controle.
- Decentrale teams voelen zich soms verantwoordelijk, maar niet bevoegd.
- Partnerschap blijft instrumenteel als eigenaarschap ontbreekt.

5.4 Fase 4 – Hybride co-governance

Kenmerken:

- Centrale en decentrale structuren delen besluitvorming (vb. gezamenlijk managementteam).
- Lokale input wordt structureel ingebouwd in strategieontwikkeling.
- Partners nemen initiatief, co-creëren projecten en onderhandelen rechtstreeks met donoren.

Voordelen:

- Gedeeld eigenaarschap over visie, middelen en strategie.
- Beter afgestemde programma's.
- Versterkte legitimiteit in globale Zuiden én Noorden.

Risico's:

- Complexe besluitvorming.

- Interne ongelijkheid (bv. ongelijk loonbeleid, ongelijke toegang tot informatie).
- Hoge coördinatielast.

5.5 Fase 5 – Volledige devolutie oftewel: lokaal leiderschap

Kenmerken:

- Lokale organisaties zijn volledig autonoom in strategie, implementatie én rapportering of de decentrale structuur van de Belgische ngo wordt juridisch zelfstandig.
- Belgische ngo treedt op als facilitator, coach, of verbinder – niet als centrale actor.
- Relatie met partners is gebaseerd op vertrouwen en gelijkwaardigheid.

Voordelen:

- Structurele herverdeling van macht en middelen.
- Lokale relevantie, legitimiteit en duurzaamheid.
- Dekoloniserende samenwerking.

Risico's:

- Verminderde zichtbaarheid van Belgische ngo in het publieke debat, moeilijker verhaal voor fondsenwerving.
- Beperkte donorflexibiliteit voor zulke modellen.
- Moeilijkheden met verantwoording en contractuele aansprakelijkheid.

5.6 Overgangen en tussenvormen

Veel ngo's bevinden zich in hybride stadia. Zo zijn er organisaties die op programmaniveau al werken met co-creatie, maar op HR- of financieel vlak nog centraal georganiseerd zijn. Andere experimenteren met lokale fondsenwerving, maar behouden centrale strategiebepaling.

Belangrijke transitiemomenten zijn bijvoorbeeld:

- De eerste gedelegeerde begroting op landenniveau
- De oprichting van een lokaal juridisch entiteit
- De overgang van coördinatie naar lokale co-creatie in projectaanvragen
- De opname van partners in raden of strategiegroepen
- De introductie van een partner aan een belangrijke subsidieverstrekker

Reflectievraag voor organisaties

In welke fase bevindt onze organisatie zich momenteel per domein (strategie, HR, financiering, monitoring)?
Wat zijn onze knelpunten in het doorgroeien naar een volgende fase?



Het business model canvas invullen helpt om inzicht te krijgen het stadium. Werken we met een model of evolueren we naar twee modellen, centraal en decentraal?

6. Voor- en nadelen

Wat win je? Wat riskeer je?

Decentralisatie brengt duidelijke kansen met zich mee, maar ook concrete risico's. In dit hoofdstuk zetten we de voor- en nadelen overzichtelijk op een rij, op basis van ervaringen van vijf Belgische ngo's in het globale Zuiden.

6.1 Voordelen

1. **Sterkere lokale verankering**
2. **Snellere en flexibelere besluitvorming**
3. **Meer betrokkenheid van lokale partners**
4. **Grotere relevantie van programma's**
5. **Nieuwe financieringsmogelijkheden**
6. **Talentontwikkeling in het globale Zuiden**

Lokale teams kennen de context beter en bouwen gemakkelijker relaties op met gemeenschappen en autoriteiten. Dit verhoogt legitimiteit en impact. Decentrale structuren kunnen sneller reageren op crisissituaties of veranderende omstandigheden, zonder telkens terug te koppelen naar het hoofdkantoor.

Partners krijgen meer eigenaarschap in plaats van louter uitvoering. Dit bevordert duurzame samenwerking en versterkt onderling vertrouwen. Door lokale inbreng sluiten programma's beter aan bij concrete noden. De kans op contextfouten of misinterpretaties verkleint aanzienlijk.

Lokale kantoren en partners kunnen toegang krijgen tot internationale donoren, foundations of overheden die voorheen buiten bereik lagen. Door mandaten, verantwoordelijkheden en groeikansen te verschuiven, ontstaan nieuwe leiderschapsrollen in lokale contexten.

6.2 Nadelen en risico's

1. **Toegenomen complexiteit van coördinatie**
2. **Verschuiving van verantwoordelijkheid zonder macht**
3. **Kwaliteitsverschillen tussen regio's**
4. **Verlies van schaalvoordelen**
5. **Intern verzet of onzekerheid**
6. **Verschil in loon- en arbeidsvoorwaarden**
7. **Moeilijkheden in financiële verantwoording**
8. **Verwarring over wie beslist**

Autonome eenheden betekent: meer afstemming, risico op misverstanden en meer nood aan duidelijke processen en rollen. Lokale kantoren of partners krijgen opdrachten, maar niet altijd beslissingsruimte of middelen. Dat leidt tot frustratie en onevenwichten.

Verschillen in personeelscapaciteit, ervaring en context leiden tot uiteenlopende resultaten – wat moeilijk verenigbaar is met uniforme standaarden. Zaken als IT, HR, monitoring en aankoop worden vaak duurder of minder efficiënt als ze niet centraal worden aangestuurd. Medewerkers in het hoofdkantoor ervaren decentralisatie soms als een verlies van controle, invloed of zichtbaarheid. Dit kan leiden tot passieve weerstand.

Structurele ongelijkheden tussen Noord en Zuid blijven bestaan, ook bij decentralisatie. Dit tast het gevoel van gelijkwaardigheid aan binnen teams. ngo's blijven vooralsnog juridisch verantwoordelijk tegenover sommige donoren zoals DGD. Lokale autonomie vereist aangepaste rapportering, begeleiding en controlesystemen. Zonder duidelijke afspraken en communicatielijnen ontstaat verwarring over wie welke knopen doorhakt – en op welk niveau.

6.3 Besluit

Decentralisatie is geen neutrale ingreep. Het schuift bestaande machtsverhoudingen door, roept vragen op over controle en vertrouwen, en verplicht organisaties om zichzelf heruit te vinden. De **voordelen** zijn aanzienlijk – mits goed doordacht. Maar zonder heldere kaders en gedeeld eigenaarschap wegen de **risico's** zwaar op samenwerking en impact.

“Als je verantwoordelijkheid overdraagt zonder mandaat en middelen, creëer je frustratie. Maar als je durft loslaten en samen bouwen, krijg je iets terug wat je nooit centraal had kunnen creëren.”

– Partnerorganisatie in DRC

7. Uitdagingen en risico's

« *L'organisation respecte ses engagements préalables, mais le trajet est déjà prédéfini* » - Partner van een Belgische ngo in Congo

Hoewel decentralisatie vaak gepresenteerd wordt als een logisch en wenselijk pad, blijkt de realiteit veel complexer. Organisaties die decentraliseren, stoten op hardnekkige spanningsvelden: intern, in de relatie met partners, én in verhouding tot donoren. Dit hoofdstuk brengt de belangrijkste uitdagingen en risico's in kaart zoals ze in de praktijk zijn ervaren, zonder te vervallen in defaitisme. Ze zijn geen reden om niet te decentraliseren, maar wel een uitnodiging om het proces bewust, gefaseerd en met voldoende ondersteuning aan te pakken. Met andere woorden, een decentralisatie-strategie op te zetten.

Een eerste grote uitdaging is de **mismatch tussen lokale noden en beschikbare financiering**. Hoewel partners steeds vaker betrokken worden bij het bepalen van prioriteiten, blijkt in de praktijk dat budgetten vaak al grotendeels vastliggen bij de start. Donoren bepalen thema's, output-indicatoren en tijdslijnen, waardoor er voor lokale sturing weinig ruimte overblijft. Partners gaven in de gesprekken aan dat ze zich vaak gedwongen voelen mee te werken aan projecten die niet of slechts gedeeltelijk aansluiten bij hun realiteit. Deze spanning ondermijnt het gevoel van mede-eigenaarschap en tast het vertrouwen aan.

Een tweede knelpunt ligt in de **onduidelijke interne communicatie**. In veel organisaties is het niet helder wie waarvoor verantwoordelijk is, wat precies gedecentraliseerd is, en wat de formele beslissingsstructuur is. In de interviews bleek dat lokale teams of partners regelmatig tegenstrijdige signalen ontvangen van verschillende niveaus in de organisatie. Zo gebeurt het dat een lokale structuur mandaat krijgt om een programma uit te rollen, maar dan plots door het hoofdkantoor wordt gecorrigeerd op basis van donorverwachtingen die intern niet gedeeld waren. Deze ambiguïteit voedt frustratie en belemmert vlotte samenwerking.

Ook de **onvolledigheid van communicatielijnen** is een hardnekkig probleem. In sommige gevallen communiceren Belgische medewerkers rechtstreeks met partners zonder het lokale kantoor of tussenstructuur erbij te betrekken. Dit veroorzaakt niet alleen verwarring over wie de leiding neemt, maar ondergraaft ook het vertrouwen in het lokale team. Lokale kantoren voelen zich opzijgeschoven of gereduceerd tot doorgeefluik, terwijl ze in theorie meer mandaat zouden moeten hebben.

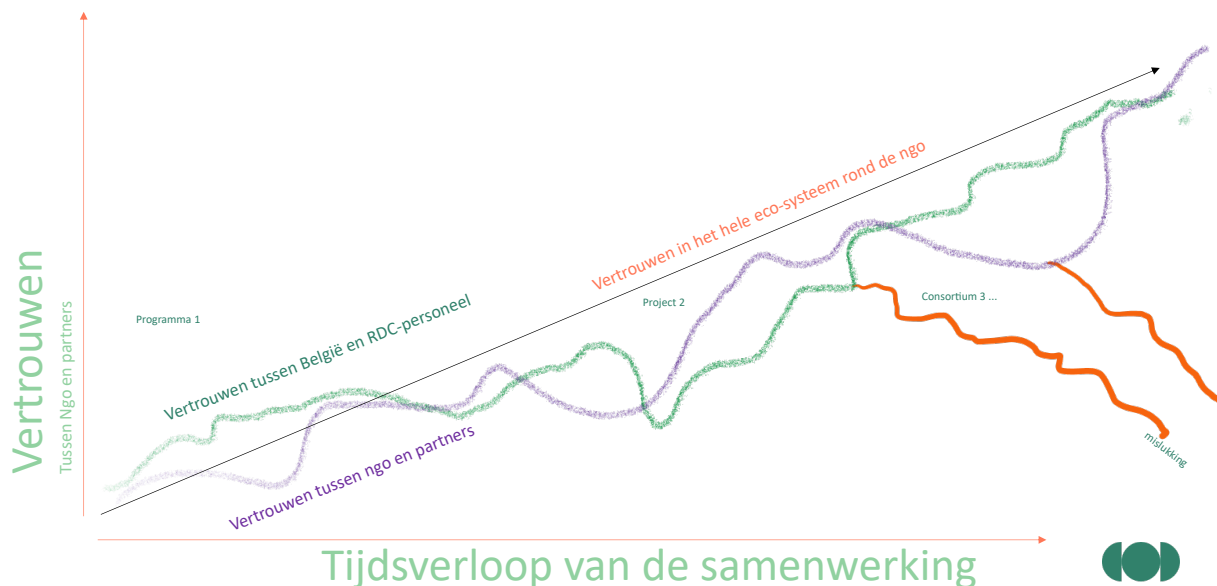
Een ander gevoelig punt is het risico op **sociale spanningen binnen partnerschappen**. Wanneer de ene partner zich als beslisser ziet, en de andere als uitvoerder, zonder expliciete afspraken of participatieniveaus, ontstaan er scheeftrekkingen. Veel ngo's hanteren participatieve taal, maar maken in de praktijk onvoldoende duidelijk of het om informatie, consultatie of medebeslissing gaat. Deze grijze zone zorgt voor teleurstelling bij partners die meer betrokkenheid verwachtten dan ze effectief kregen. Het participatieladdermodel kan hier verhelderend werken, maar wordt zelden structureel ingezet (wat leidt tot valse participatie.).

Daarmee samenhangend is er het probleem van **gebrekkige transparantie rond macht en mandaten**. Macht wordt zelden expliciet benoemd in ngo-contexten, terwijl het juist daar vaak frictie veroorzaakt. Partners weten niet altijd wie uiteindelijk beslist, en op basis waarvan. Het is niet altijd duidelijk wat door een

donor als DGD beslist is en wat een interpretatie of een keuze van de Belgische ngo is. Dat maakt het moeilijk om verantwoordelijkheid op te nemen of eigenaarschap te claimen. Wanneer beslissingen top-down genomen worden zonder duidelijke motivering, ondermijnt dat het hele decentralisatieproces.

Een structurele uitdaging is het **broze karakter van vertrouwen**. Partners gaven aan dat vertrouwen traag groeit, maar snel verdwijnt. Vertrouwensrelaties zijn sterk afhankelijk van individuen, en worden onvoldoende ondersteund door systemen. Wanneer een contactpersoon verandert, of wanneer een financiële fout optreedt, valt het opgebouwde vertrouwen soms in één klap weg. Bovendien blijven veel ngo's vasthouden aan controlemechanismen uit wantrouwen: uitgebreide rapporteringsverplichtingen, dubbele goedkeuringen, of trage besluitvorming bij twijfel. Dit bevestigt het oude beeld dat “de hand die geeft, ook beslist”.

Vertrouwen opbouwen door samen te werken



Tot slot is er de **institutionele druk vanuit donoren en regelgeving**. Zelfs wanneer ngo's intern willen decentraliseren, botsen ze vaak op formele verplichtingen: Belgische contracten, auditnormen, en rapporteringsverplichtingen laten weinig speelruimte voor partners of decentrale teams. ngo's bevinden zich daardoor in een spagaat tussen wat ze intern bepleiten (meer eigenaarschap voor partners) en wat ze extern moeten verantwoorden (outputgestuurde controle).

Toch tonen de ervaringen uit deze studie ook dat deze spanningen niet onoverkomelijk zijn. ngo's die erin slagen deze uitdagingen open te bespreken, kaders te maken voor participatie, en te investeren in interne dialoog, bouwen stap voor stap aan veerkrachtige en gelijkwaardige samenwerking. Door het DGD-kader anders in te vullen zijn er organisaties die partners gedurende jaren de vrijheid geven om hun activiteiten te ontwikkelen met beperkte formele rapportage.

“Als je echt gelooft in partnerschap, moet je ook geloven dat fouten deel van het proces zijn. Controle is belangrijk, maar vertrouwen is noodzakelijk.” – Medewerker van een Belgische ngo

8. Nieuwe rollen voor Belgische ngo's

Wanneer macht en besluitvorming verschuiven naar lokale actoren, verschuift ook de positie van Belgische ngo's. Ze blijven relevant, maar op andere manieren.

In dit hoofdstuk benoemen we concreet welke rollen Belgische organisaties wél kunnen en moeten opnemen in een gedecentraliseerd of gedeeld model van samenwerking.

De rollen zijn gebaseerd op de modellen van Peace Direct, een organisatie met als missie om lokale vredesopbouwers te ondersteunen voor conflictpreventie. De directeur Dylan Mathews is hij een uitgesproken pleitbezorger van het verschuiven van macht en middelen naar lokaal geleide organisaties omdat ze hebben vastgesteld dat het op termijn de beste resultaten geeft.

1. Tolk tussen systemen

Belgische ngo's kennen de taal van donoren, overheden en multilaterale instellingen. Ze kunnen deze complexiteit vertalen naar partners en tegelijk hun realiteit terugkoppelen naar beleidsmakers.

→ Voorwaarde: geen gatekeeping, maar open communicatie en actieve bemiddeling.

2. Logistieke en administratieve backoffice

Lokale actoren hebben niet altijd toegang tot efficiënte boekhoudpakketten, HR-systemen of audittrajecten. Belgische ngo's kunnen logistiek en administratie ondersteunen zonder de inhoudelijke lead op te eisen.

→ Voorwaarde: afbouwen van controlelogica, opbouwen van ondersteuning op verzoek.

3. Fondsenbeheerder op aanvraag

In situaties waar partners geen rechtspersoonlijkheid of donortoegang hebben, kan de Belgische ngo optreden als fondsenbeheerder – op vraag, met transparantie, en met afbouwplan.

→ Voorwaarde: afspraken over exit en eigenaarschap van het project.

4. Netwerkversterker

Belgische ngo's kunnen lokale, nationale en internationale spelers met elkaar verbinden. Denk aan coalities, sectoroverleg of transversale uitwisseling tussen landen. Hier is erg veel vraag naar.

→ Voorwaarde: geen dominante rol opnemen, maar het netwerk laten functioneren.

5. Coördinator in meervoudige programma's

Bij complexe interventies (bv. met meerdere partners, over landen heen) is er nood aan procesbegeleiding. Belgische ngo's kunnen deze rol opnemen mits ze neutraal opereren.

→ Voorwaarde: coördinatie is niet hetzelfde als controle.

6. Facilitator van leer- en reflectieprocessen

Partners vragen om ondersteuning bij gezamenlijke monitoring, evaluatie of outcome harvesting. Belgische ngo's kunnen hier begeleiding of tools voorzien.

→ Voorwaarde: input komt van partners, de facilitator organiseert.

7. Data- en kennisbeheerder

Veel lokale partners beschikken over waardevolle kennis, maar niet altijd over systemen om die te bewaren, delen of valoriseren. Belgische ngo's kunnen data centraliseren, rapporteren en zichtbaar maken – met respect voor eigenaarschap.

→ Voorwaarde: transparantie over wie data beheert en waarom.

8. Pleitbezorger op afstand

Partners kunnen in sommige landen niet vrijuit spreken. Belgische ngo's kunnen standpunten versterken of agenderen op internationale fora, mits expliciete toestemming.

→ Voorwaarde: stemversterking gebeurt mét, niet in plaats van.

9. Systeemkritische ondersteuner

Waar partners hun stem kwijtspelen, kunnen Belgische ngo's optreden als 'kritische vriend' richting donoren of andere machtige spelers.

→ Voorwaarde: bereid zijn om ook eigen positie in vraag te stellen.

10. Publieke communicator in België

Belgische ngo's blijven waardevol als tussenpersoon richting het Belgische publiek en politieke veld: sensibiliseren, verhalen vertellen, beleid beïnvloeden.

→ Voorwaarde: partnerschap centraal, geen "redder-narratief".

9. Naar een routekaart voor decentralisatie

Van intentie naar implementatie in vijf stappen

Decentralisatie vereist méér dan goede intenties. Zonder een helder stappenplan blijven ambities steken in interne nota's, strategische doelstellingen of symbolische aanpassingen. Organisaties die decentralisatie ernstig nemen, hebben een routekaart nodig: een gedeeld traject met duidelijke mijlpalen, afspraken en feedbackmomenten.

Op basis van de praktijk van vijf ngo's formuleren we hieronder een werkbaar stappenplan in vijf fasen. De volgorde is indicatief – in de praktijk verlopen deze stappen iteratief en overlappend.

Stap 1. Breng de financiële realiteit in kaart

Voordat processen of beslissingen worden overgedragen, moet helder zijn wie vandaag waarvoor middelen inzet. Dat vraagt om transparantie en detail los van donorrapportage.

Acties:

- Breng kosten en inkomsten per land, structuur en partner in kaart. Alle kosten in België worden ook pro rata toegewezen aan een land, waarbij België ook een doelland kan zijn.
- Analyseer welk budget waarvoor wordt ingezet: personeelskosten, logistiek, programmabudget, overhead.
- Visualiseer de geldstromen tussen hoofdkantoor, decentrale structuren en partners.

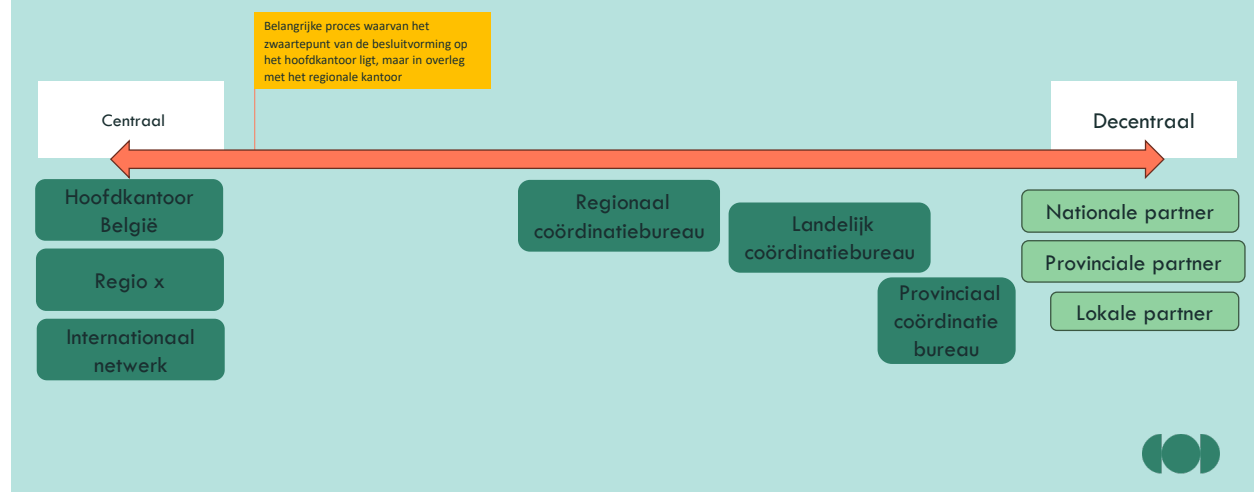
Doel:

- Weten waar de middelen zich bevinden en waar de beslissingsmacht vandaag feitelijk ligt.
- Vermijden dat 'autonomie' gepaard gaat met onderfinanciering.

Stap 2. Bepaal het zwaartepunt van elk kernproces

Niet elk proces moet of kan meteen gedecentraliseerd worden. Begin met het in kaart brengen van wie nu wat doet – en waar dat in de toekomst best gebeurt.

Het zwaartepunt van de besluitvorming kan per proces verschillen

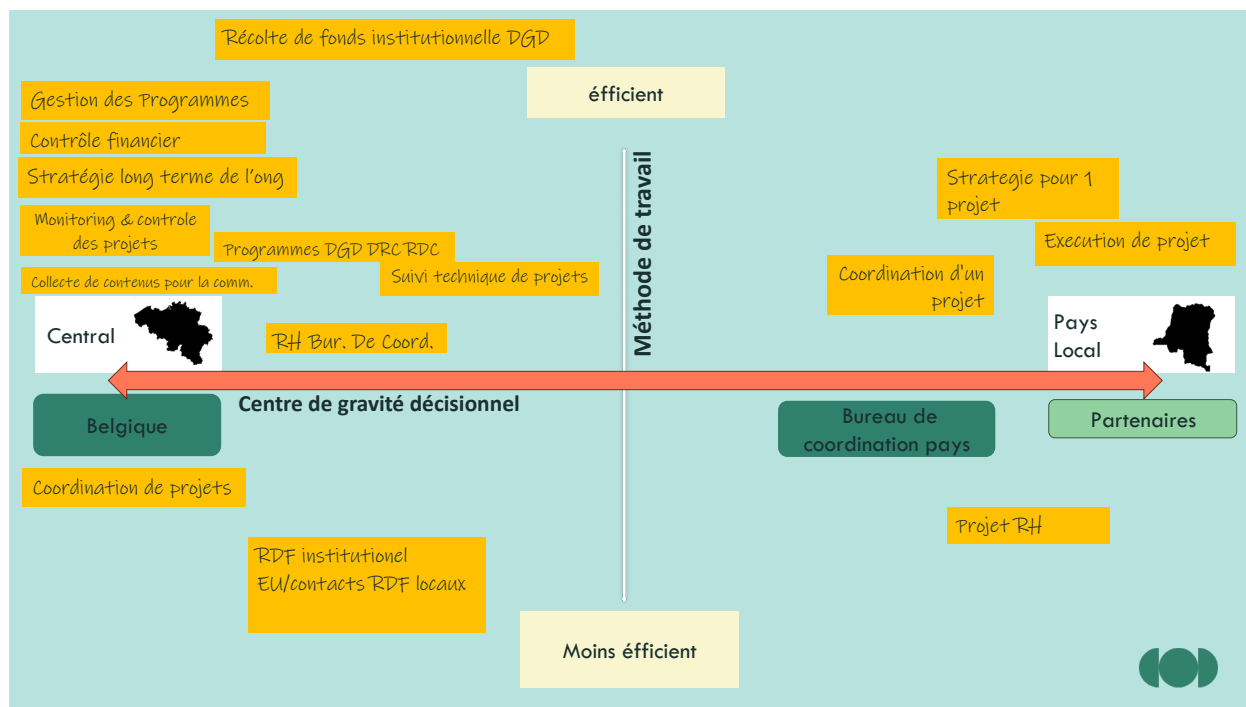


Acties:

- Selecteer 5 à 10 kernprocessen (bv. projectontwikkeling, HR, partnerselectie, M&E).
- Analyseer per proces: waar ligt het zwaartepunt (beslissing, uitvoering, opvolging)?
- Bespreek: waar zou dit proces idealiter moeten liggen in functie van effectiviteit én billijkheid?

Doel:

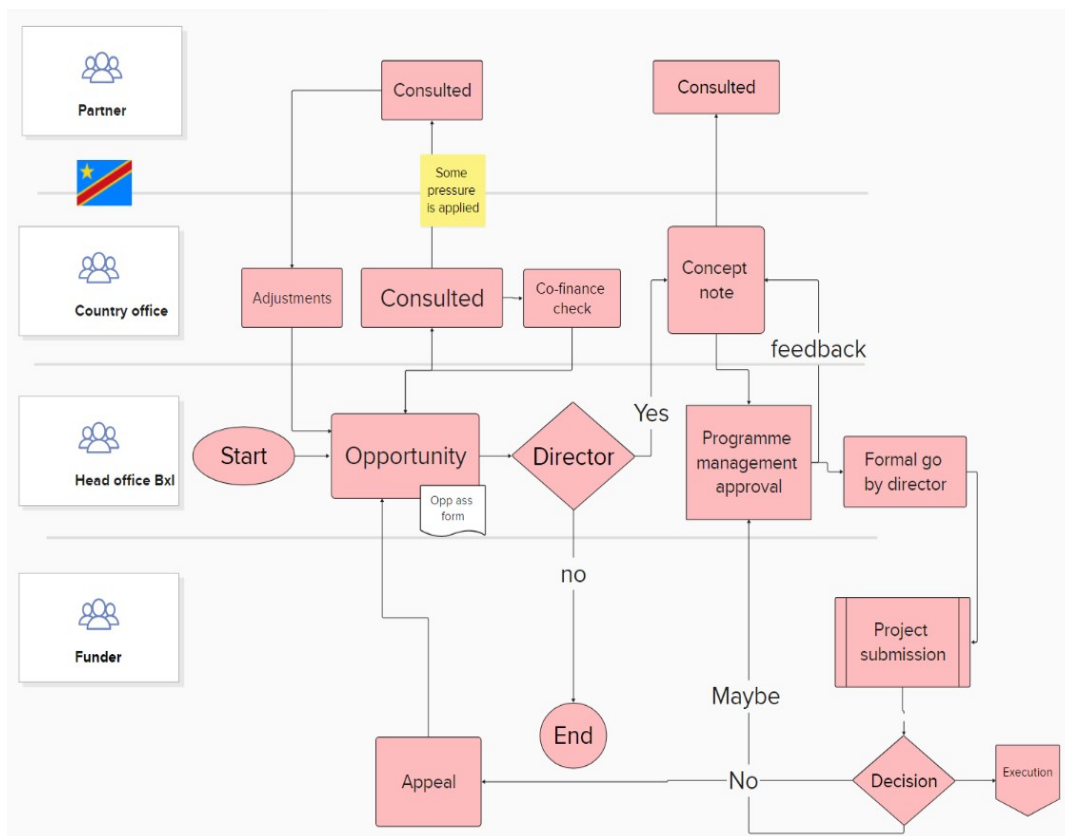
- Vaststellen waar gedeelde verantwoordelijkheid mogelijk of wenselijk is.
- Grondig inzicht verwerven in wie nu beslissingen neemt – en waarom.



Voorbeeld van een oefening om de processen te visualiseren en die vervolgens te confronteren met het perspectief van lokale staf en partners.

Stap 3. Visualiseer het typische proces voor een project

Kies één typisch proces (bv. een nieuw project opstarten binnen het DGD-programma) en breng het volledig in kaart. Gebruik voor elke entiteit een aparte zwembaan om te visualiseren welke stap door wie wordt opgenomen.



Acties:

- Teken het proces uit als een zwembaandigram. Dit type diagram verdeelt een proces in parallelle "zwembanen", waarbij elke baan een specifieke structuur vertegenwoordigt.
- Breng knelpunten, doublures en onduidelijkheden aan het licht.
- Gebruik dit als oefening voor gezamenlijke proceshertekening.

Doel:

- Tot gedeeld inzicht komen in concrete werkrealiteit.
- Vertrekpunt creëren voor herstructurering van verantwoordelijkheden.

Stap 4. Organiseer een gezamenlijke SWOT

Gebruik een SWOT-oefening om kansen, risico's, sterktes en zwaktes van de huidige decentralisatiesituatie bespreekbaar te maken – mét centrale én decentrale teams én partners.

Acties:

- Breng alle betrokkenen samen (online of fysiek).
- Voeg ook externe elementen toe: donorverwachtingen, politieke context, interne cultuur.

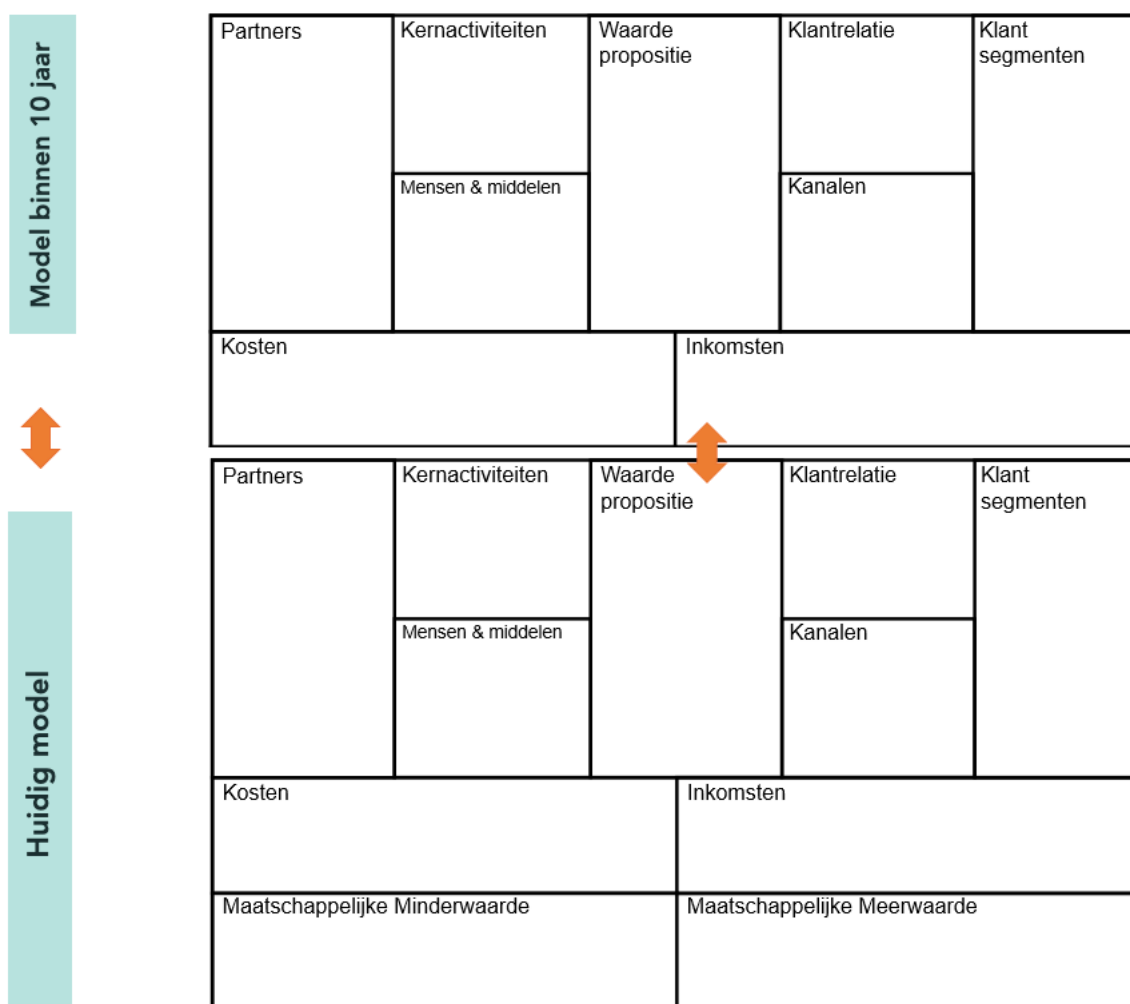
- Benoem ook persoonlijke aspiraties: waar willen mensen binnen 10 jaar staan?

Doel:

- Een gedeeld startpunt voor strategieontwikkeling.
- Emotionele en politieke dimensie bespreekbaar maken naast operationele realiteit.

Stap 5. Werk een scenario en stappenplan uit

Bepaal samen welk einddoel wordt nagestreefd (bv. volledige devolutie, hybride co-governance) en welke stappen daar realistisch naartoe leiden. Het business model canvas invullen helpt hierbij, hoe werken we vandaag en hoe willen we in de toekomst werken?



Acties:

- Formuleer een toekomstscenario met partners: wat is de rol van elk niveau binnen 10 jaar? Hoe ziet ons zakelijk model er dan uit.
- Koppel hieraan duidelijke acties: wat moet wanneer veranderen, wie is verantwoordelijk, wat zijn tussenmijlpalen?
- Voorzie momenten van feedback, bijsturing en evaluatie.

Doel:

- Van abstracte visie naar concreet en toetsbaar verandertraject.
- Vermijden dat decentralisatie blijft steken in goede bedoelingen.

Sleutelingrediënten voor succes

Doorheen het hele traject blijkt het volgende essentieel:

- **Aandacht voor interne communicatie:** Stel een aanspreekpunt aan en zorg voor transparante updates.
- **Gedeelde taal:** Definieer samen termen die je wil gebruiken voor partnerschap, mandaat, participatie en wat die precies betekenen.
- **Participatief leiderschap:** Maak het proces gezamenlijk eigendom, met echte inspraak van partners.
- **Tijd en ruimte om te leren:** Voorzie lange overgangperiodes en laat fouten toe en bouw in elke fase feedbackmomenten in.
- **Aandacht voor cultuurverandering:** Structuur volgt gedrag. Zonder aangepaste houding geen werkbare overdracht.

“We dachten dat we decentraal werkten. Tot we echt gingen kijken wie besliste over het budget, de strategie en de projecten. Dat lag nog allemaal in Brussel.”

– Stafmedewerker ngo

10. Conclusie en aanbevelingen

Decentralisatie in de Belgische ngo-sector is geen technocratische herstructurering, maar een fundamentele verschuiving in hoe organisaties zich verhouden tot macht, legitimiteit en partnerschap. Het raakt alle lagen van de organisatie: van strategie en besluitvorming tot cultuur, financiering en externe positionering. De vraag is niet langer óf we decentraliseren, maar hóe – en met welk doel.

10.1 Essentie van decentralisatie

De kernboodschap van deze studie is helder: decentralisatie is een strategisch proces dat pas slaagt als het gepaard gaat met het actief herverdelen van macht, middelen en mandaten. Daarbij moeten Belgische ngo's zichzelf heruitvinden in rollen die minder centraal zijn, maar wel cruciaal voor het versterken van een rechtvaardiger ecosysteem.

Het rapport stelt dat succesvolle decentralisatie drie dimensies integreert:

1. **Structurele dimensie** – wie beslist waarover?
2. **Culturele dimensie** – welk gedrag, welke waarden worden beloond?
3. **Relationele dimensie** – hoe worden partners betrokken en erkend?

Deze drie dimensies zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Zonder culturele verandering blijft elke structurele wijziging cosmetisch.

10.2 Strategische aanbevelingen

1. *Ontwikkel een toekomstgerichte visie*

- Formuleer expliciet wat decentralisatie voor jouw organisatie betekent: efficiëntie? Nabijheid? Dekolonisatie?
- Verbind die visie met de bredere visie van je organisatie (hoe kijk je naar shifting power, postkoloniale rechtvaardigheid).
- Betrek interne en externe stakeholders in dit visietraject, inclusief donoren en partners.

Voorbeeld: Een ngo ontwikkelt een toekomstvisie waarbij zij binnen 10 jaar geen eigen veldstructuren meer wil beheren in het globale Zuiden, maar partners versterkt tot volwaardige organisaties met een eigen strategie en toegang tot diverse internationale financiering.

2. *Kies bewust voor nieuwe rollen*

- Herdefinieer de rol van je hoofdzetel: van controlecentrum naar leernetwerk, facilitator of pleitbezorger.
- Durf afscheid nemen van rollen die niet langer legitiem of effectief zijn.

Actie: Herteken intern functiebeschrijvingen (bv. van 'regional coordinator' naar 'ecosystem connector') en leidend principe ('controleren' wordt 'ondersteunen').

3. Zet in op cultuurverandering

- Verander structuren én het onderliggende gedrag dat eraan vasthangt.
- Investeer in intern bewustzijn rond (post)koloniale dynamieken, macht en privilege.
- Werk aan expliciete gedragsnormen: wat betekent 'partnerschap' in de praktijk?

Instrument: Organiseer interne interviewsessies over ongemakkelijke praktijken: hoe spreekt een medewerker over 'onze projecten in Congo'? Wie bepaalt de inhoud van voorstellen?

4. Begeleid het proces met duidelijke routekaart

- Gebruik tools zoals het Business Model Canvas en procesmapping om stap voor stap verantwoordelijkheden over te dragen.
- Bepaal mijlpalen, evaluatiemomenten, en condities voor overdracht.
- Laat ruimte voor terugkoppeling en experiment.

Tip: Benoem een interne change coach of decentralisatieverantwoordelijke met mandaat om fricties bespreekbaar te maken en lessen vast te leggen.

5. Herbekijk financierings- en verantwoordingsmodellen

- Werk met 'core funding' of meerjarige flexibele middelen voor partners. Houd er rekening mee dat de kosten van de transitie hoger kunnen liggen dan de status quo.
- Investeer niet enkel in programma's maar ook in organisatieversterking van decentrale structuren en partners zonder meteen een directe output te verwachten.
- Rapporteer over gedeelde impact, niet enkel over deliverables.
- Maak donorverplichtingen expliciet en bespreekbaar in het partnerschap.

Oefening: Simuleer een partnerbeoordeling vanuit 'Trust-Based Philanthropy' in plaats van klassieke formele auditcriteria. Wat verandert er?

6. Investeer in gedeelde capaciteit

- Capaciteitsversterking moet wederkerig zijn: partners leren van ngo's, maar ook omgekeerd.
- Voorzie middelen voor gezamenlijke leertrajecten, peer reviews en cocreatie.

Voorbeeld: Een ngo organiseert met drie Afrikaanse partners een jaarlijkse leerweek waarbij projecten, fouten en experimenten worden gedeeld zonder donordruk.

7. Maak communicatie transparant en participatief

- Hanteer het participatieladder-model om het juiste niveau van betrokkenheid te bepalen.
- Verduidelijk steeds: wie beslist? wie wordt geconsulteerd? wie voert uit?

Actie: Publiceer interne nota's in eenvoudig Engels of Frans op gedeelde platforms, en bouw feedbackmomenten in met partners.

8. Leer als sector collectief

- Decentralisatie vraagt om sectorbrede ondersteuning: benchmarks, gedeelde formats, begeleiding. ngo-federatie kan wegen op DGD-regelgeving om meer ruimte te geven voor het versterken van middenveldorganisaties op zich en niet enkel tijdens de uitvoering van een programma.
- De ngo-federatie kan hierin een sleutelrol spelen als facilitator van praktijkuitwisseling en visievorming. De federatie kan hun instrumenten en vormen ook openen voor de partners van Belgische organisaties.

10.3 Reflectie: een sector op het kantelpunt

Decentralisatie is geen organisatorisch modewoord, maar een structureel antwoord op maatschappelijke en ethische evoluties. Belgische ngo's die zichzelf serieus nemen als change agents, kunnen niet blijven werken vanuit gecentraliseerde controlemodellen. De verschuiving naar gedeeld eigenaarschap is onvermijdelijk, maar vraagt tijd, moed, investering en herpositionering. Het is géén verlies aan macht – het is een keuze om macht anders te gebruiken.

11. Samenvatting

Decentralisatie is voor Belgische ngo's geen vrijblijvende keuze, maar een noodzakelijke transitie in een context van mondiale machtsverschuiving, kritisch burgerschap en toenemende aandacht voor rechtvaardige samenwerking. Dit rapport, gebaseerd op ervaringen in de Democratische Republiek Congo en gesprekken met vijf Belgische ngo's, toont hoe decentralisatie tegelijk een strategisch organisatievraagstuk én een moreel engagement is.

De centrale vaststelling is dat decentralisatie een gelaagd proces is, met impact op structuur, cultuur, rollen, financiering en verantwoording. Er is geen one-size-fits-allmodel. Sommige organisaties kiezen voor deconcentratie naar regionale kantoren, anderen geven mandaten rechtstreeks aan partners. Maar alle ngo's worden geconfronteerd met spanningen tussen vertrouwen en controle, tussen donorgeboden efficiëntie en dekoloniale rechtvaardigheid. Echt inzetten op decentralisatie is een transitie die initieel juist meer tijd en middelen vraagt en daarom geen onmiddellijke besparingen oplevert.

Een sterk punt van deze studie is het onderscheid tussen decentralisatie als 'beheerinstrument' (voor rationalisatie en nabijheid) en als 'transformatieve ambitie' (voor machtsoverdracht en gelijkwaardigheid). Beide doelstellingen hoeven elkaar niet uit te sluiten, maar vragen wel andere accenten en interne reflectie.

De belangrijkste drempels zijn:

- Onduidelijkheid over rollen tussen hoofdzetel en decentrale structuren
- Gebrekkige participatie van partners in strategieontwikkeling
- Mismatch tussen partnernoden en beschikbare middelen
- Angst voor verlies van controle

Tegelijk toont het rapport hoe partners pleiten voor meer autonomie, transparantie en directe betrokkenheid. Zij waarderen ngo's die optreden als bruggenbouwers, coaches of pleitbezorgers – eerder dan als uitvoerende beheerders.

De auteurs pleiten voor een routekaart op maat, met o.a.:

- Visievorming samen met partners
- Hertekening van processen via het Business Model Canvas
- Evaluaties van machtsverhoudingen en communicatiekanalen

Een succesvolle decentralisatie vereist dus zowel technische analyse als culturele verandering: van controle naar vertrouwen, van zenden naar dialoog, van steunverlener naar kritische bondgenoot.

De ngo-federatie kan in deze evolutie een faciliterende rol opnemen: als platform voor reflectie, als ondersteuner van experimenten, en als actor die sectorbreed het debat rond macht, verantwoording en positionering voedt.

Decentraliseren is durven loslaten – maar niet zonder richting. Het vraagt moed, tijd en gedeeld eigenaarschap. Dit rapport wil daartoe een strategische en praktische bijdrage leveren. een structuurwijziging. Het is een ethische, politieke en strategische keuze. Belgische ngo's staan op een kantelpunt: behouden ze de controle of bouwen ze aan een gedeeld eigenaarschap?

12. Bronnen en links

- ngo-federatie: <https://ngo-federatie.be/over-ngo-federatie/missie-visie-en-werking/>
- Peace Direct: <https://frompoverty.oxfam.org.uk/9-useful-roles-ingos-can-play-as-intermediaries-in-an-age-of-localization/>
- Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur)
- Trust-Based Philanthropy: <https://trustbasedphilanthropy.org/>
- Fowler, A. (2000). Negotiating Relationships. INTRAC.
- Duncan Green. How Change Happens. Oxford University Press, 2016.
- Hagel & Singer (1999). Unbundling the Corporation. Harvard Business Review.
- Groenboek Systeeminnovatie. Vlaamse overheid.
- INTRAC: www.intrac.org
- Participatieladder: Rechten en Plichten van ONGI's en partners – geïnspireerd op Fowler (2000).
- The break-up of Sweden's civil society funding system, as seen from abroad | Development Today

Contact: jeroen.vanhove@s-l-impact.com

Meer info: www.s-l-impact.com