



Kennisbeheer binnen het Consortium G3W-M3M, KIYO en Solidagro Eindrapport



18 februari 2018

Nancy Jaspers (Camino Consult) + 32 476 53 94 84
nancy@caminoconsult.be – www.caminoconsult.be

Inhoud

Samenvatting.....	3
1 Introductie.....	5
1.1 Situering van de opdracht	5
1.2 Doel van de opdracht	6
2 Aanpak van het proces	8
3 Belangrijkste resultaten tot nu toe (jan.'2018)	12
3.1 Visie/doelen en verwachte resultaten van KM op organisatie- en consortiumniveau	12
3.2 Afbakenen thema's en aanzet van aanpak.....	13
3.3 Uittekenen van een (aanzet) tot strategie rond gezamenlijke KM	14
4 Conclusies/Lessons Learnt en Aanbevelingen.....	15
4.1 Op Organisatieniveau.....	15
4.2 Op Organisatie – en op Consortiumniveau	15
4.3 Op niveau van het Consortium	16
4.4 Over het Consortium heen (onv andere organisaties, sectorniveau,...).....	19

Bijlagen

Afkortingen

DGD	Directie-Generaal Ontwikkelingssamenwerking en Humanitaire Hulp
KM	Kennismanagement

Samenvatting

G3W-M3M, KIYO en Solidagro hebben gezamenlijk een programma ingediend bij DGD voor de periode 2017-2021. Om zoveel mogelijk het collectief leren mogelijk te maken binnen het Consortium, is het de bedoeling dat kennisbeheer een gezamenlijk en transversaal werkthema wordt. Elke organisatie binnen het Consortium heeft echter een eigen manier ontwikkeld om kennis te beheren. Daarom is het de bedoeling om enerzijds de individuele manieren van werken dichter bij elkaar te brengen en tegelijkertijd te leren van goede praktijken van de consortiumleden. Om dit proces te ondersteunen werd een externe procesbegeleider met ervaring in leerprocessen op organisatieniveau ingeschakeld. Aangezien de individuele NGOs reeds voordien elk op zich een aantal stappen rond kennismanagement hadden gezet, en er binnen het Consortium ook al enkele balletjes waren opgelaten rond welke thema's dit kennismanagement vorm zou kunnen krijgen, diende dit proces niet helemaal van nul te vertrekken.

Samengevat volgde het traject tussen oktober en december 2017 volgende stappen, begeleid door de externe procesbegeleider in overleg met de consortiumcoördinator:

- Verzamelen van info en deskstudie van beschikbare informatie
- Intakegesprek procesbegeleider met de coördinator van het Consortium
- Afstemmingsgesprek met de 3 directeuren van de organisaties, lid van het Consortium en de consortiumcoördinator
- Workshop één met medewerkers van de 3 organisaties (werkzaam in Bxl) en de consortiumcoördinator
- Workshop twee met medewerkers (werkzaam in Bxl en op het terrein) en directies van de 3 organisaties en de Consortiumcoördinator
- Workshop drie met 2 medewerkers van elke lidorganisatie van het Consortium + de consortiumcoördinator

De eerste workshop resulteerde in het verduidelijken van de visie/doelen en verwachte resultaten van KM, op organisatie- en consortiumniveau (in het Engels zodat deze toepasbaar zijn binnen alle landen waar de consortiumleden werken). Op basis van de resultaten van de tweede workshop in oktober met medewerkers uit N en Z werden een aantal thema's geprioriseerd om rond te werken. Dit werd verder uitgewerkt door de consortiumcoördinator. Het directeurenoverleg hierover en de derde workshop die daarop volgde met 2 medewerkers van elke organisatie leidde tot een voorstel met twee instrumenten die aangeven op welke manier er in de nabije toekomst binnen het Consortium kan worden verder gewerkt aan kennisbeheer: een talentenkaart en een kader voor kennisbeheer op vlak van 1/het delen van ervaringen, 2/co-creatie en 3/verspreiden van kennis via vorming.

Het KM traject tot nu toe leverde een aantal lessen, conclusies en aanbevelingen op. Deze kunnen het Consortium helpen om in de toekomst het KM proces zo effectief en duurzaam mogelijk verder te zetten en leiden tot een echt 'lerend' Consortium, waarvan hopelijk ook organisaties over de 'grenzen' van het consortium heen zullen kunnen profiteren. Samengevat zijn dit de volgende:

- **Op organisatieniveau:**
 - Kennisbeheer is meer dan het managen van informatie en kan binnen verschillende organisaties heel divers gemanaged worden

- Het invoeren van kennismanagement op consortiumniveau is effectiever en de stap ernaartoe minder groot wanneer individuele lidorganisaties weten welke visie/doelen ze zich willen stellen op vlak van KM en wat ze ermee willen bereiken
- **Op consortiumniveau:**
 - Niet enkel op organisatieniveau, maar ook op consortiumniveau is het van belang om expliciet te bepalen wat men als gezamenlijke visie/doel van KM ziet, en welke resultaten men graag samen wil bereikt zien op het einde van het traject. Vertrekkende van wat de individuele lidorganisaties willen bereiken met KM binnen hun eigen organisatie is dus een belangrijke tussenstap om over KM op consortiumniveau te spreken. Het opent de dialoog naar elkaar toe en maakt de leden duidelijk aan elkaar hoe ze over KM denken en wat ze ermee willen bereiken.
- **Op niveau van het KM proces:**
 - Zorg voor een flexibele agenda tijdens het KM-traject
 - Geef binnen het Consortium KM vorm op een gezamenlijke manier (cf. talentenkaart en het kader voor KM), eens de doelen van KM op consortiumniveau duidelijk zijn
 - Werken aan KM is een dynamisch proces en nooit 'af'
 - Het is van belang voldoende tijd te nemen voor dit gezamenlijk leerproces, niet te snel vooruit willen gaan maar er tegelijk toch over te waken dat er voldoende vaart zit in het proces
 - KM op consortiumniveau is een proces waarbij het eigenaarschap en draagvlak op de eerste plaats dient te liggen bij de deelnemende organisaties
 - Binnen KM dienen de rollen en verantwoordelijkheden van alle betrokkenen te worden afgebakend van bij het begin
- **Op niveau van aanpak:**
 - Werk gradueel aan KM en niet op teveel thema's tegelijk
 - De manier waarop KM concreet vorm kan krijgen binnen een consortium is niet gebonden aan een bepaalde aanpak
 - Experimenteer met verschillende werkvormen binnen KM
 - Het is aanbevolen een kort policy-document te ontwikkelen op consortiumniveau dat richting geeft aan KM (het uitgewerkte kader kan daarvoor als basis dienen).
- **Over het consortium heen (onv andere organisaties, sectorniveau,...)**
 - Leren van andere voorbeelden kan inspirerend werken, zonder dat het een copy-paste mag worden
 - Deel en leer over de 'grenzen' van het Consortium heen. Er bestaat in de sector zeker een vraag naar hoe men op een meer effectieve manier aan KM kan doen, binnen de eigen organisatie en/of op niveau van samenwerkingsverbanden of Consortia.

1 Introductie

1.1 Situering van de opdracht¹

G3W-M3M, KIYO en Solidagro hebben gezamenlijk een programma ingediend bij DGD voor de periode 2017-2021. Om zoveel mogelijk het collectief leren mogelijk te maken binnen het Consortium, is het de bedoeling dat kennisbeheer een gezamenlijk en transversaal werkhema wordt. Elke organisatie binnen het Consortium heeft echter een eigen manier ontwikkeld om kennis te beheren. Daarom is het de bedoeling om enerzijds de individuele manieren van werken dichter bij elkaar te brengen en tegelijkertijd te leren van goede praktijken van de consortiumleden. Een mogelijkheid om dit te doen is via werkgroepen die zich verdiepen in vooraf te bepalen thema's, waaruit dan bepaalde lessen kunnen getrokken worden die kunnen gedeeld worden met de sector en het grote publiek.

Sedert meer dan 40 jaar is G3W-M3M actief in het domein recht op gezondheid, zowel in RD Congo, Palestina, de Filipijnen én in België. G3W steunt sociale bewegingen die zich organiseren en mensen mobiliseren rond dit thema.

KIYO werkt rond het thema kinderrechten in België, Marokko, Burundi, RD Congo, Brazilië en de Filipijnen, met als doel onrecht, armoede en ongelijkheid te bestrijden door gemeenschappen en kinderen in staat te stellen om hun rechten te verdedigen, en dit op beleidsniveau, in scholen, bij ontwikkelingsactoren, de media en het bredere publiek.

Solidagro tenslotte werkt rond het recht op voeding in de Filipijnen, Boliviaë, Mali, Senegal, Burkina Faso en België. Dankzij het agro-ecologische model en met steun van Solidagro kunnen mensen uit de Zuidelijke landen opkomen voor hun recht op een toegankelijke en gezonde voeding.

Vanuit een gezamenlijke aanpak wenst het consortium het recht op gezondheid, het recht op voeding en kinderrechten te benaderen, op basis van het idee dat deze rechten gerespecteerd dienen te worden, dat de lokale bevolking eigenaar is van deze rechten (en geen begunstigde), dat collectieve rechten onmisbaar zijn om de individuele rechten te kunnen begrijpen, dat de Staat daarin een belangrijke rol speelt en dat 'empowerment' en 'mobilisering' belangrijke tools zijn om dit te kunnen bereiken.

Het managen van kennis is geen nieuw begrip voor de consortiumleden. Echter, elke organisatie benadert dit op haar eigen maniere. Binnen het EFQM kwaliteits/verbetertraject dat G3W opstartte in 2016 is 'kennisbeheer' een van de thema's waarrond gewerkt wordt om de kwaliteit binnen de organisatie te verhogen. Hiervoor werd een actieplan opgesteld.

Tegelijkertijd heeft KIYO al voor het consortium bestond beslist dat kennisbeheer een integraal onderdeel van het werk is, dat als dusdanig dient ingebed te worden in het werk van de medewerkers. Elke medewerker heeft kennisbeheer dus in zijn/haar takenpakket en wordt verondersteld om hier actief werk van te maken.

Solidagro tenslotte organiseert kennisbeheer op drie niveaus: enerzijds wordt kennis uitgewisseld tussen N en Z (tot op het niveau van de doelgroep) en vice versa (gelinkt aan campagnes en educatieve activiteiten), en tussen partners in het Z (gelinkt aan capaciteitsversterking). De Zuidweek is daarbij een

¹ Zie referentietermen in bijlage 1

belangrijk forum om kennisuitwisseling mogelijk te maken.

1.2 Doel van de opdracht

De referentietermen beschrijven de opdracht als volgt:

“Au moyen de consultations avec la coordinatrice du programme (engagée à temps plein par les trois organisations), de workshops avec certains membres d’équipe et de workshops avec toute l’équipe (y compris les expats), nous voudrions que cette intervention nous permette de:

- Mettre sur pied des groupes de travail transversaux
- Trouver avec l’équipe les thèmes de travail les plus pertinents
- Proposer des méthodologies de travail tant pour l’analyse des besoins en gestion des connaissances que pour la mise en oeuvre de trajets d’amélioration de cette gestion des connaissances
- Proposer des plans d’action pour les cinq années à venir (première année plus complète et années suivantes plus sommaires) par groupe de travail
- Intégrer la gestion des connaissances dans le travail de chaque collaborateur

Un rapport sera rédigé à la fin de l’intervention afin de décrire le processus entrepris selon le modèle suivant:

- Cartographie de la gestion des connaissances au sein du consortium
- Choix des groupes de travail transversaux
- Plans d’action des groupes de travail
- Outils de suivi de ces plans d’action et de la gestion des connaissances en général
- Recommandations et leçons apprises par rapport à la gestion des connaissances au sein d’une ONG et plus particulièrement d’un consortium”

Een indicatieve planning werd daarbij vooropgesteld (cf. Referentietermen):

Description	Objectifs	Nombre de jours	Echéance
Signature du contrat	S’accorder sur les termes de la collaboration (planning, méthodologie et budget)	/	11 septembre 2017
Analyse documentaire	Comprendre les axes de travail du consortium et cartographie ce qui existe déjà en termes de gestion des Connaissances	2	Semaine du 18 Septembre 2017
Consultation avec la coordinatrice du programme et les trois Directeurs	Analyser la cartographie et définir les objectifs de manière détaillée	1	Semaine du 25 Septembre 2017

Workshops avec certains membres de l'équipe (coordinateurs Nord et Sud)	Identifier des besoins et des thèmes pertinents pour l'échange de Connaissances	1	Semaine du 2 octobre 2017
Workshop avec toute l'équipe et les expats	Proposer des groupes de travail et échanger sur les expériences de terrain des expats (privilégier également les échanges entre pays)	1	Journée du 24 octobre 2017
Consultation avec la coordinatrice du programme	Faire le feedback des sessions et proposer des plans d'actions	0,5	Semaine du 30 octobre 2017
Workshop avec les responsables des groupes	Discuter et amender les plans d'action, proposer des outils de monitoring Adaptés	0,5	Semaine du 6 novembre 2017
Rapport du processus, plans d'action par groupes de travail et recommandations (pour le secteur)	Rédiger un rapport reflétant le travail accompli, les différents plans d'action, les outils de suivi et les recommandations pertinentes pour le consortium et plus largement pour le Secteur	2	Semaine du 18 décembre 2017
Total		8	

2 Aanpak van het proces

De bedoeling van de opdracht was dat de externe begeleider een proces hielp opstarten met als doel kennismanagement op een meer geïntegreerde manier binnen het Consortium tot stand te brengen. Aangezien de individuele NGOs reeds voordien elk op zich een aantal stappen rond kennismanagement hadden gezet, en er binnen het Consortium ook al enkele balletjes waren opgelaten rond welke thema's dit kennismanagement zou kunnen vorm krijgen, diende dit proces niet helemaal van nul te vertrekken.

Samengevat volgde het traject volgende stappen:

- Verzamelen van info en deskstudie van beschikbare informatie
- Intakegesprek met de coördinator van het Consortium
- Afstemmingsgesprek met de 3 directeuren van de organisaties, lid van het Consortium en de consortiumcoördinator
- Workshop één met medewerkers van de 3 organisaties (werkzaam in Bxl) en de consortiumcoördinator
- Workshop twee met medewerkers (werkzaam in Bxl en op het terrein) en directies van de 3 organisaties en de consortiumcoördinator
- Workshop drie met 2 medewerkers van elke lidorganisatie van het Consortium + de consortiumcoördinator

Meer specifiek zag het traject er als volgt uit:

- 1. Verzamelen en beschikbaar stellen van relevante informatie** door de consortiumcoördinator aan de externe begeleider.
- 2. Intakegesprek tussen de consortiumcoördinator en de externe procesbegeleider:** bekijken van de beschikbare informatie, afstemmen doelen en verwachtingen, afstemmen globale aanpak en planning van het traject.
- 3. Deskstudie van beschikbare informatie** relevant voor dit traject, door de procesbegeleider
- 4. Afstemmingsgesprek met de drie directeurs en de consortiumcoördinator**, om de doelen en verwachte resultaten van het traject kennismanagement verder te verfijnen (zie mindmappen in bijlage 2). Dit werd gedaan door kennismanagement te bekijken vanuit drie perspectieven (zie volgende figuur²), waarbij werd besproken hoe kennismanagement het best kan plaatsvinden en effectief iets opleveren. Daartoe dient het traject stil te staan bij elk perspectief en enkele vragen te beantwoorden (zie verder onder de figuur). De mindmappen in bijlage geven een eerste aanzet tot antwoord op deze vragen, op basis van de beschikbare informatie binnen het Consortium.

Om dit verder concreet te kunnen maken, werd er afgesproken met de drie directeurs om de drie kennisperspectieven mee te nemen in het verdere proces, om specifiek te kunnen bepalen rond welke thema's de drie organisaties samen zullen leren van en met elkaar, wat dit dient op te leveren op niveau van de organisaties en consortium en op welke manier dit best kan gebeuren (zie verder onder 3.Resultaten).

² Ref. Bender & Fish (2000) et al.

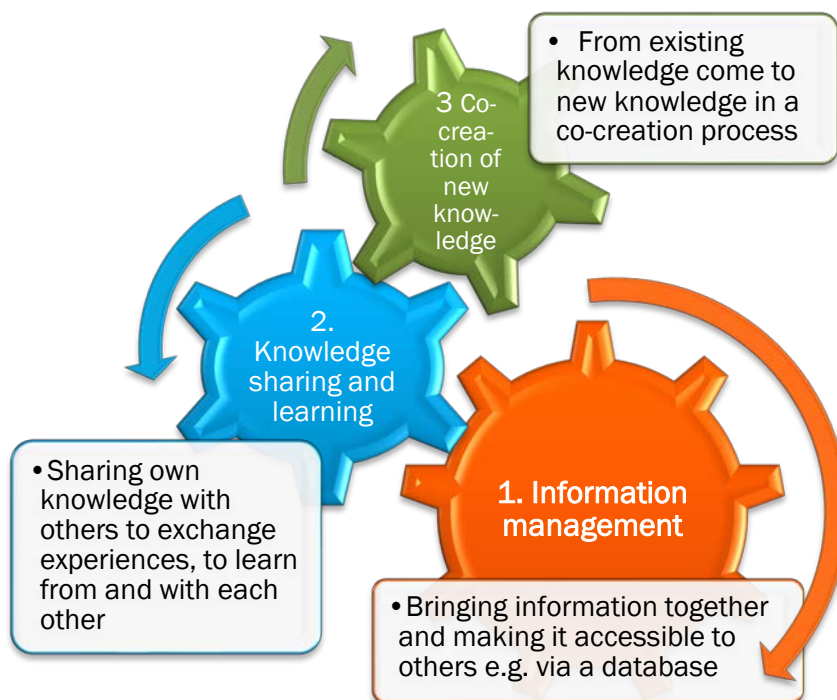


Fig. Kennisperspectieven

Kennisperspectief 1: Informatiemanagement:

Dit is het meest 'basale' niveau van kennismanagement. Informatie en kennis zit op veel plekken en bij verschillende mensen in de organisaties van het Consortium, vb. rond gender en milieu. Om te kunnen leren van en met elkaar dienen we te weten waar deze kennis zit, hoe deze toegankelijk kan worden gemaakt en wat ermee kan gedaan worden. Om tot goed informatiemanagement te komen is het dan ook van belang om volgende vragen te stellen:

- Welke informatie en kennis zit bij wie (cf. talentenkaart, zie verder onder 3.Resultaten)
- Wat doen we ermee?
- Hoe beheren we dit: hoe maken we deze informatie/kennis toegankelijk voor anderen vb. via een online database, via thematische werkgroepen zoals gesuggereerd.

Kennisperspectief 2: Kennis delen en leren van/met elkaar:

Wanneer we weten wie welke kennis en informatie bezit over wat, dan kan deze kennis en informatie gedeeld worden (cf. Kaart Kennisbeheer rond 'delen van ervaringen, lead vorming en co-creatie, zie verder onder 3.Resultaten). Kennis is zeer persoonlijk gebonden: wat kennis is voor de ene, is informatie voor iemand anders. Informatie kan pas kennis worden wanneer het wordt toegepast en gebruikt binnen het eigen werk³. Om gericht kennis en informatie met elkaar te delen en hiervan te leren, dienen volgende vragen gesteld te worden:

- Wat dient het delen van kennis en leren van/met elkaar op te leren voor 1/het Consortium en 2/ elke organisatie binnen het Consortium? (zie bijlage 5)
- Wanneer en hoe dient dit te gebeuren, en met wie? (id., zie ook onder 3.Resultaten)

³ Ref. Liyanage et al. (2009), en andere auteurs

Kennisperspectief 3: komen tot co-creatie

In het verlengde van het vorige perspectief, kan het delen van kennis en informatie leiden tot de creatie van nieuwe kennis, wanneer inzichten en geleerde lessen inspireren tot het ontwikkelen van bv. een aangepaste werkmethode, een vernieuwende aanpak, een experimenteel pilot project etc. Dit kan door o.a. volgende vragen te stellen:

- Welke thema's komen in aanmerking om met elkaar rond uit te wisselen en te leren, op zo'n manier dat we tot nieuwe methodes etc kunnen komen?
- Op welke manier gaan we dat doen? (cf. Kader kennisbeheer, zie 3.Resultaten)

Naast de drie perspectieven hierboven beschreven werd ook aangegeven tijdens het directeurenoverleg dat kennismanagement niet enkel operationeel, maar best ook strategisch dient te worden gemanaged. Daartoe dient duidelijk te zijn wat de **visie van het Consortium dient te zijn op kennismanagement, maar ook op niveau van elke individuele lidorganisatie:**

- Is dit vb. om te streven naar een 'lerende organisatie' op niveau van elke consortiumorganisatie, of om een bepaalde impact te bekomen vanuit het Consortium? Naar wat en wie?
- Is het duidelijk voor elke organisatie wat een 'lerende' organisatie is, en hoe deze kan bereikt worden?

Dit werd verder uitgewerkt tijdens de workshop beschreven in volgend punt.

5. Workshop met medewerkers van de drie organisaties van het consortium + consortiumcoördinator

waarin volgende onderwerpen aan bod kwamen (zie ppt workshop in bijlage 3):

- Wat is kennismanagement: drie kennisperspectieven
- Creëren van een leeromgeving (als basisvoorwaarde voor een 'lerende organisatie')
- Andere voorwaarden om tot gezamenlijk leren te komen
- Welke leerprincipes zijn van belang om tot effectief leren te komen?⁴
- Bepalen van wat het traject kennismanagement dient op te leveren: wat dient het doel/visie van KM te zijn en welke resultaten wil men behalen met dit traject, en dit zowel op niveau van elke organisatie en het Consortium (gebruikt model hierbij: het achtvelden model)⁵

6. Workshop met directies en N+Z medewerkers van de consortium- leden organisaties

(tijdens de Zuidweek, zodat er ook medewerkers kunnen deelnemen die in het Z met de partners samenwerken; aanpak en verslag workshop zie bijlage 4 en 5). Tijdens deze workshop werd gewerkt rond:

- Wat is kennismanagement: de drie kennisperspectieven
- Verfijnen en valideren van de doelstellingen en verwachte resultaten van kennismanagement binnen het consortium, zowel op niveau van elke organisatie als op niveau van het consortium. Door de doelen en verwachte resultaten niet enkel te laten formuleren door een beperkte groep mensen verhoogt de kans op meer eigenaarschap en draagvlak voor kennismanagement bij een grotere groep medewerkers, zowel in N als Z.
- Afbakenen van thema's om van/met elkaar te leren

⁴ Obv Kessels en Smit, kennisproductiviteit

⁵ Kessels en Smit

- Een eerste brainstorm per thema (via de methode WorldCafé) om na te denken hoe rond elk thema kan geleerd worden, wat de ‘eindproducten’ van dit leren kunnen zijn, wie er per thema kan betrokken worden (per organisatie, in N en Z), en wie de lead per thema zal zijn.

7. Identificeren hoe een gezamenlijke kennismanagement strategie eruit zou kunnen zien op niveau van het Consortium: De workshop hierboven beschreven maakte duidelijk dat er op vlak van thema’s binnen het consortium nog minder eensgezindheid bestond dan oorspronkelijk gedacht (voor de workshop plaatsvond).

Daarnaast vonden de directies achteraf dat het nog steeds niet erg duidelijk was hoe een ‘gezamenlijke kennismanagement’-strategie eruit zou moeten zien. Na de verschillende workshops was het ondertussen wel duidelijk welke de doelen en de verwachte resultaten van kennismanagement dienden te zijn, onv het Consortium en de individuele lidorganisaties, maar het gezamenlijke ‘hoe’ nog niet. Daarom werd besloten om **met twee medewerkers van elke organisatie + de Consortium coördinator** de laatste workshop binnen deze opdracht te wijden aan het verfijnen van een gezamenlijke kennismanagement-strategie voor het Consortium, op basis van de vragen⁶ (aanpak en resultaten zie bijlage 6 en 7):

Hoe kunnen we een gezamenlijke strategie rond kennisbeheer concretiseren...

1. rekening houdend met de eigen methodieken en praktijken (in elke organisatie van het Consortium)?
2. rekening houdend met de eigen identiteit (van elke deelnemende org.) en dat we willen komen tot meer draagvlak bij iedereen?
3. waarbij de gekozen thema’s een verschillende aanpak kunnen vragen? (thema’s zie workshop van 24/10)?

Nadat rond elk van deze vragen gewerkt werd in kleine groepjes, werd plenair gekozen welke aspecten nog verder konden worden uitgewerkt tijdens de workshop om te komen tot een gezamenlijke strategie.

⁶ Op basis van de methode ‘Design Thinking’

3 Belangrijkste resultaten tot nu toe (jan.'2018)

3.1 Visie/doelen en verwachte resultaten van KM op organisatie- en consortiumniveau

De eerste workshop resulteerde in het verduidelijken van de visie/doelen en verwachte resultaten van KM, op organisatie-en consortiumniveau (in het Engels zodat deze toepasbaar zijn binnen alle landen waar de consortiumleden werken):

Visie/doelen van KM
Organisatieniveau Solidagro <ul style="list-style-type: none">- A RBA (Rights Based Approach) in our work- A better integration of various themes in our work, not only at the headquarters but also at country level- Per country: this should be the reference situation and achieved by 2021 KIYO <ul style="list-style-type: none">- To create one structure and a clear process for cross-country learning- To create a learning culture (also towards partners and vv) G3W <p>To become recognized as an expert in a RBA and DAS</p> <p>Within this approach</p> <ul style="list-style-type: none">- Develop and share documents on good practices- More knowledge sharing and learning between North and South- Improve the learning environment
Consortium Within the consortium <ul style="list-style-type: none">- A joint vision and coherence on a comprehensive/holistic RBA- To strengthen the thematic approach between the consortium members on topics like gender, environment (climate), education, policy influencing, children rights) <p>+ External recognition on RBA knowledge/expertise in the consortium by other organisations, partners, external actors etc.</p>
Verwachte resultaten van KM
Organisatieniveau Solidagro <p>Achieving the objective will result in...</p> <ul style="list-style-type: none">- More coherence between the Theories of Change in the different countries- All staff members contribute actively, and acquire information and knowledge via the Consortium e.g. via the cloud, the South Week, collecting best practices etc. KIYO <p>When achieved the objective this will result in...</p>

- A 'KIYO-learning model' which could be applied for different themes by using experts/ contact points (these contact points could change over time and could support and 'feed' the learning process) → to be defined who can be the experts
- Communication at Head Office playing a proactive role in this process of organisational learning

G3W

Achieving the objective will result in...

- A 'sharper' organisational profile on our core themes and strategies
- More time, fun to learn, quality of work, motivation (in our job), work satisfaction
- Improved efficiency

Consortium

- Information on the above mentioned topics collected and analysed
- Based on the analysis, co-creation of new knowledge, translated into concrete products like e.g. tools, a checklist, a position paper, a training module, an article, a seminar
- Activities executed in cooperation between consortium members

3.2. Afbakenen thema's en aanzet van aanpak

Op basis van de resultaten van de tweede workshop in oktober met medewerkers uit N en Z werden een aantal **thema's** geprioriseerd om rond te werken. Dit werd verder uitgewerkt door de consortiumcoördinator (zie ook bijlage 5).

Thèmes

- Capacity building (prioritaire)
- Gender (prioritaire)
- Social base/Mobilisation/Empowerment (prioritaire)
- Rights-based approach (prioritaire)
- PMEL
- Advocacy
- Environment
- Children's rights

Staffs impliqués

Principes:

- Essayer de prendre des personnes **qui** n'ont pas de responsabilités de coordination (pour limiter la charge de travail qui incombe aux coordinateurs et compter sur de nouvelles motivations)

Responsabilités des leads

(A discuter lors du workshop de novembre-décembre, mais voici déjà des pistes)

- Est en directe communication avec Fanny pour le suivi de leur thème
- Appelle les réunions quand nécessaire
- Rassemble et compile les documents concernant le thème
- Prend le lead pour proposer un calendrier de travail
- Prend le lead pour réfléchir à la co-crédation de produits finaux (en concertation avec les membres des autres organisations concernés par ces thèmes)
- Est en charge du dossier lié à son thème sur le cloud (rangement, information, diffusion)

3.3 Uittekenen van een (aanzet) tot strategie rond gezamenlijke KM

Op basis van het directeurenoverleg hierover en de derde workshop die daarop volgde met 2 medewerkers van elke organisatie werd er nagedacht hoe een kennismanagement-strategie eruit zou kunnen zien. Een voorstel met twee instrumenten werd uitgewerkt, die aangeven op welke manier er in de nabije toekomst binnen het Consortium kan worden verder gewerkt aan kennisbeheer :

- Een **talentenkaart** (exclfile) waar medewerkers kunnen aangeven wat ze aan te bieden hebben enerzijds en vragen anderzijds op vlak van volgende thema's : rechtenbenadering, beleidsbeïnvloeding, mobilisatie/eempowerment, PME, capaciteitsversterking, kinderrechten, gender en milieu. Verder is er ook de gelegenheid om thema's toe te voegen. Belangrijk is om dit goed te monitoren, zodat de kaart geen onoverzichtelijk overzicht wordt van een te groot aantal thema's.
- Een **kader voor kennisbeheer** dat beschrijft op welke manier er gewerkt kan worden op vlak van 1/delen van ervaringen, 2/co-creatie en 3/verspreiden van kennis via vorming (zie bijlage 7 voor meer details).

4 Conclusies/Lessons Learnt en Aanbevelingen

Op basis van het doorlopen proces tot nu toe kunnen volgende conclusies/lessons learnt getrokken worden en aanbevelingen geformuleerd:

4.1. Op Organisatieniveau

Kennisbeheer is meer dan het managen van informatie en kan binnen verschillende organisaties heel divers gemanaged worden.

Kennis is zeer persoonsgebonden. Wanneer dit wordt doorgegeven is het enkel informatie voor de ontvangende partij, en wordt het pas kennis wanneer de doorgegeven informatie door de ontvanger binnen zijn/haar eigen werk wordt gebruikt. Het is dus van belang bij kennismanagement onderscheid te maken tussen de verschillende perspectieven van waaruit KM kan worden benaderd: informatiemanagement, uitwisselen van kennis/informatie om van en met elkaar te leren, co-creatie van nieuwe kennis. Deze drie perspectieven zijn nauw verbonden met elkaar maar kunnen op een heel verschillende manier gemanaged worden.

Het invoeren van kennismanagement op consortiumniveau is effectiever en de stap ernaartoe minder groot wanneer individuele lidorganisaties weten welke visie/doelen ze zich willen stellen op vlak van KM en wat ze ermee willen bereiken.

Binnen dit consortium hadden de leden hier al individueel over nagedacht en rond gewerkt (de ene meer of bewuster dan de andere), zodat het van bij de start van het gezamenlijk komen tot kennismanagement reeds vrij duidelijk was hoe de verschillende lidorganisaties op dat moment kennismanagement concreet invulden. Daardoor was het ook mogelijk om te zien welke de verschillen waren tussen de individuele organisaties (vb. binnen KIYO vormt KM een integraal onderdeel van het takenpakket, binnen G3W wordt dit gelinkt aan het EFQM verbetertraject, en aan het (online) managen en toegankelijk maken van informatie voor de medewerkers, bij Solidagro zit KM eerder impliciet (= niet als dusdanig benoemd) ingebed in de dagelijkse manier van werken (in België en tussen N en Z).

4.2 Op Organisatie – en op Consortiumniveau

Niet enkel op organisatieniveau, maar ook op consortiumniveau is het van belang om expliciet te bepalen wat men als gezamenlijke visie/doel van KM ziet, en welke resultaten men graag samen wil bereikt zien op het einde van het traject.

Vertrekkende van wat de individuele lidorganisaties willen bereiken met KM binnen hun eigen organisatie is dus een belangrijke tussenstap om over KM op consortiumniveau te spreken. Het opent de dialoog naar elkaar toe en maakt de leden duidelijk aan elkaar hoe ze over KM denken en wat ze ermee willen bereiken.

Met medewerkers van de organisaties van het consortium werden thema's afgebakend om op te nemen binnen het gezamenlijke KM traject. Een aanzet van werkgroepen werd gemaakt en een brainstorm van werkmethodeken leidde tot een overzicht van mogelijke aanpakken om rond deze thema's verder te

werken. Concrete actieplannen voor de komende vijf jaar werden (nog) niet uitgewerkt, aangezien er op dat moment meer nood was om eerst afstemming rond een gezamenlijke kennismanagementstrategie te verwerven. Daar werd dus eerst aan gewerkt. Doorheen de verschillende workshops werd ook samen gewerkt aan bewustwording om kennismanagement breder te beschouwen dan het louter 'managen van informatie en kennis', incl. dat het belangrijk is om kennismanagement niet fragmentarisch te benaderen maar als een proces waarbij dient te worden nagedacht over de doelen van KM, de verwachte resultaten, de leeromgeving en randvoorwaarden om dit mogelijk te maken en de leerprincipes om tot leren te komen.

4.3. Op niveau van het Consortium

PROCES

Zorg voor een flexibele agenda tijdens het KM-traject.

De oorspronkelijke agenda van dit traject rond kennismanagement werd licht aangepast tijdens het proces. Dit was nodig om flexibel in te kunnen spelen op wat op dat moment noodzakelijk werd gevoeld om voort te kunnen met het traject.

Geef binnen het Consortium KM vorm op een gezamenlijke manier (cf. Talentenkaart en het kader voor KM), eens de doelen van KM op consortiumniveau duidelijk zijn.

Dit betekent dat medewerkers van de lidorganisaties **op gezette tijdstippen met elkaar in gesprek** dienen te gaan om te bepalen hoe KM verder vorm kan krijgen. Het is belangrijk dat dit niet enkel gebeurt door de consortiumcoördinator, of de directies, of de personen die het 'leren' in de lidorganisatie opvolgen, maar wel **door een dwarsdoorsnede-selectie van medewerkers** te maken **dewelke representatief is voor de organisatie**. In een verdere fase van het proces dienen ook de andere medewerkers/partners... betrokken te worden.

Werken aan KM is een dynamisch proces en nooit 'af'.

Het is normaal dat er verschillen zijn in de manier waarop binnen de lidorganisaties van het consortium KM gemanaged wordt, gezien niet elke organisatie op dezelfde manier werkt, aansturing anders gebeurt en ook de organisatiecultuur en -identiteit een belangrijke rol kunnen spelen in hoe kennismanagement wordt toegepast. Samen zoeken - vanuit de individuele verschillen - naar een gezamenlijke KM aanpak en strategie is een zeer belangrijk onderdeel van het collectieve leerproces binnen het consortium. De afgelopen maanden zijn hierin stappen gezet door het consortium maar dit leerproces blijft verder lopen in de toekomst. Het vergt tijd om elkaars manier van werken te leren kennen, en van daaruit te komen tot een werkbare en haalbare aanpak om tot gezamenlijk leren en KM te komen. Dit is een proces van trial en error, vallen en opstaan waarbij resultaten pas na enige tijd zichtbaar zullen worden. Het is belangrijk dit te beseffen en de moed niet te verliezen wanneer er na een paar maanden nog geen zichtbare resultaten of impact zijn.

Het is daarbij ook belangrijk de talentenkaart regelmatig te updaten (1-2 keer per jaar), aangezien KM een dynamisch proces is en nooit 'af' is.

Het is van belang voldoende tijd te nemen voor dit gezamenlijk leerproces, niet te snel vooruit willen gaan maar er tegelijk toch over waken dat er voldoende vaart zit in het proces.

Indien men wil dat er geen lidorganisatie afhaakt in de loop van proces dient men een open en lerende houding aan te nemen ten aanzien van elkaar. Dit betekent dat wanneer een lidorganisatie meer tijd nodig heeft om eerst voor zichzelf uit te maken wat men wil bereiken in de organisatie op vlak van KM, die tijd ook gegeven dient te worden. Tegelijk is het van belang om hier duidelijke afspraken rond te maken zodat het gezamenlijke leerproces niet op de lange baan geschoven wordt.

In dit traject liep dit goed, aangezien de individuele organisaties al zelf hadden gewerkt rond KM in hun eigen organisatie. Hierbij dient wel aangegeven te worden dat dit niet perfect hoeft te zijn, vooraleer in een gezamenlijk KM proces te stappen met het consortium. Dit leek voor de deelnemende lidorganisaties geen probleem te zijn, maar het kan een hinderpaal zijn voor wie met anderen in een KM proces wil stappen: 'eerst willen we zelf nog een aantal zaken verbeteren, op punt zetten,...' KM binnen een organisatie en tussen organisaties is een continu leerproces, waarbij zaken al gaandeweg en doende kunnen worden verbeterd. Er zullen altijd aspecten zijn aan het individuele en collectief leren die verbeterd kunnen worden. Dit is geen probleem zolang niemand er een probleem van maakt.

KM op consortiumniveau is een proces waarbij het eigenaarschap en draagvlak op de eerste plaats dient te liggen bij de deelnemende organisaties.

Het zijn de organisaties die beslissen hoe ver ze collectief willen gaan met het KM, hoe ze het vorm willen geven en in de praktijk willen brengen. Dit eigenaarschap mag niet in handen worden gegeven van de consortiumcoördinator of een extern begeleider, omdat anders het risico bestaat dat er te weinig interesse en betrokkenheid wordt 'gekweekt' vanuit de organisaties. Het gevolg is dan dat het collectieve KM een activiteit wordt die getrokken wordt door een of enkele personen, zonder dat het ingebed wordt in de lidorganisaties, en dat het meer als een 'last' dan als een 'toegevoegde waarde' wordt beschouwd. Indien dit het geval is dient men terug in dialoog te gaan en het eigenaarschap en draagvlak te herdefiniëren op basis van de vraag 'waarom zijn we dit proces alweer begonnen met elkaar?'

Een mogelijkheid om het eigenaarschap binnen het Consortium te bewaken is via een permanente 'taskforce', bestaande uit vertegenwoordigers van de drie organisaties (niet per sé de directies) en de coördinator. Deze taskforce dient dus niet om het KM proces door een klein groepje mensen te laten uitvoeren of controleren, maar wel om het KM proces op een meer holistische manier te overschouwen en op te volgen, en van tijd tot tijd (vb. een keer per maand, of per trimester,...) te reflecteren over wat goed gaat en wat nog beter kan (met terugkoppeling naar de andere medewerkers).

Binnen KM dienen de rollen en verantwoordelijkheden van alle betrokkenen te worden afgebakend van bij het begin.

De consortiumcoördinator (al dan niet in overleg met de taskforce waarvan sprake in vorige paragraaf), heeft een belangrijke rol in het gaande houden van het proces van collectief KM, kan erop toezien dat mensen hun verantwoordelijkheid nemen in dit proces, kan zelf ook een uitvoerende rol opnemen indien gewenst zolang dit in evenwicht is met de rollen die medewerkers binnen de lidorganisaties opnemen.

Binnen dit traject heeft de consortiumcoördinator erover gewaakt om 1/zelf geen rollen op te nemen die beter door de lidorganisaties worden opgenomen, en 2/ het gezamenlijk leerproces gaande te houden.

Dit laatste dient niet onderschat te worden, zeker niet omdat medewerkers in eerste instantie geneigd zullen zijn zich op de eigen organisatie te richten. De consortiumcoördinator kan er samen met de directies op toezien dat het leren over de individuele organisaties heen, een deel wordt van een gezamenlijk te creëren leercultuur, zonder evenwel het eigenaarschap in handen te nemen. Dit is een moeilijke maar belangrijke evenwichtsoefening.

AANPAK

Werk gradueel aan KM en niet op teveel thema's tegelijk.

Gradueel werken maakt het mogelijk om kennisuitwisseling en -leren geleidelijk aan een plek te geven, ermee te experimenteren en te laten groeien binnen de organisaties. Binnen dit traject werd gradueel aan KM gewerkt : de consortiumcoördinator was verantwoordelijk voor het gaande houden van het proces en de algemene coördinatie, in overleg met de directies. Initieel werd een klein groepje medewerkers van elke organisatie betrokken ; dit breidde uit tijdens een workshop naar andere N en Z-medewerkers. Het ontwikkelen van een 'talentenkaart' was een van de resultaten van het traject, waarbij alle medewerkers van de drie organisaties uitgenodigd werden om te laten weten welke expertise ze in huis hebben rond specifieke thema's (aanbod), en tegelijk ook welke noden ze daarbij hebben (vraagzijde). Daarbij is het van belang ervoor te zorgen dat KM voor een stuk organisch kan gebeuren, maar tegelijk niet te onoverzichtelijk wordt zodat het niet hanteerbaar meer is.

De manier waarop KM concreet vorm kan krijgen binnen een consortium is niet gebonden aan een bepaalde aanpak.

Dit dient uit het proces zelf duidelijk te worden. Een open en lerende houding ten aanzien van het proces zelf is dan ook cruciaal, om bij te sturen wanneer dit nodig is.

Tijdens dit proces was het vb. duidelijk na de workshop met medewerkers uit N en Z (tijdens de Zuidweek) dat het afbakenen van de thema's en een eerste aanzet tot aanpak nog niet voldoende was om mee aan de slag te kunnen. Tijdens overleg tussen de consortiumcoördinator en directies werd geconcludeerd dat – zelfs al waren de doelen van KM op consortiumniveau wel duidelijk - er eerst meer duidelijkheid moest komen over een gezamenlijke strategie rond KM, vooraleer KM via de gekozen thema's verder te concretiseren. Dit resulteerde in een workshop waarbij werd nagedacht hoe een gezamenlijke strategie voor KM eruit kan zien. Het resultaat was het afbakenen van een 'kader' waarbinnen een aantal afspraken werden gedefinieerd rond 1/ het uitwisselen van ervaringen, 2/verspreiden van kennis via vorming en 3/gezamenlijke eindproducten van het collectieve KM. Een tweede resultaat was het ontwerpen van een talentenkaart voor het consortium. Dit is momenteel in ontwikkeling en zal nog verder uitgewerkt worden.

Experimenteer met verschillende werkvormen binnen KM

Wanneer men werkt rond een gezamenlijke aanpak voor KM, wordt er in eerste instantie vaak gedacht om dit via thematische werkgroepen te doen. Dit was ook het geval voor het consortium. Thematische werkgroepen zijn een relatief eenvoudige werkvorm om over organisaties heen en/of dwars door een organisatie heen te werken aan een bepaald thema. Daarbij is het van belang af te bakenen wie en/of er een trekker is voor de werkgroep, wat men wil bereiken met de werkgroep en tegen wanneer, en op

welke manier men dit wil doen. Binnen het consortium is hier alvast een aanzet toe gegeven wanneer de verschillende thema's werden afgebakend voor het gezamenlijke KM.

Toch enkele aanbevelingen hierbij :

- Een thematische werkgroep mag er niet toe leiden dat KM fragmentarisch wordt toegepast binnen het consortium door een beperkt aantal mensen. Dat is het grootste risico en uitdaging van een thematische werkgroep : hoe zorg je ervoor dat het eindproduct voldoende gedragen wordt door het hele consortium (of tenminste door degenen die het moeten dragen en toepassen) ? Hoe zorg je ervoor dat de resultaten voldoende ingebed geraken in de resp.lidorganisaties ? Dit zijn vragen die door de werkgroepen dienen meegenomen te worden en bekeken, liefst van bij aanvang van hun werking.
- Ook andere werkmethoden kunnen effectief zijn om te komen tot collectief KM vb. online/virtueel leren van/met elkaar⁷, via intervisie of peer-to-peer leren, via het creëren van kenniskringen etc. Het is dan ook aanbevolen om af en toe andere leermethoden te gebruiken dan de meest voor de hand liggende. Dit kan inspirerend werken en bijdragen tot meer co-creatie tijdens het proces van KM.

Het is aanbevolen om het kader waarvan sprake in vorig punt, om te zetten in een kort policy-document op consortiumniveau dat richting geeft aan KM.

In deze policy kan worden opgenomen:

- Welke de doelen zijn van KM op consortiumniveau
- Welk de gehanteerde strategie is, op basis van het hierboven vernoemde 'frame' : waar willen we naartoe werken (wat zijn de verwachte resultaten, of eindproducten) en op welke manieren kan dit het best gezamenlijk gebeuren ?
- Wie er betrokken wordt bij KM op consortiumniveau ?
- Eventueel kan ook worden nagedacht over gezamenlijke 'leerprincipes' of waarden : zo wordt een gemeenschappelijke taal gecreëerd op consortiumniveau rond gezamenlijk leren van en met elkaar

4.4. Over het Consortium heen (onv andere organisaties, sectorniveau,...)

Leren van andere voorbeelden kan inspirerend werken, zonder dat het een copy-paste mag worden.

Het is aanbevolen om over de muren van het consortium heen te kijken om te leren hoe andere huidige samenwerkingsverbanden en consortia van en met elkaar leren en KM in de praktijk toepassen binnen hun netwerk. Het warme water dient niet altijd opnieuw uitgevonden te worden.

Een copy-paste vanuit andere voorbeelden leidt echter niet tot instant succes, aangezien elke organisatie en dus ook elk consortium anders is, andere leernoden en -behoeften heeft, en eigen accenten dient te leggen. Andere voorbeelden dienen dan ook op de eerste plaats te inspireren, terwijl een vertaling naar de eigen context altijd noodzakelijk is. Tegelijk verdient het ook gezegd te worden dat er reeds veel kennis aanwezig is binnen het consortium zelf. Het is van belang om te vertrouwen op het eigen kunnen en deze eigen expertise, en om deze naar boven te laten komen via collectieve KM methoden zodat meer mensen

⁷ En nu online ...: Sociale media voor professionals, organisaties en trainers, S.Wagenaar en J.Hulsebosch (2012)

binnen het consortium van deze kennis en ervaringen kunnen 'profiteren'.

Deel en leer over de 'grenzen' van het consortium heen.

In het verlengde van het voorgaande is het aanbevolen om meer collectieve leermomenten te organiseren over het consortium heen. Binnen de NGO-sector bestaan thematische werkgroepen, ondersteund en gestimuleerd vanuit de koepelorganisaties. Tegelijk werken veel NGOs nog te weinig samen met elkaar, laat staan dat ze elkaars ervaringen en kennis rond thema's met elkaar delen. Tijdgebrek en personeelstekort worden vaak aangehaald als beperkende factor, wat zeker niet onderschat mag worden. Collectieve leermomenten op sectorniveau kunnen echter ruim van tevoren ingepland worden zodat men er in de eigen planning rekening mee kan houden. Resultaten van het KM proces binnen het consortium vb. rond de rechtenbenadering kunnen erg interessant zijn om op een gegeven ogenblik te delen met andere organisaties uit de sector. Dit vraagt bij het consortium de bereidheid om dit te doen, en ook om zich kwetsbaar op te stellen voor de mening van derden. Tegelijk is het een geweldige opportuniteit om de eigen inzichten verder te verruimen en zich te laten inspireren door een grotere groep organisaties.

Naast het thematisch delen van kennis en ervaringen met derden kan het ook opportuun zijn dat het consortium op een gegeven moment haar eigen ervaringen op vlak van leren en KM deelt met andere NGOs. Er bestaat in de sector zeker een vraag hoe men effectiever aan KM kan doen, binnen de eigen organisatie en/of op niveau van samenwerkingsverbanden of consortia.

Bijlagen

Bijlage 1: Referentietermen



G3W-M3M
KIYO
Solidagro

Gestion des connaissances en consortium Termes de référence

1. Introduction et contexte

a. Objectif du projet

G3W-M3M, KIYO et Solidagro ont soumis un programme en consortium à la DGD pour la période allant de 2017 à 2021. Pour pouvoir tirer un maximum d'apprentissage de ces échanges, nous aimerions que la gestion des connaissances soit réellement un thème de travail collectif et transversal.

Chaque organisation a sa manière de gérer sa gestion des connaissances et nous aimerions d'une part, fusionner cette mise en pratique et, d'autre part, apprendre des bonnes pratiques des uns et des autres dans certaines matières. Nous avons déjà par exemple épinglé le thème de l'éducation et celui du plaidoyer. Nous avons tous trois des expériences – tant au Nord qu'au Sud – autour de ces thématiques et il serait très efficace de pouvoir en tirer des bonnes pratiques et des leçons apprises. Nous aimerions que des groupes de travail se forment pour travailler plus en profondeur ces thématiques et en ressortent des lignes directrices à exploiter et partager avec le secteur et le grand public.

b. Trois organisations, une approche par les droits

G3W-M3M est active depuis près de 40 ans dans le domaine du droit à la santé. De par son travail avec des partenaires en RD Congo, en Palestine et aux Philippines et grâce à son travail en Belgique, G3W-M3M soutient des mouvements sociaux qui organisent et mobilisent les gens dans l'objectif de changer les rapports de force en faveur du droit à la santé.

KIYO travaille dans le domaine des droits de l'enfant en Belgique, au Maroc, au Burundi, en RD Congo, au Brésil et aux Philippines. KIYO veut que les droits des enfants soient pris en considération et soient totalement appliqués et que les enfants soient encouragés à devenir des acteurs de leurs propres droits. KIYO lutte contre l'injustice, la pauvreté et l'inégalité et offre aux enfants et leur communauté l'opportunité de défendre leurs droits ; elle met les droits de l'enfant à l'agenda des responsables politiques, des écoles, des acteurs en développement, des médias et sensibilise la population.

Solidagro travaille dans le domaine du droit à l'alimentation aux Philippines, en Bolivie, au Mali, au Sénégal, au Burkina Faso et en Belgique. Grâce au modèle de l'agro-écologie, les paysans du Sud revendiquent leur droit à une alimentation accessible et saine. Solidagro les aide à mettre en place ces techniques agricoles tout en les rassemblant pour qu'ils puissent faire connaître leur situation au plus grand nombre.

Droit à la santé, droit des enfants, droit à l'alimentation, ces droits se retrouvent sous une approche commune: celle de l'approche par les droits, promue par nos trois organisations.

Cette approche se concentre sur le respect des droits plutôt que la simple satisfaction des besoins, considère la population comme des détenteurs de droits plutôt que des bénéficiaires, voit les droits collectifs comme indispensables pour comprendre les droits individuels, promeut le rôle de l'Etat et considère que l'empowerment et la mobilisation sont des outils essentiels pour y arriver.

c. Ce qui existe déjà

Aux côtés du genre et de l'environnement, G3W-M3M a choisi le thème de la gestion des connaissances lors de son trajet d'amélioration de la qualité EFQM et s'est concentré sur sa banque de données (civiCRM). Une attention particulière a été donnée à l'usage qu'en faisaient les collaborateurs des différents départements (travail de mouvement, récolte de fonds, recherche de subsides, contacts avec les bénévoles, etc). Les autres besoins qui avaient été repris dans l'analyse de la gestion des connaissances ont été priorisés dans un plan d'action qui est mis en oeuvre par les différents départements.

KIYO veut que la gestion des connaissances soit totalement intégrée dans le travail de ses collaborateurs afin d'assurer une meilleure efficacité de son travail.

Solidagro organise la gestion des connaissances à trois niveaux: partage des connaissances du Nord au Sud (jusqu'au niveau du bénéficiaire), partage des connaissances du Sud vers le Nord (campagne et éducation) et échange entre partenaires du Sud (renforcement des capacités).

2. Finalité de l'intervention

Au moyen de consultations avec la coordinatrice du programme (engagée à temps plein par les trois organisations), de workshops avec certains membres d'équipe et de workshops avec toute l'équipe (y compris les expats), nous voudrions que cette intervention nous permette de:

- Mettre sur pied des groupes de travail transversaux
- Trouver avec l'équipe les thèmes de travail les plus pertinents
- Proposer des méthodologies de travail tant pour l'analyse des besoins en gestion des connaissances que pour la mise en oeuvre de trajets d'amélioration de cette gestion des connaissances
- Proposer des plans d'action pour les cinq années à venir (première année plus complète et années suivantes plus sommaires) par groupe de travail
- Intégrer la gestion des connaissances dans le travail de chaque collaborateur

3. Rapport final

Un rapport sera rédigé à la fin de l'intervention afin de décrire le processus entrepris selon le modèle suivant:

- Cartographie de la gestion des connaissances au sein du consortium
- Choix des groupes de travail transversaux
- Plans d'action des groupes de travail
- Outils de suivi de ces plans d'action et de la gestion des connaissances en général
- Recommandations et leçons apprises par rapport à la gestion des connaissances au sein d'une ONG et plus particulièrement d'un consortium

Il fera maximum 15 pages (annexes non comprises) et sera rédigé en français ou en néerlandais avec un résumé d'une page en français et en néerlandais.

4. Profil du consultant

- Expertise en gestion des connaissances à l'intérieur d'une organisation et entre organisations
- Connaissance et expérience de méthodologies de travail innovantes et participatives
- Connaissance du secteur des ONG
- Très bonne connaissance du français, du néerlandais et de l'anglais

5. Planning indicatif

Description	Objectifs	Nombre de jours	Echéance
Signature du contrat	S'accorder sur les termes de la collaboration (planning, méthodologie et budget)	/	11 septembre 2017
Analyse documentaire	Comprendre les axes de travail du consortium et cartographie ce qui existe déjà en termes de gestion des connaissances	2	Semaine du 18 septembre 2017
Consultation avec la coordinatrice du programme et les trois directeurs	Analyser la cartographie et définir les objectifs de manière détaillée	1	Semaine du 25 septembre 2017
Workshops avec certains membres de l'équipe (coordinateurs Nord et Sud)	Identifier des besoins et des thèmes pertinents pour l'échange de connaissances	1	Semaine du 2 octobre 2017
Workshop avec toute l'équipe et les expats	Proposer des groupes de travail et échanger sur les expériences de terrain des expats (privilégier également les échanges entre pays)	1	Journée du 24 octobre 2017
Consultation avec la coordinatrice du programme	Faire le feedback des sessions et proposer des plans d'actions	0,5	Semaine du 30 octobre 2017
Workshop avec les responsables des groupes	Discuter et amender les plans d'action, proposer des outils de monitoring adaptés	0,5	Semaine du 6 novembre 2017
Rapport du processus, plans d'action par groupes de travail et recommandations (pour le secteur)	Rédiger un rapport reflétant le travail accompli, les différents plans d'action, les outils de suivi et les recommandations pertinentes pour le consortium et plus largement pour le secteur	2	Semaine du 18 décembre 2017
Total		8	

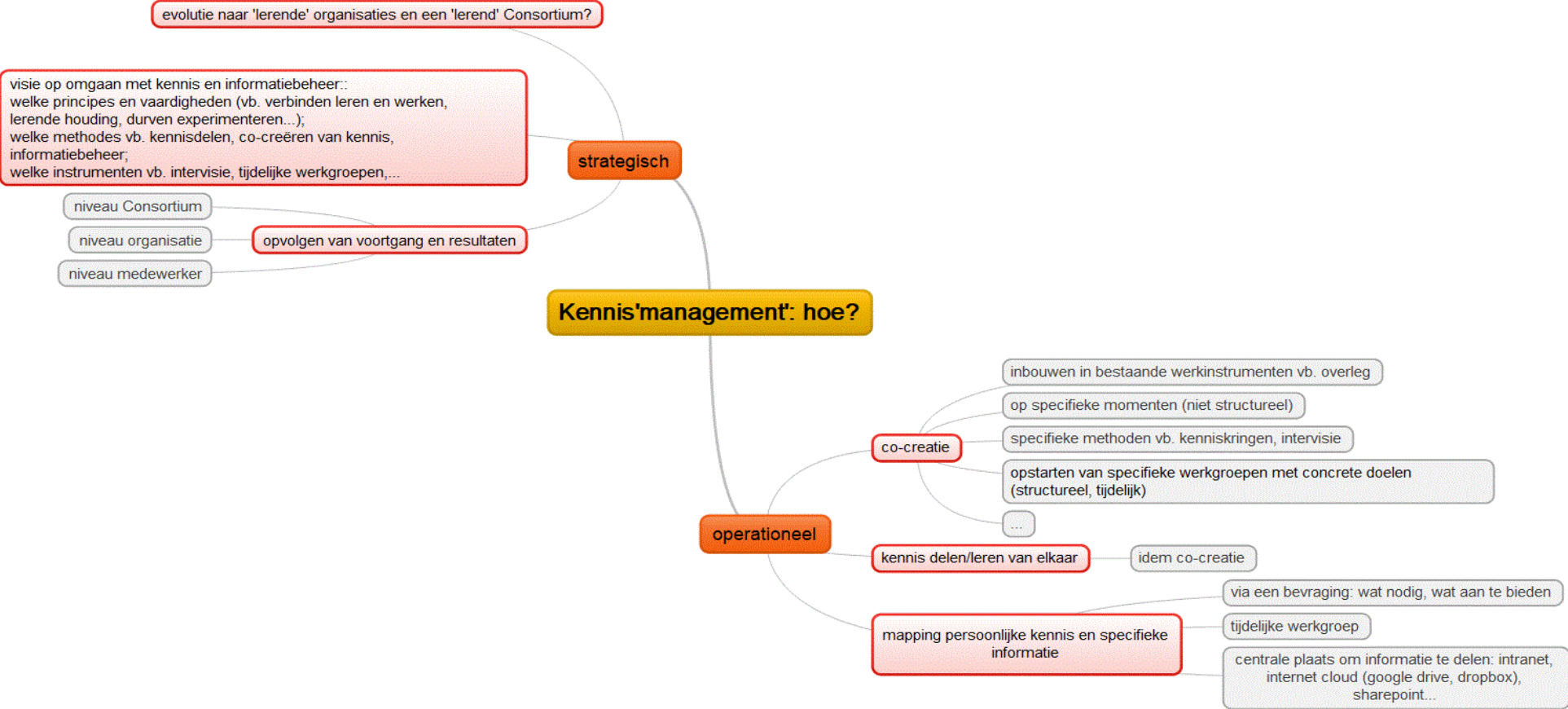
6. Budget

Consultance (y compris les frais de transports, de nourriture et de communication en Belgique) : €4 000 maximum (TVA comprise).

7. Solliciter

Envoyer votre CV ainsi que votre proposition de services à Fanny Polet, coordinatrice du programme de G3W-M3M, KIYO et Solidagro, à fanny.polet@kiyo-ngo.be avant le 1er septembre 2017.

Bijlage 2: Mindmappen kennismanagement



Kennismanagement: wat (waarom), wanneer, hoe, wie?

1. Kennis beheren: welke kennis zit bij wie en wat doen we ermee?

Kennis is persoonlijk

- Wie is goed in wat?
- Wie heeft bepaalde expertise?
- Zit bepaalde expertise bij slechts 1 persoon?
- Kennis verdwijnt als een medewerker weggaat

gaat ook over beheren van informatie

- Informatie kan toegankelijk worden gemaakt voor anderen, of worden overgedragen
- Toegankelijke informatie kan gebruikt worden voor iets vb. CRM van G3W. Op dat moment wordt informatie kennis
- CRM project van G3W

hoe gaan we dat doen?

Wat of waarom willen we co-creëren?

- reflecteren op 'moeilijke' vraagstukken (G3W)
- Gender inclusie: zie plan EQFQM
- Systematiser la politique environnementale
- Dit project kennisbeheer/management
- Zie prioriteiten 2017 hieronder
- beleidsnota capaciteitsversterking?
- zie 2.

3. Kennis produceren (co-creatie van kennis) - leren van/met elkaar

- G3W
- KIYO
- Solidagro
- Consortium

Hoe willen we dat doen?

2. Kennis delen - leren van/met elkaar

Wat dient 'kennis delen' op te leveren voor het consortium? Voor elke org in het consortium? Voor elke medewerker?

Consortium

- gericht op éénmaking van het logisch kader, integratie van de rechtenbenadering in het logisch kader
- mainstreaming van de rechtenbenadering voor ontwikkeling 5 strategieën

KIYO

- kennis zichtbaar maken, leren van/met anderen; integratie binnen het werk van elke medewerker
- niveau consortium
 - beleidsbeïnvloeding
 - sensibilisering /educatie
- prioriteiten voor 2017
 - rechtenbenadering
 - empowerment/participatie
 - Capacity building
 - actua KRschendingen per land
 - service direct

G3W

- redenen, p.29 doc EFQM
- gelinkt aan centraliseren belangrijke ledeninformatie + deze informatie doelgericht gebruiken
- kennismanagement gaat ook verder dan enkel CRM, zie verbeter-en opvolgingsplan kennis beheer (ook in deze mmp geïntegreerd)

Solidagro

- bijdragen aan de realisatie van de strategie
- invalshoeken
 - N-Z en vv; Z-Z
 - gelinkt aan capaciteitsversterking
- hoe.: zie onder 3. hieronder

Wanneer willen we kennis delen/leren van en met elkaar?

- vb. Kennis transfer na een vorming gevolgd door een medewerker (G3W)

Hoe willen we dat doen?

- consortium
 - online tool (delen van documenten), uitwisselingsmomenten, praktijkuitwisseling

Wie betrokken? Als lead? deelnemer?

- KIYO: zie WG

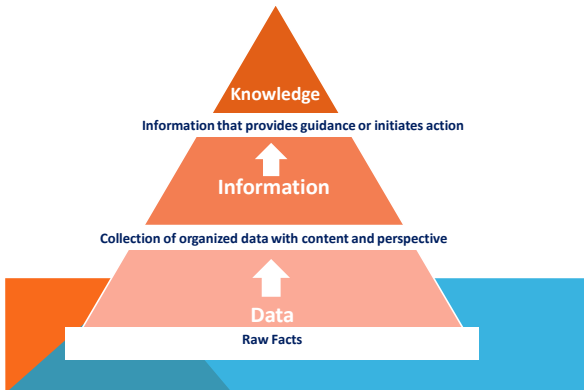
Bijlage 3: PPT workshop 1 – KM Consortium KIYO, G3W en Solidagro

MANAGEMENT OF KNOWLEDGE

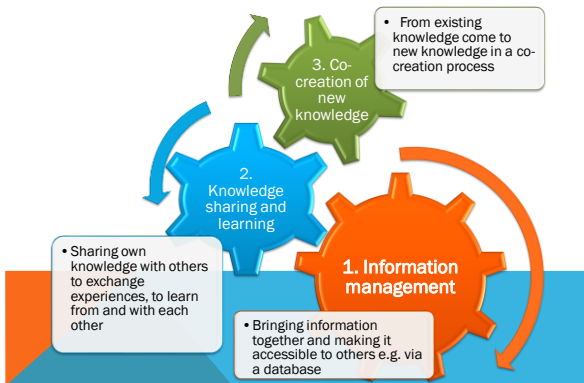
24 OCTOBER 2017

Nancy Jaspers
nancy@caminoconsult.be

KNOWLEDGE HIERARCHY



DIFFERENT TYPES OF KM



UNDERLYING PRINCIPLES



1. You are passionate about your job (eager to learn)

2. The working environment encourages you to collaborate and exchange (in order to come to effective KM)

I know what and where to find

I let others know what I can offer in terms of knowledge

3. The working environment is designed in such a way that you can take responsibility for your own learning process (in order to come to effective KM)

→ assumption: self-steering/self-motivation (if not: management has a stimulating or supportive function e.g. function card)

SUMMARY: KEY ELEMENTS RELATED TO KM



1. There are 3 types of KM, which may or may not be linked to each other

2. Creating a learning environment is a precondition for knowledge management

3. Making information available to others is one thing you can do for creating a learning environment

4. Having a learning ability contributes to the creation of a stimulating learning environment

5. Effective KM assumes passion about your job

6. The working environment needs to be designed in such a way that it stimulates KM (I know what and where to find+ I make my knowledge available to others)

7. The working environment allows you to take responsibility for your own learning process (self-steering)

**Bijlage 4 en 5: Leidraad + verslag workshop 2 Consortium KIYO,
G3W en Solidagro - 24/10/2017**

Workshop on Knowledge Management (KM)

Facilitator Nancy Jaspers

Coordination Fanny Polet

Location G3W

Timing From 9h00 to 15h00, 24102017

Description:

This workshop forms part of the South week, the period during which staff members (partners) of Solidagro, Kiyo and G3W from different countries come to Belgium to work and exchange with their colleagues.

Goals:

Objective of the workshop is to reflect, discuss, exchange and agree upon

- the topics for the KM trajectory
- the work methods,
- end 'products'
- the timing,
- the process (theme leads, who involved...)

Workshop Schedule:

Timing	Activity	Working Modality
9:00-9:10	Intro workshop <ul style="list-style-type: none">- objective workshop- practicalities	Plenary, by Fanny Polet
9:10-9:25	Intro knowledge management <ul style="list-style-type: none">- different types of learning- precondition=learning environment+ learning ability/attitude- KM= learning culture, this trajectory supports this but KM within the Consortium is not only limited to the trajectory we will define today.	Plenary Nancy Jaspers - ppt Material: beamer
9:25-9:45	Objectives and expected results KM At Consortium + Organizational level	In groups (per organization) <ul style="list-style-type: none">- exchange results previous workshop- discussion and refining the objectives and expected results Material: Cards, markers, tape
9:45-10:15	Objectives and expected results KM At Consortium + Organizational level	Plenary, every group presents, short feedback per organization (max.10' per organization)

Timing	Activity	Working Modality
		Material: Cards, markers, tape
10:15-10:45	<p>Identification/confirmation of the main topics/themes to work on during the KM trajectory</p> <p>Remark: it could be that this becomes already clear during the previous exercise</p> <p>Important: different people could work on different topics, keep this in mind when identifying the topics (not everybody will be involved in all topics or with the same intensity)</p>	<p>Brainstorm in groups (per organization) – 15'</p> <p>Exchange in plenary – 10'</p> <p>(Prioritization (probably not needed) – 5')</p> <p>Methods: cards, markers, tape</p>
10:45-11:00	Break	
11:00-13:00	World Café	<p>4 tables: max. 2 themes per table</p> <p>4 persons (directors+Fanny) will stay at a table during the whole exercise</p> <p>The other participants (5) will form mixed groups (1-2 persons per organization per group)</p> <p>Four rounds to define 1/products, 2/work methods/tools, 3/process, who involved, contact/theme lead, and 4/timing</p> <p>First round: 30' – work on possible 'final products'</p> <p>Second round: 30' – summary+ complementing round 1 (5')+ work on possible work methods that could be used, selection (overview with some methods can be found per table for inspiration)</p> <p>Third round: 30'- summary R1+2, complementingR1+2 (5') + work out the process</p> <p>Fourth round: 30'- summary R1+2+3, complementing results of the previous rounds (5') + work on the timing/next steps + final conclusions</p> <p>Material: flipcharts</p> <p>Markers, tape</p> <p>Cards...</p>
13:00-13:30	Lunch break	
13:30-14:50	Results World Café	<p>Plenary</p> <p>Each group gives the main conclusions of the group work (10-15') + 5' feedback (tot 14:50)</p>
14:50-15:00	Final conclusions: steps forward	<p>Plenary</p> <p>Closing words: Fanny (?)</p>

Workshop on Knowledge Management

24/10/2017

Participants: staff N/S and directors of Kiyo, G3W and Solidagro, coordinator Consortium, external facilitator

This document contains the content of the group work:

- Confirmation of objectives and expected results of the KM trajectory (consortium and organisation level)
- Identification of the topics that can be treated in the trajectory, including the kick-off for expected results, work methods and process per topic

Observations of the external facilitator on some issues in the document were added in the document (in red).

1 Confirmation of objectives and expected results of the KM trajectory

Objectives of KM

1 Consortium level

Within the consortium

- A joint vision and coherence on a comprehensive/holistic RBA
- To strengthen the thematic approach between the consortium members on topics like gender, environment (climate), education, policy influencing, children rights)

External recognition on RBA knowledge/expertise in the consortium by other organisations, partners, external actors etc.

2 Organisation level

Solidagro

- A RBA in our work
- A better integration of various themes in our work, not only at the HQ but also at country level
- Per country: this should be the reference situation and achieved by 2021

Kiyo

- To create one structure and a clear process for cross-country learning
- To create a learning culture (also towards partners and vv)

G3W

To become recognized as an expert in a RBA and DAS

Within this approach

- Develop and share documents on good practices
- More knowledge sharing and learning between North and South
- Improve the learning environment

Expected results

1 Consortium level

- Information on the above mentioned topics collected and analysed
- Based on the analysis, co-creation of new knowledge, translated into concrete products like e.g. tools, a checklist, a position paper, a training module, an article, a seminar
- Activities executed in cooperation between consortium members

2 Organisation level

Solidagro

Achieving the objective will result in...

- More coherence between the Theories of Change in the different countries
- All staff members contribute actively, and acquire information and knowledge via the Consortium e.g. via the cloud, the South Week, collecting best practices etc.

Kiyo

When achieved the objective this will result in...

- A 'KIYO-learning model' which could be applied for different themes by using experts/ contact points (these contact points could change over time and could support and 'feed' the learning process) → to be defined who can be the experts
- Communication at Head Office playing a proactive role in this process of organisational learning

G3W

Achieving the objective will result in...

- A 'sharper' organisational profile on our core themes and strategies
- More time, fun to learn, quality of work, motivation (in our job), work satisfaction
- Improved efficiency

Observations made in the workshop

- Make sure that the trajectory remains realistic; the amount of topics seems (too) ambitious
- Process how to achieve the objectives needs to be clear

2 Identification KM- topics, expected outputs, work methods and process

Output of the World Café exercise (24/10/2017)

1 PMEL

Expected end product(s):

- Exchange and capitalization of participatory tools on PME through different channels (also to increase transparency)
- Quality control related to monitoring of the program (changes)
- Common monitoring tools
- Use of evaluation results

Working methods

- Mapping of what exists already with the 3 organisations
- A needs analysis with each of the 3 organisations and at consortium level
- Methods that lead to harmonisation and simplification (the latter is also a kind of product). Important: not all PME can be harmonized, different partners require a different approach

Process/timing

- Use of focal points in each organisation (2 per organisation?) with Fanny (consortium coordinator) as the lead
- This is urgent (a priority to be taken up)
- The Cloud can be used

Observatie Nancy: het process dient best nog wat verder te worden uitgewerkt:

- Mogelijkerwijs kan je 'milestones' gebruiken: waar wil je staan binnen 3 maanden, 6 maanden, een jaar?
- Wie zal er verder nog bij betrokken worden? Is ook nog niet zo duidelijk (wie zijn de focal points, en gaan de partners er ook bij betrokken worden?)

2 Capacity Building

Expected end product(s):

- Tools to be collected in N and S (at different levels: operational/strategic (heb ik dat juist geïnterpreteerd?))
- An internal policy note
- The policy note translated into an external info-chart

Working methods

- Mapping to be done by each organisation
- A needs analysis to be done by each organisation, followed by a prioritization
- Development of an action plan: what by when, by whom (in the S, N)
- Coaching, to follow up the implementation
- Alignment of the policy note (coordination and directors)

Process/timing

- 1 staff member/organisation to be involved
 - o e.g. staff working on quality, with expertise on CB
 - o participants can be from N and S
 - o the lead Solidagro → decided by Nov10
- Use of the Cloud
- The policy note to be ready by Jan 2018
- Each year an update (in agreement with the directors) through a seminar (South Week)
- Based on that a new action plan can be drafted

Observatie Nancy: wat zal er verder met de info-chart gebeuren? Hoe verder implementeren of gebruiken? Is me niet zo duidelijk, wat zal/kan de rol van het consortium hier bij zijn?

3 Children's rights

Expected product(s)

- Concrete tools e.g. a checklist, a video showing how CR are being implemented in our work (taking into account participation, non-discrimination, interest of children, sensitization and development)
- Exchange of examples and good practices (**gebundeld in een document bv? (Nancy)**)
- Case studies that can be implemented e.g. on traject guiding

Work methods

- Concrete exchange of practices (traject) ex. In RDC, Philippines exchanges with partners
- An analysis to be made by/in each organisation
- Mutual and joint learning between the 3 organisations (not only in a bilateral way)

Process/timing

- Kiyo will take the lead, based on their experience with different partners (linked to SD2 in the DGD program)
- Definition of a work plan: a trajectory including the 3 organisations. Several Q needs to be answered: what can be the intensity of the trajectory? The level (N and S?)
- Speed of the trajectory depends on the 'tailored' action plan
- By 2019: a first reflection

4 Social basis/ empowerment of the social movements/ movement building

(Nancy: best 1 titel van maken)

Expected end product(s)

- N/S inspiration
- An active social basis
- Mapping and exchange of different strategies, models and experiences N/Z
- Volunteer policies
- A document with good practices on 'how to commit people' for mobilisation
- A potential joint workshop (module)

Work methods

- (information management) Participation in existing empowerment workshops/cycle
- (information management) Identification of 3 leads (one per organisation) to capitalize experiences in each organisation
- (Exchanging knowledge) a subject cross- country or PM
- (Exchanging knowledge) a subject related to capacity building
- (co-creation of knowledge) a workgroup

Process/timing

- Clarify the concept
- Capitalize what exists already (within 6 months)
- One lead per organisation, at HQ
- A document with good practices that are not yet documented (within 1-2 years)
- Important that it doesn't take extra work (load)
- Exchanges: during work/gatherings planned e.g. PM
- Lead will be G3W (linked to SD2, DGD program)

5 Environment

Expected end product(s)

- The topic needs to be specified e.g. it can be
 - o environment with an impact on the own functioning
 - o environment within the rights based approach (right on food, children)
 - o environment related to climate change
- A diagnostic checklist: to be integrated in the own work → through the creation of a vision text
- The checklist can evolve to concrete tools, a concrete manual
- Good practices
- Linking theory to practice
- Vision text as a joint product of the Consortium (see above)
 - o The above products should take into account the ecological foot print
 - o Idem sustainable development in the Consortium

Work methods

- In a practical way, not too much theory
- Look at the other organisations
- Q: Is it appropriate to work with experts?
- Q: what does each organisation of the Consortium want to learn?
- Seek a connection in themes starting from the rights based approach (seek a connection with the children rights, the right on health)
- Q: role of the partners?
- Through workshops
- Use storytelling to come to good examples
- Share methods, tools
- Field visits (is this feasible?)

Process/timing

- Solidagro takes the lead and follows up, shows and shares its vision about environment. This could be the starting point to go further with this topic

6 Gender

Expected product(s)

- A training module/education package for partners/target groups/ staff/schools
- Examples of gender within the 3 different rights based approaches
- Instruments
- A Publication
- To inform door-to-door
- A policy note with statements ('eisenbundel') to use in lobby activities
- A joint vision text at the level of the consortium, related to the rights based approach
- A gender checklist with tips for staff, partners, the consortium
- An external communication tool
- An interest group ('belangengroep')

Work methods

- By developing a template, to be put in the Cloud and used by each organisation through mapping the examples/methods, existing in the different organisations
- The template can be used to describe methods used in gender
- Through a workshop where examples are shared
- Cross country, looking at practices, to exchange, through a trajectory ('inleeftraject')
- Networking to come to good practises

Process/timing

- Mapping: each organisation, by the end of 2017; it is proposed that Fanny takes out the overlapping methods/information
- Analysis of collected information: PC → needs
- Action plan: by June 2018, focal points are program responsables
- Tim will take the lead (from 2018 onwards)

Opmerkingen (laatste plenaire rondje):

- Veel ideeën gegeven tijdens de workshop; het ging in veel richtingen. Dat maakte de discussie rond proces en werkvormen moeilijk. Er werd uiteindelijk 1 approach gekozen

7 Advocacy

Expected product(s)

- Influence politics and policy makers through increased capacity building, advocacy initiatives per organisation, advocacy initiatives at the level of the consortium

Work methods

- Research and study on RBA
- Identification of best practices
- Mapping of existing knowledge in the Consortium (vice versa)
- Share existing knowledge

Process/timing

- A focal point per organisation, in order to unify the concept of advocacy

8 Rights Based Approach

Expected product(s)

- Tools that can be used during presentations (position paper, a powerpoint)
- Tools for implementation e.g. a training, a checklist (with partners, target group)
- Tools for evaluation
- A common vision on the RBA
- A seminar at the end of the project

Work methods

- Starting from a theoretical study (KISS) at HQ
- Followed by a participatory approach involving the countries, based on a TOR and a discussion paper



Process/timing

To be developed further (is part of the DGD program)

Enkele algemene bedenkingen

- Algemeen geldt voor de thema's dat het proces best nog verder geconcretiseerd dient te worden in een kort actieplan
- Door te werken met tussentijdse mijlpalen verplicht je de betrokkenen na te denken over hoe de voortgang eruit moet zien (kan uiteraard flexibel mee omgegaan worden)
- De verwachte producten van sommige topics zijn ook nog niet overal even scherp vb. advocacy of nog vrij algemeen. Best dit toch nog eens goed bekijken en zo goed mogelijk definiëren (kan ook flexibel mee worden omgegaan en aangepast in het proces, maar het geeft dan alleszins in het begin een richting)
- De oefening is een goed startpunt. Belangrijk dat de leads dit op korte termijn verder opnemen en uitwerken samen met andere geïnteresseerden (per topic)

Nancy Jaspers, 6/11/2017
External facilitator (Camino Consult)

**Bijlage 6 en 7: Leidraad + verslag workshop 3 Consortium KIYO,
G3W en Solidagro – 21/12/2017**

Vorbereiding workshop concretiseren strategie kennisbeheer_v2

Donderdag 21dec.2017

Facilitator Nancy Jaspers

Coördinatie Fanny Polet

Locatie Brussel

Timing 2,5h

Aanpak:

Timing	Activiteit	Werkvorm
9:00-9:15	<p>Uitleggen hoe we gaan werken (methodiek)</p> <p>Lanceren van de startvragen:</p> <p><u>Hoe kunnen we een gezamenlijke strategie rond kennisbeheer concretiseren...</u></p> <p>1.rekening houdend met de eigen methodieken en praktijken (in elke organisatie van het Consortium)?</p> <p>2. rekening houdend met de eigen identiteit (van elke deelnemende org.) en dat we willen komen tot meer draagvlak bij iedereen?</p> <p>3. waarbij de gekozen thema's een verschillende aanpak kunnen vragen? (thema's zie workshop van 24/10)?</p>	<p>plenair</p>
9:15-10:00	<p>Sprokkelen van ideeën om de startvragen te beantwoorden</p>	<p>Werken in duo (<u>mix organisaties</u>)</p> <p>Elk duo krijgt een A3-blad waarop 1 van de startvragen staat</p> <p>Elk duo denkt max.15' na over de vraag en genereert ideeën: de ideeën mogen op het blad verwoord worden via kernwoorden, tekeningen, etc....</p> <p>Na 15' krijgt elk duo een andere startvraag. Op het einde van deze stap heeft elk duo dus een aantal ideeën gegenereerd voor elk van de drie startvragen.</p> <p>Er wordt bij elk rondje opnieuw begonnen; een duo werkt dus niet voort op het idee van een vorige groep.</p> <p>Drie vragen dus max. 45'.</p> <p>Materiaal: kleurstiften, werkbladen</p>
10:00-10:15	<p>Prioriseren van ideeën</p>	<p>De startbladen en ideeën worden opgehangen aan de muur.</p>

Timing	Activiteit	Werkvorm
		<p>De ideeën worden heel kort toegelicht en verduidelijkt waar nodig.</p> <p>De deelnemers krijgen elk vier stickertjes om deze te kleven bij de ideeën die hij/zij het beste vindt. Bij 1 idee mag men max. 2 stickertjes kleven.</p> <p>Materiaal: stickertjes</p>
10:15-10:30	Kiezen van de beste ideeën	<p>Discussie plenair: kiezen van ideeën die het beste zijn om verder uit te werken (een twee-drietal max.). De priorisering (vorige stap) kan daarbij helpen.</p>
10:30-10:40	Koffiepauze	
10:40-12:00	Concretiseren ideeën + verdere stappen	<p>In 2 groepjes (mix.organisaties) worden de gekozen ideeën verder uitgewerkt en geconcretiseerd: hoe kan het idee zo concreet mogelijk worden gemaakt? Wie erbij betrekken, wanneer? Hoe? 30' (tot 11:10)</p> <p>De bedoeling is om de ideeën ook zo visueel mogelijk te maken (met behulp van allerlei materiaal dat de facilitator meebrengt)</p> <p>Plenaire voorstelling: 20' (tot 11:30)</p> <p>Op basis van feedback plenair: nog verder aanpassen, verfijnen van de voorstellen in groepjes 15' (tot 11:45)</p> <p>Afsluiten plenair: bespreken laatste aanpassingen van de groepjes + verdere stappen: 15'</p> <p>Materiaal: stiften, werkmateriaal (kranten, tijdschriften) etc...</p>

Kennisbeheer kader voor het consortium

Lors de notre dernier workshop avec Nancy Jaspers de CaminoConsult, nous avons identifié 3 types de gestion de connaissances différents auxquels correspondent 3 niveaux d'ambition différents. Il s'agit de

1. Partage d'expériences
2. Lead de formation (formation d'un membre du consortium par un autre)
3. Production commune

	Thèmes*	Indicateurs	Organisation	Personnes ressources Leads
Partage d'expériences	*Genre *Environnement	*4 échanges « live » (1/an en groupe de personnes ressources) *1 processus de capitalisation interne/organisation (expériences passées/ateliers sur le terrain) *1 restitution thématique commune (séminaire)	*1 espace cloud thématique *Chaque organisation partenaire du consortium nourrit le processus (lors du mid-term)	<u>Genre</u> G3W-M3M : Delphine KIYO : ? Solidagro : ? <u>Environnement</u> G3W-M3M : Alexia KIYO : ? Solidagro : Wim V ?
Lead de formation	*Plaidoyer *Droits des enfants *Renforcement des capacités	*Chaque lead produit 1 support sur son thème de formation *Chaque lead organise une formation (de 1 jour min) sur son thème pour les autres membres du consortium *1 pers/membre du consortium devient apte à diffuser la connaissance dans sa propre organisation/auprès des partenaires (accompagné par le lead) *La nouvelle personne ressource diffuse la connaissance à au moins 5 partenaires	*Chaque lead de « renforcement des capacités » spécifie son « produit »	<u>Plaidoyer</u> G3W-M3M : Julie KIYO : Noëmi Solidagro : Stefanie/Lien <u>Droits des enfants</u> G3W-M3M : ? KIYO : Noëmi Solidagro : ? <u>Renforcement des capacités</u> G3W-M3M : Fiona KIYO : Céline Solidagro : Wim V

Production commune	*Approche par les droits (y compris empowerment, mobilisation et base sociale)	*A l'externe : Le consortium diffuse son « approche droits » vers des acteurs extérieurs en Belgique et vers l'international *A l'interne : Formulation harmonisée du programme 2022-2026	*Groupes de travail – personnes ressources par membre du consortium *Beleid « right approach » → « opérationnalisable » sur le terrain *Tool de capitalisation, expérience terrain/partenaire	G3W-M3M : Julie/André/Geraldine KIYO : Noëmi/Mérodie Solidagro : Lien/Pascal
	*PME		*Groupes de travail – personnes ressources par membre du consortium *Tool/process cycle de project management	G3W-M3M : Fiona KIYO : Mérodie Solidagro : Wim V/Pascal

*Les thèmes peuvent évoluer en fonction de la matrice « talentenkaart »