



Enabel



#Act for impact

Strategische positionering 2030

ACT FOR IMPACT

Strategische positionering 2030

Nieuwe strategie van Enabel voor de komende 10 jaar.

We maken een **overgangsperiode** in de internationale ontwikkeling mee. De COVID-19-crisis heeft duidelijk gemaakt dat onze nieuwe aanpak, gebaseerd op onze gezamenlijke respons met onze partners op de mondiale uitdagingen, relevanter is dan ooit.

Wij bepalen onze ambitie en de gebieden waar **Enabel een meerwaarde biedt** om tot een positionering rond vijf mondiale uitdagingen te komen:

- Vrede en veiligheid,
- Klimaatverandering,
- Sociale en economische ongelijkheid,
- Menselijke mobiliteit,
- Verstedelijking.

We hebben er ook aan herinnerd dat we een actieve rol moeten blijven spelen op het gebied van onderwijs en informatie rond wereldburgerschap.

Dit document presenteert **onze oplossingen** voor elk van de vijf geselecteerde mondiale uitdagingen en de resultaten die we willen bereiken. Het beschrijft **hoe we werken**, hoe we onze expertise structureren, wat onze uitvoeringsinstrumenten zijn en wat onze partnerschapsstrategie is. Ook wordt beschreven welke impact we willen hebben.

Dit document is bedoeld **als een kompas** en een referentie voor het uitwerken van onze programma's, maar het moet ook **mee kunnen evolueren** en zal worden aangepast aan de evolutie van onze interventiecontexten.

1. Onze bestaansreden en ons DNA

Visie

Wij bouwen aan een duurzame wereld waar vrouwen en mannen in een rechtsstaat leven en de vrijheid hebben om zich ten volle te ontplooiën.

Wij zijn een Europese speler die de impact van België inzake internationale ontwikkeling versterkt.

Als kenniscentrum denken en handelen wij in termen van strategische en beleidsbeïnvloeding ten gunste van de ontwikkeling.

Onze genetwerkte expertise kan snel worden gemobiliseerd om duurzame ontwikkelingsacties uit te voeren, die aansluiten bij de prioriteiten van België en de doelstellingen van onze partners.

Missie

Enabel is het ontwikkelingsagentschap van de Belgische federale regering; wij voeren het Belgisch internationaal ontwikkelingsbeleid uit.

Wij voeren alle opdrachten van openbare dienst uit in het kader van de Agenda 2030 voor duurzame ontwikkeling, in België en het buitenland.

Wij bieden de meest gepaste expertise aan, waaronder de Belgische overheidsexpertise, bevorderen de interactie tussen alle actoren en sluiten de best mogelijke partnerschappen af.

Enabel versterkt de impact van België inzake internationale ontwikkeling door opdrachten voor nationale en internationale opdrachtgevers uit te voeren.

Waarden

Engagement

Wij zijn toegewijd en vastberaden in het uitvoeren van onze persoonlijke opdrachten net als in het bijdragen tot de uitvoering van opdrachten die we als organisatie hebben.

Respect

We erkennen de identiteit en waardigheid van ieder individu, koesteren diversiteit en respecteren de knowhow, het werk en de ideeën van onze partners, opdrachtgevers en collega's.

Verantwoordelijkheidszin

We zijn ons ten zeerste bewust van onze maatschappelijke verantwoordelijkheid en willen bijdragen aan het uitroeien van armoede en het bouwen van een rechtvaardige wereld.

Integriteit

Wij verzekeren waardigheid, betrouwbaarheid, oprechtheid en eerlijkheid in alles wat we doen en op ieder niveau en dit zonder eigenbelang.

Ons DNA

Naast de hierboven genoemde visie, missie en waarden is onze nieuwe Strategie 2030 gebaseerd op **ons DNA** en op een aantal sterktes, **die onze legitimiteit in de loop van de tijd hebben gesmeed bij onze verschillende partners**. We hebben vier onderscheidende sterktes geïdentificeerd, die centraal staan bij de verwezenlijking van onze missie.

Ons DNA



2. Ons institutioneel kader

De wet tot oprichting van Enabel

- Enabel is het **Ontwikkelingsagentschap van de federale Staat**. Zijn maatschappelijk doel is het **bevorderen van de duurzame internationale ontwikkeling door middel van interventies van ontwikkelingssamenwerking**.
- Enabel **voert het Belgische beleid inzake gouvernementele samenwerking uit door opdrachten van openbare dienst uit te oefenen**:
- De minister kan ook een beroep doen op Enabel voor de **uitvoering van interventies op het vlak van maatschappijopbouw, vorming en sensibilisering, de bevordering van billijke en duurzame handel en het ondernemerschap, digitalisering als hefboom voor ontwikkeling, innovatieve financieringsinstrumenten**, en andere belangrijke domeinen in het kader van de realisatie van de Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen (SDG's).
- Enabel versterkt de **impact van België inzake internationale ontwikkeling (...)** via **opdrachten voor derde opdrachtgevers** mits deze opdrachten sporen met de doelstellingen van het Belgische ontwikkelingsbeleid (wet van 19/03/2013) en de kwaliteitsvolle uitvoering van opdrachten van openbare dienst niet in het gedrang brengen, en de wettelijke bepalingen inzake concurrentie respecteren.
- Een **Junior Programma** van de Belgische Ontwikkelingssamenwerking kan worden uitgevoerd. In voorkomend geval wordt Enabel belast met de organisatie ervan evenals met de aanwijzing van het personeel dat eraan deelneemt.

Het Beheerscontract tussen de Belgische Staat en Enabel (2018-2021)

- De **11 actieprincipes** van Enabel zijn:
 - Het resultaatgericht beheer
 - Het nemen van gematigde risico's
 - De innovatie
 - De kostenefficiëntie
 - Het partnerschap in de brede zin
 - De toe-eigening door lokale actoren
 - De aanpassing aan de lokale context
 - De transparantie
 - De integriteit
 - Het werken in een netwerk
 - Het leren.

De belangrijkste Belgische beleidsoriëntaties op het gebied van ontwikkeling

- De Belgische ontwikkelingssamenwerking:
 - De Belgische Ontwikkelingssamenwerking heeft **de duurzame menselijke ontwikkeling** als algemene doelstelling en onderneemt daartoe acties die bijdragen tot duurzame en inclusieve economische groei voor een verbetering van de levensomstandigheden van de bevolking in de ontwikkelingslanden en tot hun sociaal-economische en sociaal-culturele ontwikkeling, teneinde de armoede, uitsluiting en ongelijkheid uit te bannen.
 - De Belgische Ontwikkelingssamenwerking beoogt in dit kader eveneens de capaciteit van de partners inzake ontwikkeling op alle niveaus te versterken.
 - De Belgische Ontwikkelingssamenwerking draagt in dit kader bij tot de algemene doelstelling van ontwikkeling en **versterking van de democratie en van de rechtsstaat**, met inbegrip van goed bestuur, alsook tot het **respecteren van de menselijke waardigheid, van de rechten van de mens** in al hun dimensies en van de fundamentele vrijheden, met aandacht voor het bestrijden van elke vorm van discriminatie.

- Ze **bevordert ook de inclusieve, eerlijke en duurzame economische groei**, waarbij voorrang wordt gegeven aan het lokale ondernemerschap, de sociale economie en de **Waardig Werk** Agenda van de IAO¹.

3. Onze omgeving

Meer mondiale uitdagingen die ons verplichten ons oplossingsaanbod aan te passen

- Sinds 2016 hebben de SDG's veel bredere ambities; de ontwikkelingssamenwerking moet een antwoord bieden op gemeenschappelijke mondiale uitdagingen die alle landen aangaan, waardoor een noodzaak van wederzijds voordeel (win-win) ontstaat.
- Deze belangrijkste mondiale uitdagingen kunnen op dit moment worden samengevat door de analyse van **vijf belangrijke mondiale ontwikkelingen**:
 - Een razendsnelle bevolkingsgroei
 - Klimaatverandering kan de reeds geboekte winst ernstig in gevaar brengen
 - Groeiende ongelijkheden
 - Grotere mobiliteit van mensen
 - Een steeds toenemende verstedelijking

Meer kwetsbare contexten die een specifieke aanpak vereisen

- Tegen 2030 zullen meer dan 2,3 miljard mensen, dat is **27 % van de wereldbevolking, in een kwetsbare context leven**, onder meer onder de dreiging van conflicten, gedwongen verhuizingen, pandemieën, gewelddadig extremisme, hongersnood of natuurrampen (OESO 2018).
- **Verskillende landen waarin de Belgische ontwikkelingssamenwerking actief is, vertonen factoren van fragiliteit**:
- Van de 14 partnerlanden van de Belgische bilaterale samenwerking behoren er 12 tot de categorie van de minst ontwikkelde landen en **8 tot de fragiele staten**.
- Optreden in fragiele staten vergt **specifieke benaderingen**.

De bereidheid om te streven naar een meer geïntegreerd ontwikkelingsbeleid en -actie

- De huidige trend in de meeste DAC-landen toont een grote bereidheid om **de prioriteiten van Buitenlandse Zaken sterker te integreren** in de ontwikkelingshulp.
- Dit gaat gepaard met de **ambitie om de beleidscoherentie voor ontwikkelingssamenwerking te verbeteren** (vooral op het gebied van economische aspecten, internationale handel, migratie, defensie, milieu, enz.).
- Daarnaast werd een **'Comprehensive Approach' (totaalaanpak)** opgezet om de coherentie en de doeltreffendheid van het Belgisch buitenlands beleid te verhogen. De Ministerraad heeft op 20 juli 2017 een strategienota over dit onderwerp goedgekeurd. De nota heeft tot doel de verschillende federale departementen die zich met hetzelfde thema van het buitenlands beleid bezighouden, samen te brengen, waarbij ook de federale overheid en andere openbare of private organisaties zich kunnen aansluiten².
- Er is ook de wens om **nauwere banden te creëren tussen ontwikkeling en economische samenwerking**, in win-winmechanismen voor zowel de ontvangende als de donorlanden. De investeringen van de private sector voor ontwikkeling worden op Belgisch, Europees en internationaal niveau beschouwd als een belangrijke hefboom, die nog steeds ondergewaardeerd is.

¹ En heeft tot doel: (1) sociaal-economische programma's te financieren ter verbetering van het investeringsklimaat, om de lokale productiecapaciteit van de ontwikkelingslanden te versterken; (2) de ontwikkeling van de lokale private sector te ondersteunen, meer bepaald door het verstrekken van krediet, capaciteitsversterking voor kleine en middelgrote ondernemingen en micro-ondernemers, en door middel van aandelenparticipatie in lokale ondernemingen; (3) eerlijke en duurzame handel te ondersteunen; en (4) hun deelname aan de internationale handel te bevorderen onder voorwaarden die gunstig zijn voor hun ontwikkeling.

² Idem

- Bovendien **neemt het aantal en de diversiteit van de bij de ontwikkeling betrokken actoren toe**, wat evenveel mogelijkheden biedt om de sterke punten en de expertise van elk van hen te combineren, maar grote coördinatie-inspanningen vereist om onsamenvhangende acties te vermijden.

Financiering onder druk en toegenomen concurrentie waardoor de roep om resultaten, efficiëntie en zichtbaarheid steeds groter wordt

- Op Belgisch niveau daarentegen is het volume van de ontwikkelingshulp sterk gedaald, met slechts 0,44 % van het bbp³ in 2018. De Belgische hulp heeft dus een historisch laag niveau bereikt⁴.
- **Er ontstaan nieuwe actoren in de financiering van de hulp:**
 - Nieuwe landen die hulp financieren worden steeds belangrijker, zoals Turkije, de Verenigde Arabische Emiraten, China, Brazilië, Mexico, ...
 - De financieringsstromen van particuliere filantropische stichtingen – hoewel nog steeds bescheiden in omvang (ongeveer 8 miljard US dollar in 2018) – nemen toe, waarbij de Gates Foundation alleen al 49 % van de filantropische financiering voor haar rekening neemt.
 - De mobilisatie van financiering door de private sector blijft bescheiden, met ongeveer 27 miljard US dollar in 2015 (waarvan 44 % in de vorm van garanties), waarvan 77 % naar middeninkomenslanden gaat.

4. Onze ambities 2030

Gezien de **belangrijke veranderingen in onze omgeving en rekening houdend met ons DNA**, hebben we allen samen **zes ambities in aanmerking genomen die we tot 2030 willen nastreven**.



Belangrijke partner van de Belgische regering en hub van de Belgische expertise

Enabel is een **belangrijke partner van de Belgische regering** voor de uitvoering van haar internationaal ontwikkelingsbeleid. Als belangrijke speler van Buitenlandse Zaken in België speelt Enabel een actieve rol in om verschillende **Belgische instrumenten** te integreren.

Enabel fungeert ook als **hub voor de Belgische expertise** voor het promoten en bereiken van de duurzame ontwikkelingsdoelstellingen (SDG's).

Wij leveren een actieve **bijdrage** aan de **sensibilisering van het publiek en het uitwerken van beleidslijnen**, zowel nationaal als internationaal.

³ Dit vertegenwoordigt iets meer dan 2 miljard US dollar, waarvan 20 % programmeerbare landenhulp, 37,3 % bijdragen aan de centrale begroting van multilaterale organisaties en 16,7 % aan specifieke projecten van multilaterale organisaties).

⁴ Zo is België tussen 2010 en 2018 van de 6e naar de 9e plaats van de belangrijkste donorlanden gegaan, en zelfs gezakt van de 13e naar de 16e plaats in absolute cijfers. Ons land ligt momenteel dus onder het gemiddelde van de Europese donoren (dat 0,47 % bedraagt).

Gewilde partner om systemische veranderingen mogelijk te maken

De **onderscheidende aanpak** die Enabel hanteert, maakt ons tot een geprivilegieerde partner van de regeringen, instellingen en het maatschappelijk middenveld van de partnerlanden. De comparatieve voordelen van Enabel liggen in de flexibiliteit, de neutraliteit, het netwerk, de lokale expertise, de impact op de mensen, de innovatie en het vermogen dat we hebben om **acties op lokaal, nationaal en internationaal niveau met elkaar te verbinden**.

Als bilateraal ontwikkelingsagentschap bouwen we **rechtvaardige, inclusieve en duurzame systemen op en versterken we de capaciteit van de staat en het maatschappelijk middenveld voor beter bestuur en versterking van de rechtsstaat**.

We bieden **geïntegreerde advies- en bemiddelingsdiensten, subsidies en andere financiële modaliteiten zoals leningen**, en **bouwen allianties** om ons eigen directe aanbod uit te breiden en beter in te spelen op de behoeften van onze partners.

Dubbel volume, driedubbele impact

Enabel blijft qua impact, omvang en invloed een van de **drie toonaangevende Europese uitvoeringsagentschappen van de gouvernementele samenwerking**.

Dankzij onze inzet op lange termijn en onze mensgerichte aanpak **verhogen we onze ontwikkelingsresultaten, de duurzaamheid ervan en de sociale rentabiliteit van onze investeringen** aanzienlijk. We verbeteren onze efficiëntie en, door middel van een continu leerproces, de effectiviteit en impact van onze acties.

We verbinden ons tot het continu meten en analyseren van onze impact, en tot het transparant communiceren ervan en het leren ervan.

Dankzij de resultaten die Enabel heeft behaald, de impact die het kan voorleggen en ook om de nodige kritische omvang te bereiken, **is onze portefeuille geleidelijk aan gegroeid tot 500 miljoen euro per jaar**. Daarvan is minstens 50 % afkomstig van de Belgische staat, wat zo de **Belgische bijdrage** tot de internationale ontwikkeling **aanzienlijk versterkt**.

Specifieke expertisegebieden en gerichte geografische dekking

Enabel heeft een **wereldwijd erkende expertise** opgebouwd en biedt een waaier van **bewezen oplossingen en klantgerichte ondersteuning** voor de grote uitdagingen die Afrika, Europa en het Midden-Oosten op **vijf gebieden** treffen:

- Vrede en veiligheid;
- Klimaatverandering;
- Economische en sociale ongelijkheid;
- Menselijke mobiliteit,
- Verstedelijking.

We zien trouwens de **demografie als een transversale uitdaging**.

Enabel fungeert als een **baken en een referentie** voor goede praktijken op deze gebieden.

Wij leggen bijzondere nadruk op **jongeren en vrouwen** en bevorderen **inclusieve normen en systemen**.

Om versnippering tegen te gaan en de impact beter te kunnen meten, **spitsen onze acties zich toe op specifieke landen of regio's**. In fragiele landen ontwikkelen we specifieke benaderingen voor de aanpak van het verband tussen humanitaire hulp, ontwikkeling en vrede.

Beyond aid

Enabel is met succes overgestapt van het traditionele systeem voor ontwikkelingshulp en het Noord-Zuid-paradigma naar een nieuw paradigma door:

- Proactief op zoek te gaan naar **nieuwe financieringsmodellen** die zich niet enkel tot subsidies beperken; Naast de traditionele donoren zijn onze klanten ook regeringen van partnerlanden, private bedrijven en grote stichtingen;
- Onze partnerlanden toegang te geven tot **innovatieve financieringsinstrumenten** die meer dan 20 % van onze portefeuille uitmaken;
- **Nieuwe partnerschappen** aan te gaan met de private sector ;
- Een bijdrage te leveren aan **meerdere beleidsdialogen** die verder gaan dan de internationale ontwikkelingsagenda.

Rolmodel en bakermat van ondernemerschap en innovatie

Dankzij ons internationaal verscheiden, competent, trouw en gedreven team zijn wij een bakermat van ondernemerschap en innovatie, en een **moderne, toekomstgerichte organisatie**.

Als **onderneming** wordt Enabel erkend als een **rolmodel** op het gebied van bestuur, duurzaamheid, sociale verantwoordelijkheid, diversiteit en aantrekkelijkheid.

5. Onze oplossingen

Onze oplossingen voor ontwikkeling



Mondiale uitdaging 1: Vrede en veiligheid

"Tegen 2030 zal ten minste de helft van de armen in de wereld in kwetsbare en door conflicten geteisterde regio's leven." Zoals de Wereldbank aangeeft, hebben "kwetsbaarheid, conflicten en geweld een duidelijke invloed op de armoede, en wat opvalt is dat het percentage extreme armoede alleen maar toeneemt in fragiele landen".

Duurzame ontwikkeling kan niet slagen zonder vrede en veiligheid; en vrede en veiligheid zullen in gevaar komen zonder duurzame ontwikkeling. Agenda 2030 erkent de noodzaak om vreedzame, rechtvaardige en inclusieve samenlevingen op te bouwen die gelijke toegang tot Justitie bieden en gebaseerd zijn op de eerbiediging van de mensenrechten, effectief respect van de rechtsstaat en goed bestuur op alle niveaus, en ook transparante, doeltreffende en verantwoordelijke instellingen.

Gezien het engagement van België om zijn ontwikkelingssamenwerking te focussen op de minst ontwikkelde landen en fragiele staten, is de bevordering van vreedzame en inclusieve samenlevingen voor duurzame ontwikkeling van cruciaal belang, ook in de partnerlanden van Enabel. Bij een dergelijke aanpak moet echter rekening worden gehouden met de samenhang tussen humanitaire hulp, vrede en ontwikkeling. Enabel kiest voor een tweesporenaanpak die zowel investeert in **conflictpreventie als in crisisbestendige samenlevingen** en die crisissituaties aanpakt. In dat kader spelen de actoren op het gebied van veiligheid en justitie en inclusieve instellingen een sleutelrol bij het voorkomen van geweld en de bescherming van hun bevolking.

Enabel zal nauw samenwerken met Belgische overheidsinstellingen, zoals de Federale Politie, Justitie, Defensie en het Parlement, om de dienstverlening van de instellingen in de partnerlanden te verbeteren en ze verantwoordelijk en inclusief te maken.

1. Hervorming van de veiligheidssector (met inbegrip van de nabijheidspolitie)

Enabel zal helpen om het percentage mensen dat zich veilig voelt om alleen rond te lopen in hun woongebied (uitgesplitst naar geslacht) en het percentage van de bevolking dat tevreden is met hun laatste ervaring met openbare veiligheidsdiensten (uitgesplitst naar geslacht) te verhogen.

2. Eerlijke en inclusieve justitie

Enabel zal bijdragen aan betrouwbare gerechtelijke beslissingen en het aandeel slachtoffers van geweld (uitgesplitst naar geslacht) die het incident bij de bevoegde autoriteiten hebben gemeld of andere officieel erkende mechanismen voor geschillenbeslechting hebben gebruikt, verhogen.

3. Burgerschap en participatie

Enabel zal werken aan de verbetering van het **burgerschap door de registratiesystemen voor burgerlijke stand te versterken**, door het percentage kinderen onder de 5 jaar dat door een instantie van burgerlijke stand is geregistreerd, te verhogen. Enabel zal bijdragen aan de **betrokkenheid en effectieve participatie van burgers** door het vergroten van het deel van de bevolking dat gelooft dat de besluitvorming inclusief en responsief is, door het betrekken van vrouwen en de nadruk te leggen op de bestrijding van corruptie.

Mondiale uitdaging 2: Klimaatverandering

We weten dat de klimaatverandering een van de meest dramatische en bedreigende uitdagingen is, en een aanzienlijke invloed heeft op de ontwikkelingsagenda en de resultaten van ontwikkelingsprojecten. Enabel heeft 20 jaar ervaring en expertise in het integreren van milieuaspecten in zijn acties die oplossingen bieden voor de gevolgen van de klimaatverandering. Meer recentelijk is steeds meer aandacht besteed aan de integratie van adaptatie- en mitigatiemaatregelen in acties voor meer doeltreffendheid. Enabel helpt de partnerlanden zich aan te passen aan de gevolgen van de klimaatverandering. Daarmee bestrijden we de ongelijkheden en dragen we bij aan de vermindering van de uitstoot totdat deze in 2050 volledig is verdwenen.

Enabel wil de **belangrijkste oorzaken van de klimaatverandering verminderen** en tegelijkertijd de **veerkracht** van landen en gemeenschappen **vergroten**. In de portefeuilles en projecten van Enabel zullen drie belangrijke benaderingen worden gepromoot.

4. Klimaatslimme en klimaatbestendige landbouw, inclusief duurzaam en inclusief (d.w.z. genderbewust) beheer van bossen en land

Als respons op de merkbare gevolgen van de klimaatverandering en het niet-duurzame gebruik van natuurlijke hulpbronnen, zal Enabel werken om **het areaal aan productieve en duurzame landbouw en duurzaam bosbeheer te vergroten**, wat zal leiden tot een grotere CO₂-opname. Klimaatslimme en klimaatbestendige landbouw moet ook bijdragen tot meer productievolume per hectare.

5. Geïntegreerd en duurzaam waterbeheer (drink- en productiewater)

Er is een hoge prevalentie van ziekten gerelateerd aan het verbruik van besmet drinkwater en een dringende noodzaak om het gebruik van schaarse watervoorraden te rationaliseren. Daarom wil Enabel ervoor zorgen meer mensen **veilige watervoorzieningsystemen** genieten en meer land onder het **geïntegreerd beheer van de watervoorraden** komt te staan.

6. Groene stedelijke groei, inclusief aandacht voor hernieuwbare energie en ecobouw

Er is veel vervuiling en verspilling van hulpbronnen (zoals energie) en de klimaatverandering brengt grote risico's met zich mee voor de steden in onze partnerlanden. Daarom zal Enabel ertoe bijdragen dat een groter aantal steden en menselijke nederzettingen **geïntegreerde beleidslijnen en actieplannen** voor inclusie, efficiënt gebruik van hulpbronnen, aanpassing aan en matiging van de klimaatverandering, en veerkracht bij rampen aannemen en uitvoeren. Enabel zal ook bijdragen aan het aandeel van lokale overheden die **lokale strategieën voor risicobeperking voor rampen** goedkeuren en uitvoeren, in overeenstemming met de toepasselijke nationale mitigatiestrategieën voor rampen.

Mondiale uitdaging 3: Sociale en economische ongelijkheid

De rijkste 1 % van de mensen ter wereld heeft tussen 1980 en 2016 twee keer zoveel van de groei geprofiteerd als de armste 50 %. De ongelijkheden worden groter en hierbij worden vrouwen en uitgesloten groepen vaak het hardst getroffen. Klimaatverandering vergroot ook de ongelijkheid, omdat degenen die het minst hebben bijgedragen aan de klimaatverandering de hoogste prijs betalen. Centraal op de internationale agenda, zowel in de westerse landen als in de partnerlanden van Enabel, wordt ongelijkheid gezien als een belangrijk aspect

van de ontwikkeling in elk land. De doelstellingen voor duurzame ontwikkeling van de Verenigde Naties beschouwen de uitroeiing van de armoede (SDG 1) en het reduceren van de ongelijkheden (SDG 10) als essentiële pijlers die tegen 2030 moeten worden bereikt.

Voor Enabel heeft de mondiale uitdaging van sociale en economische ongelijkheid drie dimensies die in een globale aanpak moeten worden aangepakt: **economische gelijkheid, sociale gelijkheid en toegang tot basisdiensten**. Enabel pakt dit aan vanuit een mensenrechtenperspectief en bevordert het welzijn en het vermogen om te zijn en te doen wat men waardeert. Gelijkheid en armoedebestrijding hebben een effect op andere ontwikkelingsresultaten. Zo verlaagt het verminderen van sociale en economische ongelijkheid het risico op maatschappelijke spanningen en conflicten en biedt het meer ruimte voor de empowerment van vrouwen.

Enabel kiest ervoor om te werken aan vijf oplossingen, waarbij de prioriteit wordt bepaald volgens de context. Het doel is een **inclusieve, rechtvaardige en evenwichtige economische ontwikkeling te bevorderen en de ongelijkheidsverschillen te verkleinen door rekening te houden met de genderrelaties en de demografische uitdagingen**. Enabel richt zich niet alleen op kwesties van gelijke toegang, maar ook op grootschalige gelijkheid van resultaten.

7. Duurzame zakelijke kansen en waardig werk

De (jeugd)werkloosheid is zeer hoog en brengt een maatschappelijk risico met zich mee. Daarom wil Enabel bijdragen aan het verhogen van het **netto aantal gecreëerde waardige banen**. De focus ligt hierbij op de **secundaire steden**, de **marktvraag**, de economische empowerment van **jongeren en vrouwen**, en de **groene en digitale economie**. Enabel draagt bij aan het aantal jongeren (15-24 jaar) dat zes maanden na de aangeboden opleiding in dienst is, uitgesplitst naar geslacht. Enabel draagt bij aan de volledige en effectieve participatie van vrouwen in leidinggevende posities op alle niveaus van de besluitvorming in het economisch leven

8. Creëren van duurzame en eerlijke waardeketens

Individuele ondernemers of commerciële entiteiten ondervinden grote risico's om te profiteren van stabiele en eerlijke handelsrelaties (om hun producten te verkopen en de nodige middelen te verwerven). Daarom helpt Enabel om het **aantal bedrijven of personen die recentelijk betrokken zijn geraakt bij een specifieke waardeketen, te verhogen**. Enabel draagt ook bij aan het vergroten van het aantal ondernemers, geaggregeerd naar geslacht en leeftijd, dat **toegang heeft tot gepaste financiële en niet-financiële diensten**. Door het smeden van **eerlijke partnerschappen in de agrovoedingssector** draagt Enabel bij aan het verhogen van het gemiddelde inkomen van kleine producenten.

9. Seksuele en reproductieve gezondheid en rechten, met inbegrip van gezinsplanning

Het huidige hoge vruchtbaarheidscijfer en de toenemende bevolkingsgroei zetten de middelen en de toegang tot basisvoorzieningen onder druk. Daarom helpt Enabel het **aandeel van vrouwen in de vruchtbare leeftijd (15-49 jaar) dat moderne gezinsplanningsmethoden toepast te verhogen**.

10. Toegang tot kwaliteitsvolle basisdiensten (onderwijs, gezondheidszorg en sociale bescherming)

Onderwijs is een voorwaarde voor de opbouw van democratie en stabielere samenlevingen, het terugdringen van de bevolkingsgroei en het verbeteren van de productiviteit van het menselijk kapitaal. Daarom draagt Enabel bij aan het **percentage kinderen en jongeren in het basis- en lager secundair onderwijs dat ten minste de minimale vaardigheidsnormen voor (i) lezen en (ii) wiskunde beheerst**, uitgesplitst naar geslacht.

Het menselijk kapitaal is bijzonder kwetsbaar ten aanzien van economische en gezondheidsschokken. Daarom draagt Enabel bij aan het vergroten van het deel van de **bevolking dat sociale bescherming geniet of dat een ziekteverzekering heeft afgesloten**.

Het aantal gevallen van moedersterfte tijdens de bevalling is hoog. Daarom zal Enabel helpen om het **aantal geboortes dat door geschoold gezondheidspersoneel wordt bijgestaan, te verhogen**.

11. Verminderen van de digitale kloof

De huidige digitale kloof is aanzienlijk en dat heeft maatschappelijke gevolgen. Daarom draagt Enabel bij aan het **vergroten van het aandeel van jongeren en volwassenen (uitgesplitst naar geslacht) met computer- en communicatievaardigheden, per type vaardigheid**.

Mondiale uitdaging 4: Menselijke mobiliteit

In 2017 waren 250 miljoen mensen (3,3 % van de wereldbevolking) ontheemd, d.w.z. ze verbleven in een ander land dan hun land van herkomst, waaronder 40 miljoen gedwongen ontheemden en 20 miljoen die door een derde land (of UNHCR) als vluchteling zijn erkend. In Afrika komt intraregionale en -continentale migratie veel vaker voor dan migratie naar andere delen van de wereld, waaronder Europa.

Als een multidimensionale realiteit die nauw verbonden is met de democratische dynamiek, heeft de menselijke mobiliteit dus een grote invloed op de levensstandaard van heel veel mensen en op de (financiële, democratische en sociale) stabiliteit van de ontwikkelingslanden. Werken aan de impact van menselijke mobiliteit houdt in dat de sociale cohesie moet worden bevorderd, dat de acties van Enabel beter moeten worden aangepast aan de lokale realiteit en dat moet worden tegemoetgekomen aan de behoeften van een aantal verschillende belanghebbenden en begunstigen. Het doel van Enabel is om een **win-win-winsituatie te creëren voor ontheemden, gastlanden en -gemeenschappen en landen en gemeenschappen van herkomst** door drie op mensenrechten gebaseerde oplossingen voor ontheemden als uitgangspunt te nemen.

12. Bestuur van de mobiliteit

In de gevoelige context van beleidsvorming voor migratie zal Enabel benaderingen ondersteunen die inzetten op het creëren van win-win-winsituaties voor ontheemden, landen van herkomst en doorreis/bestemmingslanden. Op deze manier zal Enabel bijdragen aan het vergroten van het aantal landen dat een **goed beheerd migratie- en mobiliteitsbeleid** heeft opgezet.

13. Bescherming en veerkracht, ook in noodsituaties en langdurige crisissituaties

Enabel zal ervoor zorgen dat de partnerlanden sterke beschermingssystemen hebben en dat bescherming wordt geboden aan wie ze nodig heeft: de meest kwetsbaren. Bovendien zal Enabel, gezien de massa ontheemden die in ongunstige omstandigheden leven en de impact die dit op korte en lange termijn op hun leven kan hebben, helpen om het **aantal mensen in crisissituaties met toegang tot basisvoorzieningen** (onderwijs, gezondheidszorg, sociale bescherming, water en sanitaire voorzieningen) te **verhogen** en zal het de **veerkracht van deze systemen versterken**.

14. De betrokkenheid van de diaspora benutten en valoriseren

De sociale, culturele en economische bijdragen en expertise die door de diaspora worden gegenereerd is groot, en kan een grote impact hebben op de ontwikkeling van hun gemeenschappen van herkomst. Daarom zal Enabel bijdragen aan **meer financiële en niet-financiële overdrachten van de diaspora voor de ontwikkeling van het land van herkomst**.

Mondiale uitdaging 5: Verstedelijking

In 2050 zal twee derde van de wereldbevolking in stedelijke gebieden wonen. Steden (en hun achterland) vormen uitdagingen die multidimensionale en geïntegreerde oplossingen vereisen. Het verbeteren van het beheer van secundaire steden zal de komende decennia een grote uitdaging zijn voor Afrika. Agenda 2030 bevestigt deze beginselen in de vorm van een aantal doelstellingen en streefcijfers. Werken aan duurzame steden vereist daarom dat de uitdagingen op het gebied van sociale en economische ontwikkeling, milieubeheer en stedelijk bestuur worden aangepakt.

Enabel wil de **ontwikkeling van inclusieve, duurzame en slimme steden ondersteunen**: steden die in staat zijn een veilige en betaalbare leefomgeving voor iedereen te bieden. Daarmee bedoelen we steden die bestand zijn tegen de gevolgen van de klimaatverandering, die banen en zakelijke kansen bieden, voornamelijk voor jongeren en vrouwen, en waar burgers een rol spelen in de stedelijke ontwikkeling en het stadsleven.

Enabel heeft gedegen ervaring opgedaan in vele deelsectoren van stedelijke ontwikkeling en beheer. In veel gevallen is de stedelijke (f)actor in deze projecten vaak impliciet geweest, aangezien de Belgische ontwikkelingssamenwerking zich vooral op het platteland heeft gericht. Er is een mentaliteitsverandering nodig om een stedelijk perspectief aan te nemen. Enabel kan vertrouwen op een bestaand netwerk van publieke, academische en private expertise. Enabel zal werken aan verstedelijking met als doel duurzame en inclusieve (secundaire) steden te ontwikkelen. In de portefeuilles en projecten van Enabel zullen drie belangrijke benaderingen worden gepromoot.

15. Geïntegreerde participatieve stadsplanning en -beheer, waar slimme stedelingen slimme steden creëren

De mensen verplaatsen zich zeer snel en massaal naar de stad, maar het ontbreekt vaak aan passende stadsplanning. Daarom zal Enabel helpen om het aandeel van steden met een structuur voor **directe deelname van het maatschappelijk middenveld aan het beheer en de planning van steden te vergroten, en om de**

uitvoering van de plannen voor stedelijke en regionale ontwikkeling te verbeteren. Enabel zal het gebruik van sleuteltechnologieën, in het bijzonder informatie- en communicatietechnologieën, helpen versterken en zo de empowerment van vrouwen bevorderen.

16. Aangepaste stedelijke infrastructuur en diensten bijvoorbeeld wegen, afvalbeheer, stedelijke gezondheid, slimme steden die metagegevens gebruiken

De ontwikkeling van de infrastructuur en de sanitaire voorzieningen om het hoofd te bieden aan de uitbreiding en verdichting van de steden is ontoereikend. Daarom zal Enabel helpen om het aantal geïnstalleerde kilometers **transportsystemen** en het aantal verwerkte tonnen **vast afval** te verhogen. Enabel zal ertoe bijdragen dat iedereen **toegang heeft tot geschikte en veilige huisvesting en basisdiensten** tegen een betaalbare prijs, inclusief stedelijke gezondheid.

17. Sociale cohesie in de steden

Onder de stedelijke bevolking zijn aanzienlijke verschillen. Daarom zal Enabel werken aan een **grotere participatie in de samenleving, meer bepaald onder kwetsbare en kansarme groepen**.

Maatschappelijke verplichting: Wereldburgerschap

Vermits wij een actieve speler in ontwikkeling zijn voor rekening van België hebben wij een maatschappelijke verantwoordelijkheid om de Belgische bevolking, organisaties en instellingen aan te moedigen hun krachten te bundelen en de mondiale uitdagingen aan te gaan. Het is de ambitie van Enabel om in België bewustwording te creëren, het inzicht te verdiepen en verantwoordelijkheid en betrokkenheid bij ontwikkelingsvraagstukken en mondiale uitdagingen aan te moedigen.

18. Versterking van wereldburgerschapeducatie en bewustmaking van de mondiale uitdagingen in België

De huidige ontwikkelingsuitdagingen hebben een wereldwijde dimensie, die veel verder gaat dan een verouderd Noord-Zuid-paradigma. Het is nodig om de burgers opnieuw te mobiliseren rond publieke goederen. Daarom zal Enabel bijdragen aan een hogere mate van integratie, op alle niveaus, van (i) educatie voor wereldburgerschap en (ii) vorming voor duurzame ontwikkeling, met inbegrip van klimaatverandering, gendergelijkheid en respect voor de mensenrechten, in: a) het nationale onderwijsbeleid, b) de curricula, c) de lerarenopleiding en d) de beoordeling van de studenten.

Momenteel richten Kleur Bekennen/Kruit en Annoncer la Couleur zich op België. Als deze programma's een component bevatten over menselijke mobiliteit, gewelddadig extremisme en gender, hebben ze het potentieel om te worden geïntegreerd in de acties van Enabel.

Gezien de noodzaak om bij te dragen aan de coherentie en de verbetering van het beleid, zal Enabel ook bijdragen tot een groter bewustzijn, begrip en engagement in België voor de mondiale uitdagingen.

6. Onze modaliteiten

Onze partnerrelatie met de overheden van de partnerlanden

1. Enabel ziet partnerschap als een vrijwillige relatie tussen de partijen die gericht is op het bereiken van gemeenschappelijke resultaten en die gebaseerd is op een regelmatige, effectieve, coherente en transparante dialoog.
2. Enabel is van mening dat het belangrijkste **doel** van het partnerschap is om **betere, relevantere en duurzamere resultaten** te bereiken dan door geïsoleerd te werken. De dialoog in het partnerschap moet dus in de eerste plaats gericht zijn op het **behalen van ontwikkelingsresultaten** in een logica van **wederzijdse verantwoording voor resultaten**.
3. Het uitgangspunt van het partnerschap is **gelijkheid tussen de partners**. Enabel besteedt bijzondere aandacht aan het in evenwicht brengen van de partnerschapsrelatie. Verder willen we een ondersteunende rol spelen in de multi-actordynamiek voor de juiste oriëntatie en duurzame doeltreffendheid van de interventies.
4. Telkens als het nodig is, neemt Enabel een onderdeel voor **capaciteitsversterking op in zijn partnerschapsrelatie**, vooral in een context van fragiliteit.
5. Enabel wil zijn interventies op strategisch en operationeel niveau **sturen met zijn partners**.

6. Enabel zorgt ervoor dat het functioneren van het partnerschap dat onder zijn verantwoordelijkheid valt onderworpen is aan een open dialoog met het partnerland en regelmatige **evaluaties** tijdens de uitvoering van de interventies en de portefeuille en betreft het partnerland nauw bij deze evaluaties.
7. Enabel mengt zich niet in het operationeel beheer wanneer het de gehele **interventie** aan een derde partij **toevertrouwt**. Het partnerschap wordt uitsluitend op strategisch niveau tot stand gebracht.
8. Enabel erkent dat in situaties van **extreme fragiliteit** of crisis⁵ het partnerschap met de regering van het interventieland ofwel drastisch kan worden teruggedraaid – zonder een einde te maken aan lopende interventies of het onmogelijk te maken nieuwe interventies te starten – ofwel definitief kan worden opgegeven.
9. Het kan gebeuren dat voor een bepaalde interventie de **verbintenissen van de partner**, die essentieel zijn voor de verwezenlijking van de nagestreefde doelstellingen en resultaten, niet worden nagekomen. Dit kan leiden tot een heroverweging van de voortzetting of overweging van de heroriëntatie of de beëindiging van de interventie.

Onze geografische zones

1. In het kader van de Belgische financiering is Enabel actief in de volgende **14 partnerlanden**: Benin, Burkina Faso, Burundi, de Democratische Republiek Congo, Guinee-Conakry, Mali, Marokko, Mozambique, Niger, Oeganda, Palestina, Rwanda, Senegal en Tanzania. Onder **bepaalde voorwaarden** kan Enabel echter opdrachten uitvoeren **buiten de partnerlanden voor rekening van andere donoren**.
2. De **partnerlanden van de Belgische gouvernementele samenwerking blijven centraal staan in onze geografische focus** en we concentreren daar **driekwart van onze portefeuille** voor alle derde opdrachtgevers.
3. Uitbreiding buiten de partnerlanden van de Belgische samenwerking gebeurt volgens een bepaalde logica. Deze betreft **het versterken van onze impact rond de mondiale uitdagingen en de daarmee samenhangende thematische doelstellingen** die we voor ogen hebben. Deze doelstellingen moeten in overeenstemming zijn met de Belgische doelstellingen voor ontwikkelingssamenwerking en de SDG's.
4. Enabel heeft een **reeks criteria** geïdentificeerd waarop we ons **baseren voor het uitwerken van een coherente geografische benadering** om de opdrachten voor andere Belgische openbare diensten en instellingen of **opdrachten voor derden** uit te voeren.
5. Onze aanwezigheid in niet-partnerlanden waar we al een aanzienlijke portefeuille met overtuigende ontwikkelingsresultaten hebben opgebouwd, **zal prioritair worden geconsolideerd** voordat deze wordt uitgebreid naar nieuwe landen.
6. Uitbreiding naar bijkomende nieuwe landen zal **geleidelijk verlopen**. Enerzijds om de impact van de Belgische samenwerking te versterken volgens een logica van sectorale en thematische coherentie. Bovendien ook om een antwoord te bieden op de **grensoverschrijdende mondiale ontwikkelingsuitdagingen** die mogelijk een hele regio beslaan. Anderzijds in het vooruitzicht om een **landenportefeuille van minstens 30 miljoen euro te kunnen ontwikkelen**, wanneer de actie op volle toeren draait.
7. De activiteiten van Enabel buiten de partnerlanden worden **georganiseerd rond de partnerlanden** als onderdeel van een coherente aanpak.
8. Enabel is geïnteresseerd om **thematische / regionale portefeuilles**⁶ te ontwikkelen die **een of meer partnerlanden omvatten**.
9. In het licht van de hierboven uiteengezette criteria zijn de volgende **drie regio's** onze concentratiegebieden. Mogelijke geografische uitbreidingen – zonder de **25 interventielanden voor alle donoren samen te overschrijden** zijn:
 - Centraal- en Oost-Afrikaanse landen
 - Noord-Afrikaanse landen en landen in het Midden-Oosten
 - West-Afrikaanse landen
10. Binnen de interventielanden zal Enabel ook aandacht besteden aan een **passende taakverdeling**, ook wat betreft de geografische dekking van de in te zetten/versterkte diensten.

⁵ Geval van Burundi in de afgelopen jaren (2016-2020) en de COVID-19 -pandemie in 2020.

⁶ Deze aanpak komt van de Enabel-wet, art. 5, § 3.

Onze financieringen

1. Enabel zet zich in om het **volume van de financiering** door de Belgische staat te behouden en te **versterken** waardoor we onze **impact in de mondiale uitdagingen** en de daarmee samenhangende **doelstellingen kunnen vergroten**.
2. **In nauwe samenwerking met de FOD Buitenlandse Zaken, Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking** positioneert Enabel zich ten aanzien van de opdrachtgevers die geïnteresseerd zijn in de prioriteiten van de Belgische samenwerking, de expertise van Enabel maar ook in de expertise van de Belgische publieke en private actoren rond de huidige mondiale uitdagingen voor de prioritaire interventieregio's van de Belgische samenwerking.
3. Als Belgische en Europese speler positioneert Enabel zich meer specifiek en concreet, buiten België, ten aanzien van volgende prioritaire donoren in volgorde van belangrijkheid:
 - a) De Europese Commissie (DG DEVCO + andere DG's), maar ook EEAS (FPI) en de Europese ontwikkelingsbanken;
 - b) De EU-lidstaten maar ook hun agentschappen die als donor optreden;
 - c) Wereldfondsen en grote stichtingen;
 - d) De Belgische gewestelijke entiteiten: Vlaanderen, het Brussels Hoofdstedelijk Gewest en Wallonië.

De mogelijkheden voor partnerschappen met stichtingen en particuliere actoren en andere internationale donoren kunnen ook worden onderzocht, maar meer met het oog op innovatie en leren.
4. Wat de financiële regelingen betreft, wordt prioriteit gegeven aan het identificeren en mobiliseren van **financiële middelen die complementair zijn** (in de vorm van cofinanciering) aan die van de bilaterale portefeuilles. Indien mogelijk wordt hiermee al begonnen in het stadium van het opstellen van deze portefeuilles. Enabel overweegt echter ook om voor rekening van andere donoren samen te werken **rond de thema's in de bilaterale portefeuille of rond complementaire thema's**. Dit zal de impact van de Belgische samenwerking versterken en een geïntegreerde aanpak van de ontwikkelingsvraagstukken mogelijk maken.
5. Wat het soort contracten betreft, geeft Enabel de voorkeur aan **rechtstreekse fondsdelegaties die in onderling overleg zijn overeengekomen**. Enabel kan af en toe reageren op oproepen tot het indienen van competitieve projectvoorstellen in specifieke gevallen.
6. Enabel **positioneert zich niet op overheidsopdrachten voor diensten** (al dan niet met mededinging).
7. Met betrekking tot de kritieke budgetdrempel voor interventies, geeft Enabel de **voorkeur aan opportuniteiten voor projecten/programma's met een minimumbudget van 5 miljoen euro en een minimale uitvoeringstermijn van 36 maanden**. Opportuniteiten met een lager budget en/of een kortere looptijd worden niet systematisch uitgesloten, maar zullen specifiek worden geanalyseerd (innovatief karakter, verankering op bestaande interventie, strategisch belang, enz.). Meer in het algemeen streeft Enabel ernaar om contracten te verkrijgen voor projecten met een duur van 4 tot 5 jaar om structurele veranderingen mogelijk te maken.

Ons beleid op het gebied van 'toevertrouwen aan derden'

1. Enabel is van mening dat **het toevertrouwen van delen van de interventie aan derden met behoud van de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van de interventie als geheel, zijn natuurlijke werkwijze moet zijn**. Dit vloeit hoofdzakelijk voort uit de visie van Enabel op zijn primaire missie. Namelijk de overheden van het interventieland versterken in hun institutionele taken en de lokale actoren van het maatschappelijk middenveld versterken. Hierbij doet het een beroep op de competenties die de privésector op de lokale en internationale markt aanbiedt en op strategische partnerschappen met andere Belgische en internationale publieke actoren.
2. Bij de **beslissing om interventies of delen van interventies toe te vertrouwen aan derden**, houdt Enabel rekening met zowel stimulerende als afschrikkende aspecten.
3. **De stimulerende aspecten zijn:**
 - (i) het mandaat, de institutionele positie en de intrinsieke expertise van de derde partij in vergelijking met die van Enabel op de expertisedomeinen die nodig zijn om de doelstellingen van het Programma te bereiken,
 - (ii) de versterking van de capaciteit en de zichtbaarheid van de derde partij,

- (iii) de schaalvoordelen die kunnen voortvloeien uit een betere taakverdeling en uit het toevertrouwen aan derden van actieterreinen waarvoor zij een programma hebben dat alleen moet worden uitgebreid of medegefinancierd,
 - (iv) de mogelijkheid om op basis van wederkerigheid financiering aan te trekken.
4. **De afschrikkende aspecten zijn:**
- (v) het potentiële onvermogen van Enabel om het veranderingsproces te controleren en te beïnvloeden,
 - (vi) het risico van dubbele financiering,
 - (vii) een overdreven aantal beheersvergoedingen.
5. Enabel zorgt er, als copiloot van **de verandering met de partner**, actief voor dat de combinatie van de acties die aan de verschillende geselecteerde derden zijn toevertrouwd en zijn eigen acties effectief bijdragen aan het bereiken van de beoogde verandering.
6. Enabel **analyseert tijdens het ontwerp van strategieën, portefeuilles en interventies de concrete mogelijkheden** om delen van de interventie aan derden toe te vertrouwen. In de bijbehorende documenten⁷ worden duidelijk de **redenen voor de keuzes uitgelegd**.
7. Enabel is van mening dat het **toevertrouwen van volledige interventies aan derden, met uitzondering van nationale publieke partners, tegen zijn aard indruist en niet overeenkomt met zijn primaire missie**.
8. Enabel acht het absoluut noodzakelijk dat bij de eventuele beslissing om een hele interventie toe te vertrouwen aan een publieke partner in het partnerland, rekening wordt gehouden met de **resultaten van degelijke en recente analyses**. Het is de bedoeling dat deze optie het mogelijk maakt de **verwachte resultaten en impact te behalen** met een **beperkt fiduciair risico**.
9. Wanneer Enabel een interventie volledig aan een derde partij toevertrouwt, wenst het **niettemin actief deel te nemen aan de strategische sturing van de interventie**.

Onze expertise

1. Enabel prioriteert zijn sectorale en thematische expertise rond de **vijf mondiale uitdagingen en de onderliggende strategieën**.
2. Enabel beheert al zijn sectorale en thematische experts volgens een **globale en flexibele aanpak**. We willen immers de waarde van de expertise verhogen, alle teams van experts inzetten om te leren en te delen, strategieën en benaderingen te ontwerpen, interventies te formuleren, toolkits te bouwen om kennisdeling te garanderen, te innoveren en ondersteuning te bieden voor interventies en programma's.
3. Enabel kiest voor een **open expertisestrategie**. We gaan ervan uit dat onze ontwikkeling en ons expertiseraanbod grotendeels gebaseerd zijn op complementariteit, **interactie en co-creatie tussen experts**. Deze houding zal nuttig en verrijkend blijken voor alle gebieden, als ze wordt opgevat als een **permanent partnerschap**, dat **complementaire en innovatieve expertise** consolideert en stimuleert. De externe expertise zal afkomstig zijn van zeer uiteenlopende bronnen: consultants, overheidsdiensten, private ondernemingen, ngo's, universiteiten, onderzoeks- en R&D-centra, labo's van start-ups, enz. **Raamovereenkomsten** worden verder uitgebouwd om de permanente partnerschappen te faciliteren.
4. Omwille van de continuïteit en het professionalisme garanderen wij **stabiele kernen van sectorale en thematische expertise** gelinkt aan onze erkende expertisedomeinen en de strategieën die deel uitmaken van onze aanpak om de vijf mondiale uitdagingen aan te pakken.
5. Afhankelijk van elke specifieke context zal Enabel de **nationale expertise** vergroten. Investeren in **nationale expertise en junior experts (zowel internationaal als nationaal)** heeft een toegevoegde waarde voor de ontwikkeling van het land.
6. Enabel wil de **uitwisseling tussen alle experts** versterken en **coachingmogelijkheden binnen zijn teams** uitbreiden.
7. Enabel benut de mogelijkheden om **geschikte Belgische publieke expertise** in te zetten in het kader van het SDG-beleid en de Comprehensive Approach van de FOD Buitenlandse Zaken.

⁷ In het geval van andere opdrachtgevers dan de Belgische federale staat en de artikelen 6 voor de Belgische federale staat

8. De externe expertise die voor de mid- en end-term reviews wordt gebruikt, moet **het leren en de innovatie** verder stimuleren om resultaten te bereiken die verder gaan dan hun rol van verantwoording afleggen aan de donoren.
9. In dezelfde logica zullen **netwerken van externe expertise – zoals donoren, sponsors, Belgische overheidsinstellingen, uitvoeringspartners en praktijkbeoefenaars, netwerken, denktanks en de private sector**, voornamelijk rond de vijf mondiale uitdagingen en de onderliggende strategieën – voortdurend worden geconsolideerd.
10. Enabel is **voortdurend op zoek naar nieuwe en creatieve manieren om expertise te verwerven en wederzijdse voordelen** te creëren.

Onze instrumenten

1. De portefeuilles, programma's en interventies kunnen een **waaier aan complementaire instrumenten integreren**:
 - a. **Subsidies** aan actoren om een interventie of een deel van een interventie uit te voeren (Enabel blijft verantwoordelijk), of om hun capaciteiten te ontwikkelen.
 - b. Een **financiële bijdrage aan een nationaal of multidonorenfonds⁸, of in de vorm van sectorale begrotingssteun**, na een grondige analyse van de doeltreffendheid en doelmatigheid van het fonds/de sectorale begrotingssteun om de verwachte resultaten te bereiken.
 - c. Het **verlenen van technische bijstand** om de capaciteiten van de partners te versterken en/of een bemiddelende rol te spelen. Bijvoorbeeld: aansluiting bij internationale netwerken, toegang tot internationale fondsen.
 - d. **Studiebeurzen** om strategische menselijke middelen uit de partnerlanden in staat te stellen de vereiste competenties voor hun rol te ontwikkelen.
 - e. **Innovatieve financieringsinstrumenten** om extra middelen te mobiliseren en/of meer resultaten te bereiken. In overeenstemming met de wet en het Koninklijk Besluit kan Enabel een interventie uitvoeren met behulp van instrumenten zoals impactobligaties, outcome financiering, regelingen van voorwaardelijke premies.
 - f. **Leningen** voor de financiering van rendabele investeringen, met een duurzame sociale en economische impact en in overeenstemming met de mensenrechtenbenadering, eventueel als onderdeel van een 'blending' benadering.
2. Het gebruik van deze instrumenten is nooit een doel op zich. Het zijn instrumenten die beschikbaar zijn om de verwachte ontwikkelingsresultaten en -impact te bereiken. Wanneer financiële transfers niet zijn voorzien, kan Enabel ook andere instrumenten gebruiken, zoals brieven van overeenstemming (lettres d'entente) of protocolakkoorden, om de verplichtingen van de partijen te specificeren.
3. Wat betreft **subsidies** wil Enabel:
 - a. De uitvoering van delen van interventies toevertrouwen aan of acties financieren van **partners die fit for purpose zijn**, voornamelijk lokale overheidsinstellingen, ngo's en sociale ondernemingen die lokaal actief zijn.
 - b. Het gebruik van dit instrument flexibeler en contextgevoelig maken en het geleidelijk vergroten, zowel voor directe subsidies als voor oproepen tot het indienen van voorstellen. Het doel hierbij is om de toe-eigening te vergroten en de capaciteit van de partners te gebruiken.
 - c. Méér doen dan alleen het financieren van de acties van een partner. Er kunnen middelen worden voorzien voor de **capaciteitsversterking van de partnerinstelling**.
 - d. Geleidelijk aan het deel van de **resultaatgerichte subsidies verhogen**, waarbij de uitbetaling van de subsidie wordt gekoppeld aan de verwezenlijking van vooraf vastgestelde doelstellingen.
 - e. Opzetten en beheren van **competitieve multidonorenfondsen** (bijvoorbeeld voor de financiering van innovatie en O&O, het verstrekken van startkapitaal, enz.).
 - f. Subsidies gebruiken om de toegang tot financiering voor ondernemingen te verbeteren (capaciteitsversterking, garantiefondsen, ...), maar niet voor het rechtstreeks verstrekken van leningen aan de partner.

⁸ Daarbij moet er op voorhand voor worden gezorgd dat de werking van een dergelijk multidonorenfonds niet omslachtig is.

4. Wat betreft de **financiële bijdrage** aan een nationaal of multidonorenfonds of in de vorm van **sectorale begrotingssteun**, wil Enabel:
 - a. **Meer deelnemen aan de door de partnerlanden beheerde collectieve fondsen wanneer Enabel voldoende zekerheid krijgt** over de doeltreffendheid, de doelmatigheid en het fiduciaire beheer van het fonds. In het geval van een startfonds zal de eerste financiële bijdrage beperkt zijn.
 - b. **Sectorale begrotingssteun** (prestatiecontract voor de sectorale hervorming) overwegen wanneer **aan de vereiste voorwaarden is voldaan**, met een transparante planning en het gebruik van nationale controlemechanismen.
 - c. De **financiële bijdragen vergezeld doen gaan van technische bijstand** om de lokale overheidsinstelling die verantwoordelijk is voor het fonds in staat te stellen het goed te beheren (strategisch, operationeel, financieel, op het vlak van contractering, enz.).
 - d. Een **actieve partner zijn in de dialoog** met de donoren die bijdragen aan de fondsen en tussen de donoren en de verantwoordelijke instelling in het partnerland.
5. Wat betreft het **verlenen van technische bijstand** wil Enabel:
 - a. De minister voorstellen om een **Expertise- en Adviesfonds op te richten⁹ met betrekking tot de mondiale uitdagingen**, beheerd door Enabel. Het fonds kan dan gemobiliseerd worden als antwoord op specifieke verzoeken om technische bijstand van alle partnerlanden voor behoeften van één bepaald land, meerdere landen, een regio of mondiaal.
 - b. **Geleidelijk aan lokale juniorprogramma's opzetten**. Het mobiliseren van nationale junior experts zal bijdragen tot het aanpakken van een uitdaging, namelijk dat jonge afgestudeerden uit onze partnerlanden professionele ervaring kunnen opdoen.
 - c. Faciliteren van **jumelageprogramma's tussen Belgische overheidsdiensten en overheidsdiensten van de partnerlanden**.
 - d. Het **faciliteren van uitwisselingen** tussen administraties/organisaties van de verschillende partnerlanden.
6. Wat betreft **beurzen** wil Enabel strategische veranderingsagenten in partnerlanden in staat stellen om de nodige competenties voor hun functies te verwerven:
 - a. Door middel van **lokaal georganiseerde onderwijsprogramma's** of internationale onderwijsprogramma's indien deze niet lokaal beschikbaar zijn.
 - b. Voor veranderingsagenten uit **kleine publieke en private bedrijven en organisaties**.
 - c. In **samenhang** met de geplande **ontwikkelingsdoelstellingen** van de interventies.
7. Wat betreft **innovatieve financieringsinstrumenten** wil Enabel:
 - a. Innovatieve instrumenten testen, (impactobligaties, outcome financiering, regelingen van voorwaardelijke premies, vouchersystemen).
 - b. Het voortouw nemen in het donornetwerk op het gebied van innovatieve financieringsinstrumenten.
 - c. Het gebruik van beproefde instrumenten mogelijk maken voor alle missies van Enabel.
8. Wat betreft **leningen** wil Enabel:
 - a. De **openbare instellingen** van de partnerlanden met voldoende **terugbetalingscapaciteit** ondersteunen, op een efficiëntere en meer verantwoordelijke manier, om hun doelstellingen te bereiken.
 - b. Inclusieve groei stimuleren en **reageren op markttekortkomingen door het verstrekken van concessionele leningen** aan intermediaire (publieke of private) structuren die concessionele financiering verstrekken aan kleine ondernemingen.
 - c. Zich beperken tot het verstrekken van **concessionele leningen** – dat zijn leningen tegen voorwaarden die gunstiger zijn dan de normale marktvoorwaarden – die **niet onder de mandaten van FINEXPO of BIO vallen**. Het gebruik van leningen zal in het begin bescheiden zijn en bij succes geleidelijk aan worden uitgebreid.
 - d. Leningen verstrekken die:
 - i. **Aanvullend zijn** (de investering zou niet gebeuren zonder de lening);

⁹ Buiten de fondsen die mogelijk in bepaalde landenportefeuilles zijn opgenomen.

- ii. Acties/investeringen financieren die **aanzienlijke ontwikkelingseffecten zullen genereren** in overeenstemming met de in de portefeuilles vastgelegde ontwikkelingsdoelstellingen;
 - iii. **Economisch, sociaal en ecologisch duurzaam zijn.**
- e. Een blending benadering stimuleren.

Onze bijdrage aan bewustmaking en beleidsondersteuning

1. Om zijn ontwikkelingsdoelstellingen en duurzame impact te bereiken, die verder gaan dan de uitvoering van projecten, moet Enabel **bijdragen aan de opbouw van het beleid die deze doelstellingen ondersteunt**. Deze rol maakt deel uit van het mandaat van Enabel, hetzij rechtstreeks op technisch niveau, hetzij als ondersteuning van DGD en het ministerie van Buitenlandse Zaken op politiek niveau.
2. Enabel **werkt op verschillende niveaus**:
 - a. in de landen/regio's waar Enabel actief is: via de sectorale groepen, groepen voor donorcoördinatie ...
 - b. op Belgisch niveau: via de dialoog Enabel/DGD/Buitenlandse Zaken, verschillende sectorale en thematische multi-actornetwerken en fora (zoals het platform Be-cause health, Educaid ...), strategische partnerschappen ...
 - c. op Europees niveau: via het Practitioners' Network van de EU, de Task Force EU D4D ...
 - d. op internationaal niveau: via netwerken van internationale donoren en/of van praktijkbeoefenaars
3. De technische inbreng van Enabel in de beleidsvorming bevindt zich op **twee niveaus**. Enerzijds is die inbreng gebaseerd op de bij de begunstigden behaalde ontwikkelingsresultaten, de bundeling van ervaringen en geleerde lessen en de **strategische lessen die zijn getrokken uit interventies** in een bepaalde geografische of thematische portefeuille **op het terrein**; en anderzijds gekoppeld aan de **5 mondiale uitdagingen** die deze in een breder kader plaatsen in overeenstemming met de Agenda voor Duurzame Ontwikkeling.
4. In de partnerlanden biedt Enabel ondersteuning aan de beleidsvorming door middel van actieve deelname aan **sectorale groepen** of via **specifieke steun aan de instellingen van de partnerlanden** bij het uitwerken van hun strategisch en juridisch kader.
5. Op Belgisch niveau heeft Enabel de ambitie om de beleidsreflectie met **DGD/ Buitenlandse Zaken** open en constructief te **voeden**, dankzij het **praktisch leren uit zijn terreinervaring** en kennis van gevarieerde contexten.
6. Op Europees en internationaal niveau zal Enabel voor de **bijdrage aan beleidsfora** overleg plegen met **DGD** over de verdeling van de verantwoordelijkheden, de wijze van deelname, het gezamenlijk te verdedigen standpunt, de te verlenen steun aan DGD, enz.
7. De deelname van Enabel aan **denktankgroepen, netwerken, taskforces en andere strategische groepen** zal worden toegespitst op hun **strategisch belang** met betrekking tot onze ambities en met **vooraf bepaalde, duidelijk omschreven doelstellingen**.
8. Enabel zal ook vaker deelnemen aan gerichte **publieke debatten** rond de thema's van de 5 mondiale uitdagingen met als doel de **sensibilisering van het publiek** te versterken en onze algemene zichtbaarheid te verhogen.
9. **Educatieve programma's** (zoals Kleur Bekennen/Kruit en Annoncer la Couleur, TDC, het Juniorprogramma ...) zijn ook belangrijke sensibiliseringsinstrumenten om het bewustzijn en de vorming over de noodzaak van een duurzame, eerlijke en inclusieve mondiale ontwikkeling te vergroten.
10. Enabel zal zijn **externe communicatie** naar de media, politici en het grote publiek **versterken** om zich beter bekend te maken (zijn acties, waarden, resultaten, innovaties ...). Hierbij zal gefocust worden op innovatie en digitalisering.

Ons beleid om de private sector te betrekken (PSE) voor ontwikkeling

1. **Verskillende soorten partnerschappen** met private entiteiten zijn mogelijk.
 - **Innovatiepartnerschappen**, waarbij Enabel gebruikmaakt van de laatste innovaties van de private sector, zodat het personeel van Enabel op de hoogte is van de nieuwste technologieën, producten en diensten die door de private sector worden geleverd en waar de projecten in onze partnerlanden zodoende baat bij hebben. Co-innovatie tussen bedrijven en begunstigden zal een logische volgende stap zijn.
 - **Expertisepartnerschappen**, waarbij de expertise van het personeel van de privépartners wordt ingezet om de begunstigden van Enabel bij te staan, hetzij tegen betaling, hetzij gratis in het kader van het duurzaamheidsbeleid van deze bedrijven.
 - **Commerciële partnerschappen**, waarbij een directe link wordt gelegd tussen private (inkoop)bedrijven en ondernemers in onze partnerlanden. Dit type partnerschap kan gemakkelijk worden versterkt door een expertise en/of een innovatie- en/of een financieel partnerschap.
 - **Financiële partnerschappen**, waarbij de financieringsmogelijkheden van publieke (bv. BIO Invest) en private (bv. Kampani, impactinvesteerders, privéfondsen, bedrijven, enz.) investeerders worden gemobiliseerd ten voordele van de doelgroepen van Enabel.
 - Andere soorten partnerschappen en/of een combinatie van meerdere van de bovenstaande partnerschappen kunnen worden ontwikkeld.
2. Aangezien Enabel vaak actief is in fragiele landen, waar de lokale privésector meestal informeel is, slecht gestructureerd en/of beperkt tot bepaalde (stedelijke) regio's, moet de betrokkenheid van de privésector flexibel zijn en worden aangepast aan de lokale context.
3. Bij het opzetten van partnerschappen met de privésector kan de **diaspora** in België een belangrijke rol spelen. De diaspora is immers een belangrijke financieringsbron voor het thuisland, alsook om nieuwe bedrijven op te richten of uit te breiden.
4. Om zijn partnerschapsnetwerk met de (Belgische) publieke sector uit te breiden, zal Enabel **raamovereenkomsten sluiten**.
5. **Er zouden geen beperkingen mogen zijn** over de sectoren die in aanmerking komen voor samenwerking met de private sector, noch aan het feit dat deze al dan niet lucratieve doeleinden hebben, **zolang ze het gemeenschappelijke doel hebben en het algemene principe van Enabel** van duurzame en inclusieve ontwikkeling onderschrijven, en zolang ze de effecten van de activiteiten van Enabel om de mondiale uitdagingen te verzachten, vergroten.
6. Voor elk partnerschap met de private sector zal het **principe van 'triple win'** (begunstigden, private onderneming, Enabel) worden nagevolgd.
7. **Out of the box denken**, waarvan de (wettelijke) haalbaarheid op dit moment nog moet worden onderzocht, zou zich een win-win-winkader kunnen voorstellen waarin de private sector, werkend aan een groot industrieel project, een **beroep doet op Enabel voor zijn (zachte) expertise**, het ondersteunen van het project en het geruiststellen van de grote donoren in hun financiering, dit alles ten behoeve van een duurzame en inclusieve ontwikkeling. Deze voordelen kunnen financieel zijn, maar kunnen ook worden vertaald in ontwikkelingsresultaten.
8. **Om Enabel (beter) bekend te maken bij de (Belgische) private sector** moeten er in dit stadium tegelijkertijd inspanningen geleverd worden.
9. Er moet een **set regels en voorwaarden (Ethische code)** worden ontwikkeld om met de private sector samen te werken, waarin niet alleen wordt bepaald wat we kunnen, maar ook wat we (niet) willen doen, wederzijdse aansprakelijkheden, enz. Enabel is bereid om bij te dragen aan andere ethische codes die mogelijk bestaan binnen de Belgische ontwikkelingssamenwerking (DGD, ngo's, enz.) om zo een algemeen kader te hebben om met de private sector te werken.

Onze specifieke aanpak in fragiele landen

1. Enabel voert niet alleen acties uit in fragiele situaties, maar werkt ook **aan fragiliteit**. Het werken in en aan fragiliteit vereist dat we onze programmeringscycli en beheersinstrumenten aanpassen. Deze moeten immers de nodige flexibiliteit en het nodige aanpassingsvermogen kunnen bieden in het licht van onvoorspelbare situaties.

Policy's, processen en praktijken

2. Wij hanteren specifieke programmerings- en interventiebenaderingen die 'fragiliteitsgevoelig' zijn.
3. Een doeltreffende samenwerking met landen in fragiele situaties vereist een aanpak die de politieke dimensies verder integreert ('Thinking and Acting Politically'). Enabel sluit zich aan bij de Comprehensive Approach van de FOD Buitenlandse Zaken. Die strategie is gericht op meer coherentie, synergie, complementariteit en coördinatie tussen de verschillende actoren en instrumenten van het Belgische buitenlandse beleid.
4. De acties van Enabel in fragiele staten worden ook gedictieerd door de **mensenrechtenbenadering** die inhoudt dat onze activiteiten worden geleid door de normen en principes van de mensenrechten. De focus ligt op rechthebbenden en plichtsdragers en hun mogelijkheden om hun mensenrechten op te eisen en hun verplichtingen in dat verband na te komen.
5. Enabel erkent de complexiteit en **multidimensionaliteit** van fragiliteit. In lijn met de OESO-aanpak erkent Enabel **5 dimensies** van fragiliteit.
6. De **drievoudige nexus veiligheid/humanitair/ontwikkeling** is een belangrijk element van onze positionering. Dankzij die nexus kunnen we activiteiten coördineren en partnerschappen opbouwen met humanitaire en veiligheidsactoren om samen te werken bij transities.
7. In politieke crisissituaties wordt ons standpunt als ontwikkelingsagentschap van de Belgische staat bepaald in overleg en dialoog met de FOD Buitenlandse Zaken op het terrein en in Brussel. Daarbij worden geen overhaaste of unilaterale beslissingen genomen en wordt aandacht geschonken aan de principes van 'Do no harm'.
8. In een fragiele context werken we aan strategieën om de duurzaamheid van onze investeringen te waarborgen. We zijn ons er echter van bewust en accepteren dat het **vooruitzicht op duurzaamheid onzekerder kan zijn**. In dit geval kunnen investeringen met een lagere waarschijnlijkheid van duurzaamheid nog steeds worden overwogen als hun 'maatschappelijk rendement' op de korte/middellange termijn hoog genoeg is om dit risico te compenseren.
9. In overeenstemming met de veiligheids- en ontwikkelingsstrategie van DGD en de bemiddelingsstrategie van de FOD Buitenlandse Zaken investeert Enabel in **conflictpreventie-, mitigatie- en bemiddelingsacties**.

Instrumenten om te werken in fragiele situaties

10. Enabel promoot instrumenten voor het analyseren van de verschillende dimensies van fragiliteit. Daarbij maakt het in het bijzonder gebruik van **FRAME, een tool voor risico- en opportuniteitsanalyse**, evenals '**Conflictgevoelige analyse**' en **Political Economy Analysis (PEA) tools** die gevoelig zijn voor genderspecifieke of inclusieve risico's en kwetsbaarheden. In fragiele staten vormen analyses van de '**drivers of fragility**' de leidraad voor onze programmering.
11. Het is algemeen aanvaard dat donoren flexibeler moeten zijn en bereid moeten zijn om meer risico te nemen in fragiele situaties. Werken in fragiele contexten kan vereisen dat er snel wordt gehandeld ('*Act fast*'). Enabel heeft een **reeks specifieke procedures/regels nodig om snel en flexibel te kunnen optreden** in onstabiele situaties en tegelijkertijd de transparantie en verantwoordingsplicht te waarborgen.
12. Enabel schenkt bijzondere aandacht aan risicomanagement, want werken in een fragiele situatie staat gelijk aan het aanvaarden van een **groter risico op falen**. Zich engageren in dergelijke contexten verdient een doordachte, collectieve en gedeelde risicobereidheid met de donor.

Partnerschappen voor fragiliteit

13. Als gouvernementeel ontwikkelingsagentschap streeft Enabel naar de ontwikkeling van solide, sterke partnerschappen met de **democratische overheidsinstellingen** van onze partnerlanden.
14. Geen enkele organisatie kan alleen optreden om landen te helpen bij het verminderen van hun FCV-uitdagingen. **Sterke partnerschappen** tussen humanitaire, ontwikkelings-, veiligheidsentiteiten, organisaties voor vredesopbouw en private organisaties – waarbij gebruik wordt gemaakt van hun respectieve comparatieve voordelen – zijn van essentieel belang om de doelstellingen op korte en middellange termijn te combineren met de versterking van de nationale systemen. Als ontwikkelingsagentschap faciliteert Enabel deze partnerschappen.
15. De operationalisering van de Comprehensive Approach omvat ook versterkte partnerschappen tussen Belgische actoren waarvoor Enabel een **mobiliserende/faciliterende rol** kan spelen.

16. Enabel werkt samen met het **Belgische en lokale maatschappelijke middenveld** om te zorgen voor complementariteit. Daarbij wordt rekening gehouden met het comparatieve voordeel van elk van hen.

Bijzondere aandacht voor het personeel

17. Enabel is in staat om **kwaliteitsvolle expertise in te zetten om te werken in deze contexten**.
18. Er wordt specifieke aandacht besteed aan de **veiligheid van onze medewerkers** in een fragiele context.

Ons resultaatgericht beheer

1. Onze positionering is gebaseerd op de **6 principes van resultaatgericht beheer** zoals gedefinieerd door de OESO:



2. Enabel integreert resultaatgericht beheer in **alle dimensies van zijn beheer en besluitvorming**, inclusief strategisch beheer, operationele, financiële en verandermanagementprocessen, partnerschappen en prestatie- en kennismanagement.
3. Enabel optimaliseert de inspanningen voor een **ontwikkeling die niemand achterlaat**. We integreren in alle fasen van de programmeringscyclus de mensenrechtenbenadering, de genderdimensie en de beginselen 'leaving no one behind' en 'do not harm' en van **intersectionaliteit** voor een grotere inclusie.
4. De resultaten waaraan Enabel bijdraagt zijn gelinkt aan het SDG-kader. In de praktijk betekent dat:
 - De door Enabel gehanteerde definities en concepten over ontwikkelingsresultaten zijn afgestemd op de **OESO-DAC**-terminologieën en worden **consequent toegepast** op alle niveaus.
 - De '**matrix voor ontwikkelingsoplossingen**' ontwikkeld in het kader van de **strategie 2030 van Enabel**, en de **bijbehorende SDG-indicatoren**, worden gebruikt als basis voor het rapporteren en communiceren van de bijdrage van Enabel aan de SDG's. Deze indicatoren zijn geïntegreerd in strategiedocumenten en landenportefeuilles en kaders voor interventieresultaten. Ze worden gebruikt voor opvolging, evaluatie en rapportage.
 - Op regelmatige basis wordt een **betrouwbare analyse beschikbaar en openbaar gemaakt** om de bijdrage van Enabel als geheel aan de SDG's te **communiceren**.
 - De monitoring- en evaluatiemethodologieën leggen de nadruk op het **monitoren van 'outcomes' en 'tussentijdse outcomes'** die het mogelijk maken om de met de bijdrage van Enabel gegenereerde veranderingstrajecten kwantitatief en kwalitatief te documenteren.
5. Enabel erkent dat **ontwikkeling een complex proces is**, dat geconfronteerd wordt met **onstabiele en onzekere contexten**. Dit betekent dat de **processen en benaderingen voor opvolging, evaluatie, leren en kennisopbouw zo zijn ontworpen dat ze voldoende flexibel** en aanpasbaar zijn aan verschillende contexten en **gericht zijn op de gebruikers** van de resultaatproducten.

6. Aanpassingen aan de context vereisen een **goed begrip van de lokale dynamiek, duidelijk omschreven verwachte resultaten en aanpasbare producten**. Er wordt de voorkeur gegeven aan een iteratieve (in plaats van een lineaire) aanpak om de complexiteit van de operationele omgeving aan te kunnen. Veranderingsprocessen worden gedocumenteerd om de voortgang te volgen, het leren te vergemakkelijken en beslissingen te begeleiden. In de praktijk wordt het gebruik van de **verandertheorie (ToC)** – met inbegrip van de actieonderzoeksaanpak – geïstitutionaliseerd.
7. Enabel richt zich op het behalen van **resultaten op lange termijn**. Dit betekent dat elke landenportefeuille, hoewel beperkt in de tijd, bijdraagt aan een **visie op langere termijn**.
8. Formuleringen van specifieke doelstellingen en resultaten zijn duidelijk en nauwkeurig, omvatten realistische indicatoren en indicator-‘streefdoelen’ op basis van een eerste veranderingstheorie en een goed begrip van de context in het begin.
9. Verantwoording afleggen is traditioneel de functie van het resultaatgericht beheer die een belangrijk onderdeel vormt van inspanningen van Enabel op alle niveaus, vaak ten koste van de functies ‘besluitvorming’ en ‘leren op basis van de resultaten’. Enabel wil daarom **de plaats van verantwoording in zijn resultaatgericht beheer** opnieuw in evenwicht brengen.
10. Om efficiënter verantwoording te kunnen afleggen, **verbetert Enabel voortdurend de beschikbaarheid en de kwaliteit van de resultaatinformatie die het produceert**. Resultaatinformatie 1) geeft informatie over de bereikte/niet bereikte resultaten (het ‘wat’); 2) verklaart het proces voor het bereiken/niet bereiken van deze resultaten (het ‘hoe’); 3) en geeft aan wat er van de ervaring is geleerd.
11. **Verantwoording afleggen aan de eindbegunstigden** van ontwikkelingsacties is een prioriteit voor Enabel, in overeenstemming met zijn waarden. Enabel streeft ernaar de meningen van de eindbegunstigden en hun **deelname of vertegenwoordiging** in de verschillende fasen van de programmeringscyclus **beter in aanmerking te nemen**.
12. **Wederzijdse verantwoording is een belangrijk element in het partnerschap** tussen Enabel en de belanghebbenden op het niveau van het partnerland.
13. Enabel gebruikt de **monitoring- en evaluatiesystemen van de partner wanneer deze functioneel en betrouwbaar zijn** voor de rapportage over de voortgang van de SDG's. Enabel kan ook bijdragen aan de versterking van de systemen van de partnerlanden.
14. **Resultaatinformatie wordt op een transparante manier besproken met partners en opdrachtgevers**. Daarbij wordt gebruikgemaakt van participatieve platforms die hiervoor zijn opgezet op de verschillende niveaus (interventie, land, organisatie). Om de wederzijdse verantwoordingsplicht te garanderen, zorgt Enabel ervoor dat alle belanghebbenden van de interventie/portefeuille bij de belangrijkste activiteiten van resultaatgericht beheer in de verschillende fasen van de cyclus worden betrokken.
15. Als **principe van transparantie** deelt Enabel de belangrijkste resultaten op het gebied van ontwikkelingsresultaten, zoals resultatenrapporten over interventies en/of portefeuilles en evaluatierapporten, en maakt deze openbaar.
16. **Enabel plaatst resultaatgerichte besluitvorming bovenaan in zijn resultaatgericht beheer**. Dit betekent dat resultaatinformatie in de eerste plaats de besluitvorming¹⁰ (zowel intern als extern aan Enabel) op de verschillende niveaus (interventie, land, organisatie) begeleidt. Dit houdt in:
 - dat er binnen Enabel een **sterk leiderschap bestaat, op alle niveaus van de organisatie, over het gebruik van resultaatinformatie, om de ontwikkeling van een sterke resultaatcultuur te ondersteunen**.
 - dat bij de **besluitvormingsprocessen** op verschillende niveaus **gebruik wordt gemaakt van relevante informatie over de resultaten**.
 - dat op de verschillende niveaus **de teams** de strategieën die zij bevorderen en uitvoeren om ontwikkelingsresultaten te bereiken, **kritisch ter discussie stellen**. Dat zij, **op basis van hun analyses, de besluitvormingsorganen informeren** met het oog op heroriëntatie of aanpassing waar nodig.
 - dat, om het gebruik van resultaatinformatie te optimaliseren, het essentieel is om **overproductie van resultaatinformatie te voorkomen**.
17. De **operationele strategieën** van Enabel worden **periodiek herzien** in het licht van de geleerde lessen. En dankzij zijn lessen voedt en ondersteunt Enabel, samen met andere actoren, de DGD bij de **uitwerking en aanpassing van ontwikkelingsbeleid en -strategieën**. De informatie over de

¹⁰ Politieke, strategische, operationele besluiten

ontwikkelingsresultaten wordt ook **geïntegreerd in het strategische reviewproces**, met inbegrip van de *management reviews* door het directiecomité.

18. **Enabel wil een lerende organisatie worden die haar kennis over ontwikkelingssamenwerking overdraagt en deelt.** In de praktijk vertaalt zich dat zo:
 - **Er wordt een meerjarige Enabel-leerstrategie ontwikkeld.** Deze strategie beschrijft de leerambities van de organisatie op verschillende niveaus, doelstellingen, processen en methodologieën, evenals de verwachte producten.
 - In het kader van een landen- of thematische portefeuille worden **leerdoelen samen met** de verschillende belanghebbenden in het begin – en tijdens – de uitvoering **geïdentificeerd** en gedurende de hele uitvoering opgevolgd.
 - Voor elke nieuwe interventie wordt een **bundeling van de geleerde lessen gepland**¹¹ vanaf het begin van de uitvoering en uitgevoerd met de belanghebbenden. Dat heeft als doel de resultaten die aan het einde van de interventie worden geproduceerd, alsook van de successen en mislukkingen te documenteren.
19. Enabel en DGD stellen de **gemeenschappelijke behoeften aan informatie over leerresultaten vast** en er wordt een **gemeenschappelijk leerplan op meerjarenbasis** opgesteld.
20. Het leren neemt ook de vorm aan van **transversale analyses**, in de vorm van **kennisopbouw** en **strategische evaluaties**, die de balans opmaken van de doeltreffendheid van de benaderingen, bewijs leveren voor aanpassingen van de strategieën van Enabel en DGD. Op die manier maken ze het delen van ervaringen met andere technische en financiële partners mogelijk. Dit kan in een consortium gebeuren.
21. Enabel erkent dat **mislukkingen ook deel uitmaken van het werk**, en dat ze **belangrijke bronnen zijn om te leren** wanneer ze worden herkend, geobjectiveerd, gedeeld en gezamenlijk geanalyseerd op een transparante, vertrouwensvolle en constructieve manier.
22. In het geval van **innovatieve interventies**, **hanteert Enabel een rigoureuze experimenteeraanpak** om te leren met het oog op het genereren van overtuigend bewijs en het bevorderen van betere resultaten van innovaties.
23. Enabel zorgt ervoor dat het **resultatenbeheersysteem beheersbaar, nuttig, betrouwbaar en efficiënt** is.
24. Een resultatenbeheersysteem dat hanteerbaar, nuttig, betrouwbaar en aanpasbaar is, vereist de opzet van een **capaciteit voor productie, analyse, aggregatie, synthese en evaluatief denken** waarbij gebruik wordt gemaakt van interne en externe middelen en een **voortdurende capaciteitsversterking op alle niveaus**.
25. Enabel erkent dat het belangrijk is dat elk team van een ontwikkelingsinterventie zich de contextuele analyses en veranderingstheorieën toe-eigent en deze verfijnt met de belanghebbenden van de interventie. Een periode van **drie maanden wordt daarom systematisch gepland, zodra het interventieteam is opgericht, als een scopingfase** om de veranderingstheorie die het resultaat is van de formulering te herzien, het specifieke monitoring- en evaluatiekader ervan te definiëren en te profiteren van de interventie en het systeem voor resultaatgericht beheer als geheel.

Onze benadering van innovatie

1. Het bevorderen van innovaties die een bewezen of verwachte impact hebben op de ontwikkeling behoort integraal tot de verantwoordelijkheid en de verantwoordingsplicht van Enabel aan zijn belanghebbenden.
2. Om een betrouwbare ontwikkelingspartner te blijven in een voortdurend veranderende omgeving, streeft Enabel naar een optimaal evenwicht tussen **operationele uitmuntendheid** vandaag en het **verkennen van nieuwe opportuniteiten** in de nabije toekomst en op langere termijn.
3. Het verkennen en uitvoeren van 'nieuwe oplossingen' brengt heel wat onzekerheden en risico's met zich mee. Enabel toont zijn **risicobereidheid** en promoot actief **innovatiemanagement**.
4. Enabel promoot volgende **principes van innovatiemanagement**:

¹¹ Dat kan op een gerichte manier gebeuren op specifieke thema's die als prioriteiten voor het leren zijn geselecteerd.

- a. **Gebruikersgericht** ontwerpen van oplossingen en processen, met een duidelijke focus op het participatieve proces om in te spelen op zeer specifieke lokale behoeften;
 - b. Belang van het **versterken en consolideren van lokale innovatiesystemen**;
 - c. **Co-creatie** met publieke en private actoren (zowel start-ups als volwassen bedrijven), onderzoeksinstituten, universiteiten en hun spin-offs, en het maatschappelijk middenveld.
 - d. Nadruk op een **breder verspreiding, institutionalisering en consolidatie** van innovaties;
 - e. Samenwerking en leren binnen **praktijkgemeenschappen, consortia en netwerken** met andere donoren, agentschappen of praktijkbeoefenaars.
5. Enabel besteedt bijzondere aandacht aan **‘frugal’ (spaarzame, sobere) innovaties**¹² bestemd voor mensen met beperkte middelen. Enabel **past bestaande oplossingen** zoveel mogelijk **aan** op nieuwe gebruikgevallen.
6. Enabel houdt de impact van innovaties nauwlettend in de gaten en zet zich in om de interactie van individuen, gemeenschappen, organisaties en structuren met deze innovaties te bestuderen. Op organisatorisch niveau zal Enabel een continue reflectie over de **ethiek van innovatie** initiëren en in stand houden.
7. Enabel is actief bezig met het verbeteren van zijn organisatorische **processen, procedures, beleid en cultuur** om een positieve en ondersteunende omgeving voor innovatie te creëren dankzij het volgende:
- a. flexibele en wendbare operationele en monitoringprocessen die innovatie in zijn interventies bevorderen.
 - b. **financiële flexibiliteit** en **gunstige financiële regels** die het mogelijk maken de nodige risico's te nemen om innovatie en een soepele toewijzing van financiële middelen te bevorderen om innovatiemogelijkheden die zich voordoen te benutten;
 - c. **partnerschappen met innovatieve actoren**, zoals denktanks, de academische wereld, bedrijven en andere innovatieve organisaties en individuen, en een actieve zoektocht naar nieuwe wendbare manieren om met deze actoren samen te werken;
 - d. een **positieve cultuur van innovatie** binnen de organisatie en het actief **delen en leren** over innovatie;
 - e. de aanwerving van mensen met **innovatieve vaardigheden en competenties** en de actieve investering in het verbeteren van de innovatievaardigheden van zijn personeel;
 - f. de erkenning dat innovatie iedereen in de organisatie aangaat en het toekennen van **tijd** aan iedereen om te leren, te onderzoeken en te innoveren, zowel individueel als collectief.
8. Enabel creëert een speciaal **innovatiefonds** dat een flexibele financiering van innovaties mogelijk maakt, inclusief innovaties die verschillende interventies of landen betreffen.
9. Enabel bepaalt zijn innovatiestrategie en werkt die regelmatig bij om zo duidelijke collectieve doelstellingen, ambities en oriëntaties te bepalen. Deze strategie is altijd flexibel en laat voldoende vrijheid en ruimte voor intrapreneurship.

¹²‘Frugal’ innovatie is het proces van het reduceren van de complexiteit en de kosten van een goed en de productie ervan.

BIJLAGEN: Onze oplossingenmatrix

Mondiale uitdagingen	Ontwikkelingsoplossingen van Enabel	Verwachte impact
Vrede en veiligheid <u>Ons doel:</u> Een stabiele context creëren als voorafgaande voorwaarde voor stabiele ontwikkeling	Hervorming van de veiligheidssector (met inbegrip van de nabijheidspolitie)	- Toename van het aantal mensen die het veilig vinden om alleen rond te lopen in hun woongebied als percentage van de totale bevolking (uitgesplitst naar geslacht) (SDG 16.1.4) - Toename van het deel van de bevolking van wie de ervaring met openbare diensten bevredigend was (SDG 16.6.2)
	Eerlijke en inclusieve justitie	Toename van het aandeel slachtoffers van geweld (uitgesplitst naar geslacht) die het incident bij de bevoegde autoriteiten hebben gemeld of andere officieel erkende mechanismen voor geschillenbeslechting hebben gebruikt (SDG 16.3.1)
	Burgerschap en participatie	- Toename van het percentage kinderen onder de 5 jaar dat door een instantie van burgerlijke stand is geregistreerd (SDG 16.9.1) - Toename van het deel van de bevolking dat van mening is dat de besluitvorming open en reactief is (SDG 16.7.2)
Klimaatverandering en milieu <u>Ons doel:</u> De onderliggende oorzaken van klimaatverandering verminderen en de veerkracht vergroten	Klimaatslimme en klimaatbestendige landbouw, inclusief duurzaam beheer van bossen en land	- Toename van het aandeel van landbouwgrond dat productief en duurzaam wordt gebruikt (SDG 2.4.1) - Toename van het gebied onder duurzaam bosbeheer met als gevolg een verhoogde CO2-absorptie (SDG 15.2.1)
	Geïntegreerd en duurzaam waterbeheer (drink- en productiewater)	- Toename van het aandeel van de bevolking dat gebruikmaakt van veilig beheerde drinkwaterdiensten (SDG 6.1.1) - Toename van het landbouwareaal waar een geïntegreerd beheer van de watervoorraden wordt toegepast (toepassing van SDG 6.5).
	Groene stedelijke groei, inclusief hernieuwbare energie en ecobouw	- Toename van het aantal steden en menselijke nederzettingen die geïntegreerde beleidslijnen en actieplannen goedkeuren en uitvoeren voor inclusie, doeltreffend gebruik van hulpbronnen, mitigatie en adaptie aan klimaatverandering, en weerbaarheid tegen rampen (SDG 11.b) - Toename van het aandeel van lokale overheden die lokale mitigatiestrategieën voor rampen goedkeuren en uitvoeren in overeenstemming met nationale strategieën (SDG 13.1.3)
Economische en sociale ongelijkheid <u>Ons doel:</u> Inclusieve, rechtvaardige en evenwichtige economische ontwikkeling bevorderen en de ongelijkheden verschillen verkleinen	Duurzame zakelijke mogelijkheden en waardig werk	- Netto extra gecreëerde waardige banen (SDG 8.5.2) - Percentage jongeren (15-24 jaar) dat binnen 6 maanden na de aangeboden opleiding werkt, per geslacht (op basis van SDG 8.6.1 en de IAO-indicator voor waardig werk voor jongeren) - Ervoor zorgen dat vrouwen volledig en effectief deelnemen aan en gelijke toegang hebben tot leidinggevende functies op alle niveaus van de besluitvorming in het <u>economische</u> leven (SDG 5.5)
	Creëren van duurzame en eerlijke waardeketen (agrobédrijven, havenbeheer ...)	- Toename van het aantal ondernemingen of personen die nieuw deelnemen aan een specifieke waardeketen (aanpassing van SDG 9.3.1) - Toename van het aantal ondernemers met toegang tot gepaste financiële en niet-financiële diensten, naar geslacht en leeftijd (aanpassing van SDG 8.3) - Stijging van het gemiddelde inkomen van kleine producenten (SDG 2.3.2)
	Seksuele gezondheidsrechten en gezinsplanning (She Decides)	Verhoging van het percentage vrouwen in de vruchtbare leeftijd (15-49 jaar) die moderne methoden voor gezinsplanning gebruiken (SDG 3.7.1)
	Toegang tot kwaliteitsvolle basisdiensten	Percentage kinderen en jongeren in het basis- en lager secundair onderwijs dat ten minste de

	(onderwijs, gezondheidszorg ...)	minimale vaardigheidsnormen voor i) lezen en ii) wiskunde beheerst, per geslacht (op basis van SDG 4.1.1) - Toename van het percentage van de bevolking dat sociale bescherming geniet (SDG 1.3.1) (of dat een ziekteverzekering heeft afgesloten KPI 3.8.1) - Toename van het aantal geboorten dat wordt bijgestaan door geschoold gezondheidspersoneel (SDG 3.1.2)
	Verkleinen van de digitale kloof	Percentage jongeren en volwassenen met computer- en communicatievaardigheden per vaardigheidstype (SDG 4.4.1)
Menselijke mobiliteit <u>Ons doel:</u> Win-win-winoplossingen uitwerken die gebaseerd zijn op de mensenrechten voor ontheemden	Bestuur van de menselijke mobiliteit	Toename van het aantal landen met een goed beheerd migratiebeleid (SDG 10.7.2)
	Bescherming en veerkracht in noodsituaties en langdurige crisissituaties	Toename van het aantal mensen in crisissituaties met toegang tot basisvoorzieningen (onderwijs, gezondheidszorg, water en sanitaire voorzieningen, sociale bescherming) (onder SDG 10.7)
	De betrokkenheid van de diaspora benutten en valoriseren	Verhoogde (al dan niet) financiële betrokkenheid van de diaspora bij de ontwikkeling van het land van herkomst
Verstedelijking <u>Ons doel:</u> Duurzame en inclusieve (secundaire) steden ontwikkelen	Geïntegreerde participatieve stadsplanning en -beheer (waar slimme stedelingen slimme steden creëren)	- Toename van het aandeel van steden met een structuur voor directe participatie van het maatschappelijk middenveld in het beheer en de planning van steden (SDG 11.3.2) - Toename van het percentage inwoners dat woont in steden die stedelijke en regionale ontwikkelingsplannen uitvoeren waarbij rekening wordt gehouden met bevolkingsprognoses en behoeften aan hulpbronnen (SDG 11.a.1) - Verbeterd gebruik van sleuteltechnologieën, met name informatie- en communicatietechnologieën om de empowerment van vrouwen te bevorderen (SDG 5.b)
	Duurzame stedelijke infrastructuur en diensten (wegen, afvalbeheer, stedelijke gezondheid, enz.)	- Toename van de hoeveelheid verwerkt vast afval (SDG 11.6.1) - Toename van het aandeel veilig gezuiverd afvalwater (SDG 6.3.1) - Iedereen toegang verschaffen tot geschikte, veilige en betaalbare huisvesting en basisdiensten, inclusief gezondheidszorg in de stad (SDG 11)
	Sociale cohesie in de steden	Grotere participatie in de samenleving, met name van kwetsbare en kansarme groepen
Onze sociale verantwoordelijkheid	Ontwikkelingsoplossingen van Enabel	Verwachte impact
Noodzaak om een maatschappelijk draagvlak te creëren	Programma's voor wereldburgerschap	- Versterking van de mate van integratie van i) educatie voor wereldburgerschap en ii) onderwijs voor duurzame ontwikkeling, met inbegrip van klimaatverandering, gendergelijkheid en eerbiediging van de mensenrechten, in: a) het nationale onderwijsbeleid, b) de curricula, c) de lerarenopleiding en d) de beoordeling van de studenten (SDG 4.7.1) - Meer bewustzijn, begrip en engagement van het publiek in België (en in de partnerlanden) voor de mondiale uitdagingen.