



Handleiding performantiescores

en geleerde lessen

Update mei 2023

Inhoud

[1.MORELE RAPPORTAGE PROGRAMMA 2022-2026 3](#_Toc129860964)

[Wettelijk kader 3](#_Toc129860965)

[Een korte samenvatting van de vier aspecten van de morele verantwoording 4](#_Toc129860966)

[Performantiescores in de morele eindrapportage 6](#_Toc129860967)

[Geleerde lessen 7](#_Toc129860968)

[Andere aspecten van de morele eindrapportage 7](#_Toc129860969)

[Timing 7](#_Toc129860970)

[2.VERANTWOORDINGSLOGICA VIA PERFORMANTIESCORES 7](#_Toc129860971)

[1. Minder focus op activiteiten en meer op intermediaire indicatoren 7](#_Toc129860972)

[2. verantwoording gebaseerd op een goed monitoringsysteem 7](#_Toc129860973)

[3. Relatie met de dossierbeheerder 7](#_Toc129860974)

[4. Relatie met partners 8](#_Toc129860975)

[5. Link met monitoring en evaluatie 8](#_Toc129860976)

[3.PERFORMANTIESCORES IN DE PRAKTIJK 8](#_Toc129860977)

[Algemene richtlijnen 9](#_Toc129860978)

[De bijdrage van verschillende resultaten aan één outcome 9](#_Toc129860979)

[Voorstel methodologie 9](#_Toc129860980)

[Opvolging budget 10](#_Toc129860981)

[Opvolging van activiteiten 10](#_Toc129860982)

[Opvolging van indicatoren 10](#_Toc129860983)

[Herziening van de context 10](#_Toc129860984)

[4.GELEERDE LESSEN 11](#_Toc129860985)

[Doelstelling ‘geleerde lessen’ 11](#_Toc129860986)

[Format en inhoud van ‘geleerde lessen’ 11](#_Toc129860987)

[Schrijftips en voorbeelden 12](#_Toc129860988)

[Morele eindrapportage 12](#_Toc129860989)

[5.ANDERE AANDACHTSPUNTEN 17](#_Toc129860990)

[Gemeenschappelijke programma’s 17](#_Toc129860991)

[Mogelijke risico' s 17](#_Toc129860992)

[Helpdesk 18](#_Toc129860993)

[6.BIJLAGE: PERFORMANTIEMEETSYSTEEM (EXCEL, beschikbaar in NL, FR, EN, ES) 19](#_Toc129860994)

# 1.MORELE RAPPORTAGE PROGRAMMA 2022-2026

Voor de programmaperiode 2022-2026 is de manier van verantwoording naar DGD sterk gelijkend ten opzichte van de vorige programmaperiode (2017-2021). In deze handleiding focussen we op de jaarlijkse verantwoording via de performantiescores. Eerst kaderen we de performantiescores binnen het volledige kader van morele rapportage. In het tweede deel tonen we hoe de verantwoordingslogica aanwezig is in de performantiescores. In het derde deel reiken we handvaten aan over hoe je de performantiescores in de praktijk kan invullen. Het laatste deel somt nog twee aandachtspunten op. In bijlage vind je het format voor de performantiescores.

## Wettelijk kader

Volgens het KB van 11 september 2016 art. 45 § 1 en § 2 omvat de morele verantwoording van het programma 2022-2026 drie aspecten. De term morele verantwoording verwijst naar alle niet-financiële verantwoording over het programma voor DGD, dat wil zeggen alles over de opvolging van de uitvoering van het programma. Die drie aspecten zijn (§ 1):

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Wat? | frequentie | Uiterlijke indiendatum | Publiek of intern |
| (1) Een gestandaardiseerde fiche per outcome[[1]](#footnote-1) conform de standaard van IATI | Jaarlijks | 30 juni | Publiek |
| (2a) Performantiescores op basis van het door de administratie vastgestelde  formaat | Jaarlijks | 30 juni | Delen met DGD |
| (2b) + geleerde lessen[[2]](#footnote-2) | Delen met DGD en GSK-collega’s |
| (3) Evaluatierapporten van de interventie samen met de  management response daarop | -Mid-term[[3]](#footnote-3)  -Einde programma periode | 30 dagen na goedkeuring management response  *of*  3 maanden na ontvangst definitieve versie  evaluatierapport | Publiek |

Na afloop van het programma wordt wel nog steeds een uitvoeriger moreel eindrapport verwacht (§ 2).

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| (4) Moreel eindrapport | Na programma | 30 juni 2027 | Delen met DGD |

## Een korte samenvatting van de vier aspecten van de morele verantwoording

We lichten hieronder elk van deze componenten kort toe. Waar nodig verwijzen we door naar andere relevante documenten of geven we aan waar er nog aspecten verder uitgeklaard moeten worden.

IATI

IATI is de afkorting van International Aid Transparency Initiative en is in eerste instantie een internationaal transparantie instrument. Echter, het KB definieert IATI ook als een tool voor morele verantwoording. Op IATI moet elke actor elke jaar twee soorten databestanden publiceren: een bestand over de organisatie en een bestand over de interventies.[[4]](#footnote-4) In het bestand over de interventies zijn verschillende fiches te vinden:

* een fiche voor het programma
* een fiche voor elke outcome
* een fiche voor de structuurkosten
* en – alleen voor de IA’s - een fiche voor de beheerskosten

Voor elke fiche moeten een aantal standaardvelden ingevuld worden. (Denk aan de titel, de datum, plaats van uitvoering, sector, policy markers, begroting, financiële transacties, indicatoren op outcome niveau, enz. De publicatie van gegevens op IATI is publiek toegankelijk. Het verantwoorden via IATI betekende voor alle organisaties een grote werklast in het eerste jaar, aangezien veel fiches en bijhorende velden ingevoerd moesten worden[[5]](#footnote-5). Voor de daaropvolgende jaren, behalve in geval van een wijziging van het geplande programma, zullen alleen de gebieden "financiële transacties" (elk jaar) en "indicatoren op outcome niveau" (in de jaren 3 en 5) moeten worden bijgewerkt om de voortgang van de interventies op te volgen. Daarnaast zullen organisaties moeten werken aan de kwaliteit van de publicaties en de nodige verbeteringen aanbrengen.

Voor een volledige en technische uitleg van de IATI-publicatie verwijzen we naar de IATI-richtlijnen ["Hoe gebruik te maken van de IATI-norm – handleiding over de publicatie van gegevens voor CMO’s en IA’s gefinancierd door DGD"](https://www.ngo-federatie.be/system/files/2018-10/180213_024_pv_n_Handleiding%20Hoe%20werken%20met%20de%20standaard%20van%20het%20International%20Aid%20Transparency%20Initiative%20%28IATI%29_Versie%201.0%20December.pdf) , het bijhorende [addendum](https://www.ngo-federatie.be/regelgeving-dgd-2017-2021-morele-verantwoording/iati) en de [nota’s,](https://www.ngo-federatie.be/regelgeving-dgd-2017-2021-morele-verantwoording/iati) geschreven door de federaties al dan niet in samenwerking met DGD. Deze documenten zullen echter nog worden aangepast in 2023.

Performantiescores en geleerde lessen

De bedoeling van het performantiemeetsysteem is dat elke CMO/IA via een zelfinschatting aangeeft hoe de verschillende interventies (begrepen als specifieke doelstelling) die medegefinancierd worden door de DGD gepresteerd hebben in het afgelopen jaar. Het performantiemeetsysteem bevat 7 criteria met telkens één of meerdere subvragen (in totaal 11). Deze criteria zijn gebaseerd op de OESO-DAC criteria (efficiëntie, doeltreffendheid, relevantie, potentiële duurzaamheid en coherentie), aangevuld met de criteria gender en milieu. Deze criteria gelden zowel voor internationale interventies als voor interventies in België. Elk van die vragen dient jaarlijks gescoord te worden volgens de vierpuntsschaal (A-B-C-D) met kleurcodering. De bijhorende uitleg moet de toegekende scores kort uitleggen. Bij score C en D moet de toelichting zeker verduidelijken waaruit de oorzaak van het probleem en de getroffen corrigerende maatregelen blijken (KB art. 45 § 1). Alle scores worden gegeven via een zelfinschatting door de betrokken actoren.

Naast de performantiescores dien je ook jaarlijks (uiterlijk 30 juni van het jaar X+1) per outcome de ‘geleerde lessen’ toe te lichten. De vereiste van geleerde lessen staat vermeld in de Ministeriële Besluiten van de verschillende organisaties.[[6]](#footnote-6) De informatie die opgenomen wordt in de rubriek geleerde lessen, kan echter wel deels overlappen met de narratieve toelichting bij de performantiescores, maar kan zeker ook extra informatie bevatten. De aard van de geleerde lessen hangt af van welke geleerde lessen er waren voor de betreffende outcome in het betreffende jaar, het betreft een operationele of strategische reflectie onafhankelijk van de analyse in de performantiescore analyse. Voor deze rubriek ‘geleerde lessen’ is geen opgelegde format bepaald, het onderwerp is vrij. Er kunnen wel suggesties gedaan worden van thema’s die interessant kunnen zijn om informatie over te delen: bv. partnerparticipatie, de link met thematische GSK’s, beleidsprioriteiten, evaluatie, integriteit, werken met risico's (shrinking space, veiligheid, ...), methodologieën …. De lengte van het document is beperkt tot 2 bladzijden per outcome.

Anders dan het deel performantiescores dat enkel gedeeld wordt met DGD op extranet, zal de rubriek ‘geleerde lessen’ ook gedeeld worden met de andere leden van het GSK waar de betreffende outcome deel van uitmaakt, zodat gezamenlijke analyse/ bespreking hiervan mogelijk wordt. Het doel van geleerde lessen is om de strategische dialogen of landen overleg momenten te verrijken en zo de impact van acties te kunnen verhogen en samen te leren voor de toekomst.

Een uitgebreidere toelichting over de wijze waarop de performantiescores werken en de praktische aspecten ervan staan beschreven in de inleiding van de Excel format die DGD finaliseerde. Dit format vind je in bijlage op het einde van deze handleiding.

Mid- en eindevaluaties

Zie “[Nota DGD over evaluatie (goedgekeurd mei 2017)” en de “Aanvullende nota evaluaties DGD (goedgekeurd mei 2018)](https://www.ngo-federatie.be/nl/je-ngo-beheren-morele-verantwoording/evaluaties-van-je-programma#nota-van-dgd-april-2019-korte-inhoud)”, alsook de “[Beknopte praktische gids externe evaluaties” (COTA, 2021).](https://www.ngo-federatie.be/nl/je-ngo-beheren/monitoring-evaluatie#tools-en-handleidingen)

De eindevaluaties moeten extern zijn alsook de tussentijdse evaluaties als zij betrekking hebben op interventies van meer dan drie jaar. De evaluaties moeten ook gepubliceerd worden op de website van de organisatie.

Moreel eindrapport

Artikel 45, § 2, van het Koninklijk Besluit bepaalt dat het morele eindrapport volgende punten omvat:

* Een synthese van de realisatie van de ontwikkelingsresultaten over de totale duur van het programma, en de belangrijkste lessen die uit de uitvoering ervan zijn getrokken;
* Een analyse van de bijdrage van het programma aan het realiseren van de strategische doelen van het GSK of de GSK's waarop het zich richt;
* Een definitief evaluatierapport, of de definitieve evaluatierapporten, samen met de management response daarop.

Volgens de logica van administratieve vereenvoudiging werd op het NGSOC beslist om de bepalingen over het moreel eindrapport als volgt in te vullen. Na afloop van het programma (2027) zullen de performantiescores en de geleerde lessen als basis dienen voor een deel van het morele eindrapport. Er dienen geen afzonderlijke performantiescores en geleerde lessen ingediend te worden over jaar 5 van het programma. In 2027 dienen de performantiescores en geleerde lessen slechts éénmaal ingediend te worden, over de volledige vijfjarige programmaperiode. De performantiescores en geleerde lessen vormen een belangrijk onderdeel van de morele eindrapportage.

De inleiding van de format performantiescores/geleerde lessen en de interpretatie van de vragen en de scores werden aangepast met de nodige toelichting over hoe te rapporteren voor het moreel eindrapport.

### Performantiescores in de morele eindrapportage

In het laatste jaar worden de performantiescores eveneens als eindrapportering beschouwd (samen met lessons learned, IATI, evaluatie en financieel rapport) en wordt meer informatie verwacht bij de toelichting, conform artikel 45 § 2 van het KB van 11 september 2016. De interpretatie van de toegekende scores moet echter dan gelezen worden in functie van een eindrapportering. In het eindrapport dient er ook meer specifieke aandacht besteed te worden aan een aantal criteria, met name:

* \* Doeltreffendheid: Een synthese van de realisatie van de ontwikkelingsresultaten over de totale duur van het programma: Bestaande uit een vergelijking van de baseline, de vooropgestelde resultaten, de gerealiseerde resultaatsindicatoren op het einde van het programma en een verklaring voor afwijkende resultaten. Deze verplichte narratieve toelichting kan je geven bij 2.1 en 2.2.
* \* Coherentie: Een analyse van de bijdrage van het programma aan het realiseren van de strategische doelen van het GSK waarop het zich richt en/of de GSK's waar de interventie plaatsvindt. Indien de outcome geen deel uitmaakt van een GSK, dient dit criterium zich vnl. te richten naar een analyse van de synergieën en complementariteit in het land. Voor outcomes die deel uitmaken van een GSK wordt deze verplichte narratieve toelichting gegeven voor 5.1. Voor outcomes die geen deel uitmaken van een GSK, wordt verplichte narratieve toelichting gegeven voor 5.2.
* \* Duurzaamheid: Teneinde een zicht te hebben op de duurzaamheid van een outcome, is het aangeraden om dit criterium in het eindrapport ook meer uit te werken. Dit kan zowel de financiële (4.1), sociale (partnerschappen/ gedragenheid) (4.2) als technische (4.3) duurzaamheid omhelzen.

### Geleerde lessen

Bij de finale Lessons Learned gaat het niet om een beschrijving, maar om een analyse van wat er werkte en wat niet inzake organisatie, beheer, strategie (o.m. inzake theory of change) en uitvoering van een outcome. Indien zinvol geacht door actoren actief binnen een land/GSK, kan er samen beslist worden om bepaalde thema’s op te nemen in de geleerde lessen, zodat er gezamenlijk geleerd kan worden.

### Andere aspecten van de morele eindrapportage

Het moreel eindrapport bestaat, naast de performantiescores en de geleerde lessen, uit het definitieve evaluatierapport, en het invullen van de gegevens in IATI.

### Timing

Het morele eindrapport (en de verschillende onderdelen ervan) moet 6 maanden na afsluiting van het programma ingediend worden, dit wil zeggen tegen 30 juni 202 7.

Het eindrapport van interventies/outcomes die een kortere looptijd hebben wordt verwacht in het jaar dat volgt op de afronding van de outcome en de laatste uitgaven hiervoor, ook uiterlijk zes maanden na de einddatum van de interventie/outcome.

# 2.VERANTWOORDINGSLOGICA VIA PERFORMANTIESCORES

## **1. Minder focus op activiteiten en meer op intermediaire indicatoren**

Dit format, in lijn met een aantal aanbevelingen van evaluaties van DBE (meta-evaluatie, peer-evaluatie, evalueerbaarheidsstudie, impactevaluatie bij 5 ANGS) richt de aandacht op hogere niveaus in de resultatenketen. Als organisatie dien je zelf meer te focussen op de vraag of je verwacht dat de activiteiten die je uitvoert zullen leiden tot de vooropgezette resultaten en doelstellingen (zie link monitoring en evaluatie hieronder). In relatie met de dossierbeheerder betekent dit dat de opvolging minder op microniveau zal gebeuren.

## **2.** v**erantwoording gebaseerd op een goed monitoringsysteem**

Er wordt verwacht dat organisaties de indicatoren die deel uitmaken van het ingediende programma opvolgen en dat daarvoor de vereiste monitoring wordt gedaan. Die monitoring levert immers de nodige informatie op voor het invullen van de performantiescores. Bovendien moet er in jaar 3 en 5 in IATI-informatie gegeven worden over de indicatoren op outcome niveau. In jaar 5, na afloop van het programma dient die informatie ook terug te vinden te zijn in het moreel eindrapport. Er wordt verwacht van organisaties dat ze een monitoringsysteem hebben dat hen de nodige betrouwbare informatie oplevert voor het invullen van de performantiescores en geleerde lessen op een consistente manier.

## **3. Relatie met de dossierbeheerder**

Via dit systeem volgt een dossierbeheerder in de eerste plaats op of de interventies ‘on track’ zijn. De mondelinge toelichting gebeurt tijdens de institutionele dialoog. De link met het GSK is hier ook interessant. Via terreinbezoeken in het kader van de GSK en de strategische dialogen wordt ook verder gedialogeerd met DGD. Deze aanpak heeft zo ook als doel om een vertrouwensband en een constructieve dialoog te creëren tussen de dossierbeheerder en de organisatie.

Naast de jaarlijkse rapportage en de institutionele dialoog, vereist deze wijze van rapportage ook het continue contact met de dossierbeheerder. In het bijzonder dienen, net zoals vroeger, eventuele problemen en eventuele bijhorende wijzigingen op het niveau van de uitvoering van het programma besproken te worden met de dossierbeheerder. Het is aangewezen dat de uitwisseling met de dossierbeheerder (in het bijzonder over wijzigingen) terug te vinden is op het extranet.

Het ligt voor de hand dat dossierbeheerders de performantiescores van de opeenvolgende jaren alsook de performantiescores en de evaluaties naast elkaar zullen leggen. Als organisatie dien je eventuele inconsistenties dus zeker goed te kunnen motiveren, moest een dossierbeheerder daar vragen over hebben.

## **4. Relatie met partners**

Aangezien de verantwoording beperkt is tot een scoring en korte narratieve toelichting, is er ruimte om sterker te focussen op de opvolging van de indicatoren. In relatie met de partners, biedt dit de opportuniteit om samen te discussiëren over de mate van uitvoering van de interventie, via de opvolging van de indicatoren. Ook het invullen van de performantiescores kan samen met de partners gebeuren. Een participatief MEAL-systeem dat door de partners mee ontwikkeld en beheerd wordt, kan ook bijdragen tot het ontwikkelen van een gemeenschappelijke visie op de uitvoering van de interventie/het programma en de te behalen resultaten.

## **5. Link met monitoring en evaluatie**

De performantiescoring vertrekt in hoofdzaak van de OESO-DAC-evaluatiecriteria. Het gebruik van evaluatievragen voor opvolging van het programma zorgt ervoor dat er een expliciete link wordt gelegd tussen de monitoring van het programma en de evaluatie van het programma.

Via de performantiescores dient een organisatie op basis van haar monitoringgegevens aan te geven in welke mate er verwacht wordt dat de interventie de beoogde ontwikkelingsresultaten zal behalen. De link met de eindevaluaties bestaat erin dat deze evaluaties in principe de prognoses in de performantiescores dienen te bevestigen. Het belang van het uitvoeren van een goede zelfinschatting is dus niet te onderschatten.

# 3.PERFORMANTIESCORES IN DE PRAKTIJK

Hoe vul je de performantiescores in? Elke actor heeft daarin zeer veel vrijheid. Om jullie op weg te zetten geven we eerste een paar algemene richtlijnen mee en presenteren vervolgens een (volledig vrijblijvend) voorstel van methodologie.

## Algemene richtlijnen

### De bijdrage van verschillende resultaten aan één outcome

DGD legt geen richtlijnen op over hoe je de informatie over verschillende partners en/of resultaten binnen één outcome samenbrengt bij het invullen van de performantiescores. Om de informatie over verschillende partners en/of verschillende resultaten en onderliggende activiteiten samen te brengen dien je na te gaan in welke mate een niet uitgevoerd onderdeel of niet uitgegeven budget het behalen van de interventie in gevaar brengt. Zo kan het bijvoorbeeld zijn dat de uitvoering van één of twee resultaten sterke vertraging heeft opgelopen en daardoor de vooropgezette doelstelling in zijn geheel in gevaar brengt. Een score C lijkt in dat geval aangewezen. Het kan evengoed zijn dat de opgelopen vertraging in de uitvoering van het resultaat het bereiken van de outcome niet op substantiële manier in gevaar brengt, want de rest van de interventie of de andere resultaten verlopen goed en ondervangen de problemen. Een score B lijkt in dat geval gerechtvaardigd.

Het kan wel aangewezen zijn om binnen je organisatie een soort van leeswijzer te ontwikkelen die ervoor zorgt dat er consistentie is binnen de wijze waarop de performantiescores voor de verschillende outcomes en over de verschillende jaren worden ingevuld. Ook al is er een subjectieve dimensie aan het invullen van de performantiescores, het invullen van de scores dient wel steeds te gebeuren

Bij scores C en D moet de toelichting zeker verduidelijken waaruit de oorzaak van het probleem en de getroffen corrigerende maatregels blijkt (KB art 45 § 1.). Ook bij scores A en B wordt het aangemoedigd om deze narratief toe te lichten.

## Voorstel methodologie

Hieronder vind je een voorstel van methodologie en tools die gebruikt kunnen worden bij het invullen van de performantiescores. Elke organisatie is vrij om deze al dan niet te gebruiken of hier inspiratie uit te putten. Dit voorstel werd ontwikkeld op basis van de ervaring van Enabel waar het systeem sinds enkele jaren gebruikt wordt als een onderdeel van de jaarlijkse rapportage.

Aanpak

De wijze van het invullen van de performantiescores is opgevat vanuit de logica van een participatieve zelfevaluatie van de actoren van het programma. Een mogelijke methode is dus het organiseren van een workshop dat de voornaamste actoren en partners van het programma bij elkaar brengt. De actoren dienen na te denken over de uitvoering van het programma over het afgelopen jaar, collectief of in werkgroepen. De deelnemers dienen in dat verband elk resultaat te overlopen dat bijdraagt aan de outcome en een inschatting te geven van de mate waarin het resultaat werd uitgevoerd. Om de reflectie te bevorderen kan voorafgaand in werkgroepen gewerkt worden waar volgende aspecten aan bod kunnen komen: het herzien van de context van de interventie, het verifiëren van de voortgang van de verschillende activiteiten zowel vanuit het perspectief van de jaarlijkse vooruitgang als de globale vooruitgang, het analyseren van de risico’s gelinkt aan het programma, het bespreken van de opvolgingsindicatoren, etc. Deze voorafgaande uitwisselingen zullen het invullen van de finale performantiescores vergemakkelijken. Het betrekken van de partners op dit niveau is sterk aangeraden. Aan de ene kant omdat ze op deze manier hun input kunnen geven. Aan de andere kant, omdat dit toelaat om een gemeenschappelijke visie te ontwikkelen op het bereikte niveau van de interventie alsook op de zwaktes en de sterktes en bij te sturen waar nodig.

Instrumenten

Om de performantiescores in te kunnen vullen en om de reflectie te organiseren is het nuttig dat bepaalde documenten/tools beschikbaar zijn. Deze dienen zowel voor het voeden van de reflectie, maar ook om de discussie te faciliteren en te onderbouwen. Hieronder bespreken we de opvolging van het budget, van activiteiten, van indicatoren en herziening van context. Ook de Theory of Change is een belangrijk instrument om de voortgang van je interventie op te volgen.

### Opvolging budget

De opvolging van de uitvoering van het budget van de outcome levert nuttige informatie op voor het invullen van twee specifieke criteria: efficiëntie en doeltreffendheid. De mate van uitvoering van het budget van het afgelopen jaar vergeleken met het voorziene budget aan het begin van het jaar is een goede indicator van het niveau van de jaarlijkse uitvoering van de outcome. Bovendien geeft de mate van de globale budgettaire uitvoering van de outcome op een bepaald moment een goed zicht op eventuele problemen en noodzakelijke aanpassingen. Bijvoorbeeld, indien op het einde van het derde jaar van het programma slechts 20% van het totale budget van de outcome besteed werd, kan er redelijkerwijze gezegd worden dat er een probleem is met de uitvoering van de outcome. Dit dient uiteraard gelinkt te worden aan de voorziene financiële planning van het programma.

### Opvolging van activiteiten

Naast de opvolging van de uitvoering van het budget, is het ook aangeraden om de mate van voortgang van de verschillende activiteiten binnen de outcome in verhouding tot het geheel van voorziene activiteiten van de outcome te analyseren. Indien men vaststelt dat het aantal gerealiseerde activiteiten binnen de outcome op een bepaald moment lager is dan wat voorzien werd, dient men dit te herbekijken. De status van de voortgang van de activiteiten wordt vergemakkelijkt indien men de uit te voeren activiteiten voor elk jaar van het programma vanaf het begin gepland heeft.

Om het criterium efficiëntie te kunnen invullen, moet men deze activiteiten linken met het voorziene budget voor elk van de activiteiten om na te gaan of er eventuele budgetoverschrijdingen gebeurd zijn. De evaluatie van georganiseerde activiteiten moet ook toelaten om te kijken of hun kost gelegitimeerd is. Wanneer men deze oefening doet is het erg handig om te beschikken over [verschillende activiteitenrapporten](https://www.ngo-federatie.be/nl/news/meal-traject-2022#het-traject-meal-2022-training-en-coaching-).

### Opvolging van indicatoren

Het actualiseren van indicatoren dient verplicht te gebeuren in jaar 3 en jaar 5. Het is echter absoluut aan te raden om deze indicatoren jaarlijks te actualiseren, ook al dient die informatie niet verplicht gegeven te worden in de betreffende formats. Dit is nuttig als basis voor het invullen van de performantiescores. Tegelijkertijd is het mogelijk dat er intern een opvolgingssysteem uitgewerkt wordt door de organisatie om andere indicatoren op te nemen. Een uitgebreidere matrix van indicatoren dan die voorgesteld werd in het dossier van het programma is dus zeker een interessante optie.

### Herziening van de context

De herziening van de context waarbinnen het programma zich inschrijft is belangrijk voor de informatie voor het criterium relevantie. In feite beïnvloedt de context de Theory of Change en de interventielogica en is het dus noodzakelijk om de context regelmatig te evalueren. De analyse van de context kan zowel extern (land, regio, partners, etc.) als intern (functionering, HR, etc.) zijn. Op het niveau van de externe context kan men de evolutie analyseren van de algemene situatie maar ook van de politieke, institutionele en sociale context, etc. Alle elementen die mogelijks een invloed hebben op het programma, kunnen in rekening gebracht worden. Indien deze contextfactoren een invloed hebben die de interventielogica kan bedreigen of grondig wijzigen kan dat ook vermeld worden. Bovendien kan dit ook helpen om het beheer van de risico’s gelinkt aan het programma te actualiseren.

# 4.GELEERDE LESSEN

## Doelstelling ‘geleerde lessen’

|  |  |
| --- | --- |
| 👎 | 👍 |
| ✔ Er kan een overeenstemming zijn met de narratieve toelichting bij de performantiescores, maar een letterlijke herneming hiervan zonder verdere analyse heeft weinig toegevoegde waarde. | * Een tool om de strategische dialoog van de GSK te verrijken. * Inzicht geven in wat werkt en wat niet werkt op vlak van organisatiebeheer of programma om te delen met anderen |

## Format en inhoud van ‘geleerde lessen’

Format:

* **Er is geen opgelegde format.**
* De ‘geleerde lessen’ vormen een onderdeel van de morele verantwoording[[7]](#footnote-7). Ook de ‘geleerde lessen’ dienen dus jaarlijks opgesteld te worden per outcome tegen 30 juni .
* De lengte van de ‘geleerde lessen’ is beperkt tot 2 bladzijden per outcome.
* De ‘geleerde lessen’ worden gedeeld met DGD en met de andere leden van het GSK waar de betreffende outcome deel van uitmaakt.
* De geleerde lessen moeten zo opgesteld worden dat ze begrepen worden door personen die het programma niet in detail kennen. Ze zijn bestemd om gedeeld te worden met de andere actoren werkzaam in hetzelfde land of in hetzelfde thema, zodat goede, maar ook minder goede ervaringen kunnen gedeeld en bewaard worden. Voor deze reden worden ze op het Extranet GSK/land geplaatst en zijn ze te consulteren door alle betrokken ANGS.

Inhoud:

* **Het onderwerp is vrij.**
* Suggesties van thema’s die interessant kunnen zijn om informatie over te delen: b.v. Partnerparticipatie, de link met de thematische GSK's, beleidsprioriteiten, evaluatie, integriteit, werken met risico's (shrinking space, veiligheid, ...), methodologieën, ….

## Schrijftips en voorbeelden

Suggesties voor redactie

|  |
| --- |
| 💡 Specifieer **voor wie** welke informatie in het document nuttig is (zie voorbeeld 1 en 2).    💡 Maak een **onderscheid tussen vaststellingen** of beschrijvingen van de situatie **en veranderingen** en de conclusies die je daaruit trekt of de aanbevelingen die je daaruit destilleert. De conclusies of aanbevelingen die je trekt uit bepaalde vaststellingen en beschrijvingen zijn in feite de geleerde lessen (zie voorbeeld 1, 2, 3 en 4).    💡 **Schrijfstijl**:  👎 Vermijd doorlopende tekst  👍 Gebruik bullets en tussentitels    💡 **Kies nuttige titels:** Je kan hierbij inspiratie halen uit de gepresenteerde formats. Bijvoorbeeld:   * Feiten en vaststellingen * Kritische succes factoren: goede praktijken of te vermijden valkuilen * Aanbevelingen/suggesties: dit zijn in feite de ‘geleerde lessen’ * Doelgroep van de informatie: deze informatie is nuttig voor volgende actoren/landen/sectoren |

## Morele eindrapportage

Zoals beschreven onder titel 1, gaat het bij de finale ‘lessons learned’ niet om een beschrijving maar om een analyse van wat er werkte en wat niet inzake organisatie, beheer, strategie (o.m. inzake theory of change) en uitvoering van een outcome. Indien zinvol geacht door actoren actief binnen een land/GSK, kan er samen beslist worden om bepaalde thema’s op te nemen in de geleerde lessen, zodat er gezamenlijk geleerd kan worden.

Er zijn dus geen aparte geleerde lessen over jaar 5 van de interventies. De bedoeling is dat er na afloop van het programma in de geleerde lessen per outcome een globale analyse wordt gemaakt na de vijf jaren programma periode over het geheel van de periode.

Voorbeelden

Er is niet één format dat werkt voor alle organisaties of alle outcomes. Het is aan de organisatie zelf, al dan niet in overleg of afstemming met de GSK-groep, om na te gaan hoe de ‘geleerde lessen’ per outcome het best worden opgesteld. Ter inspiratie presenteren we hieronder een aantal voorbeelden van formats, structuren en richtlijnen opgesteld door verschillende leden. Geen van deze voorbeelden geldt als norm. Bekijk deze voorbeelden en mogelijke schrijftips ter inspiratie en overweeg kritisch wat eventueel werkt in de context van jouw organisatie, programma, outcome, …

**Voorbeeld 1**

In dit voorbeeld wordt er:

* Op de eerste plaats een onderscheid gemaakt tussen geleerde lessen over enerzijds het programma en anderzijds geleerde lessen over de organisatie (logistiek, administratieve zaken, het financiële, HR).
* Voor elk van deze categorieën dezelfde relevante titels gebruikt die telkens volgens een vast stramien behandeld worden: vaststellingen en inzichten, succesfactoren en goede praktijken, te vermijden valkuilen, aanbevelingen en suggesties.

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |
|  | * LL rond Logistiek, Administratie, Financiën, Human Resources * LL-rond Programma's;   - Beginfase  - Geleerde lessen  - Belangrijke succesfactoren en goede praktijken  - Te vermijden valkuilen  - Aanbevelingen en suggesties  - Stakeholders  -etc. |

**Voorbeeld 2**

In dit voorbeeld wordt er:

* Een onderscheid gemaakt tussen vaststellingen/observaties en te trekken lessen voor elk thema.
* Bij elk onderwerp vermeld met wie dit gedeeld moet worden.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Domein /**  **onderwerp** | **Vaststellingen / observaties** | **Geleerde les / capitalisatie** |
| **Gezondheid** | … | … |
| **Ter attentie van / voor** | Intern gebruik |  |

**Voorbeeld 3**

In dit voorbeeld wordt er:

* Een onderscheid gemaakt tussen ‘geleerde lessen’ en aanbevelingen.
* Voor elk van de geleerde lessen aangegeven wat de positieve, negatieve of neutrale aspecten zijn.

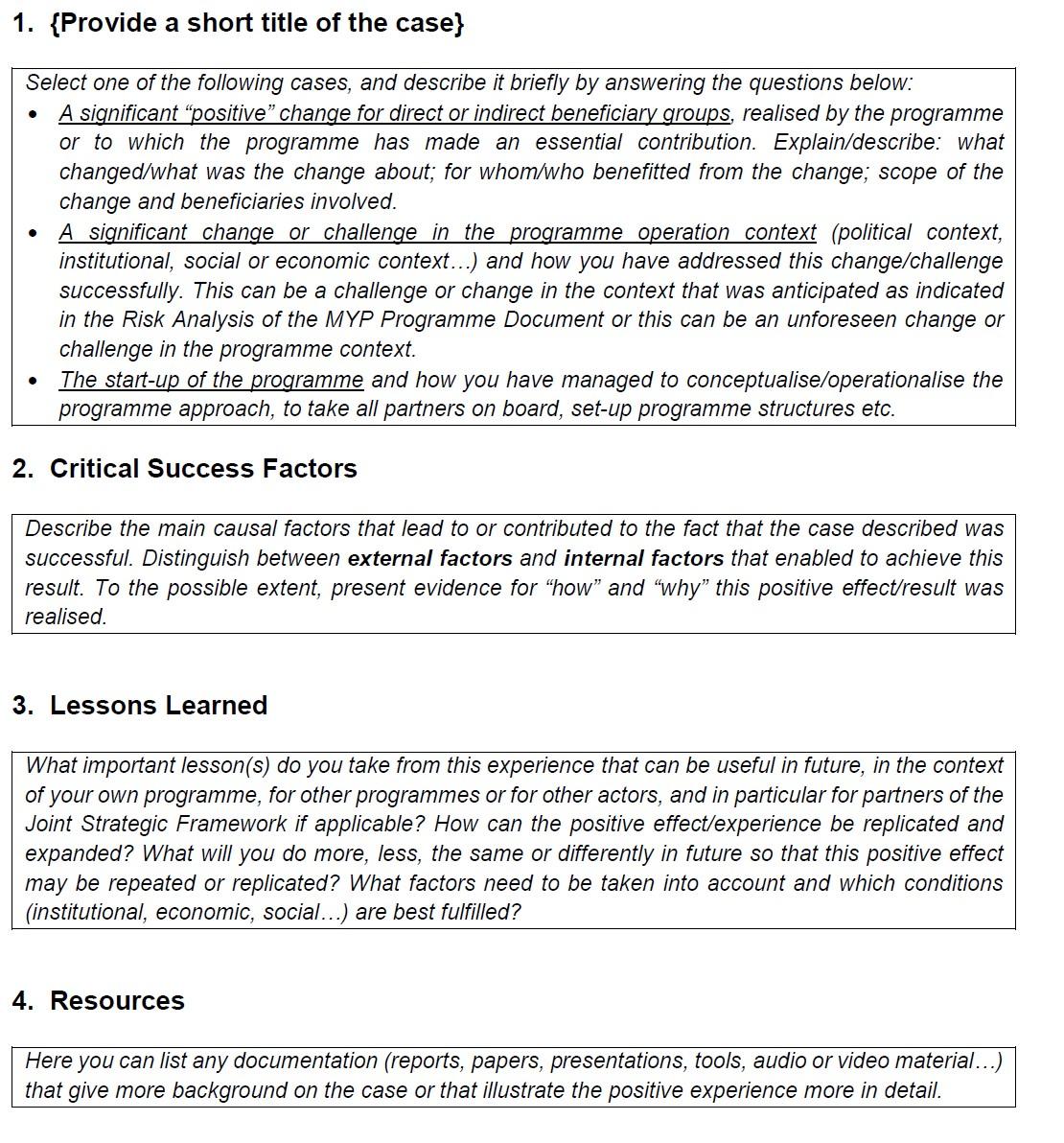
|  |  |
| --- | --- |
| **Geleerde lessen** | **Aanbevelingen** |
| 1. **Werd er rekening gehouden met een ToC-benadering:**   **(+) …**  **(+/-) …**  **(-) …** | 1) Aanpassingen in de bestaande ToC: … |
| 1. **Werden de meest kwestbare groepen in rekening gebracht (LNOB- principe):** |  |

*Deze format werd opgesteld door Guy van Vlaenderen en kan vrij gebruikt worden.*

**Voorbeeld 4**

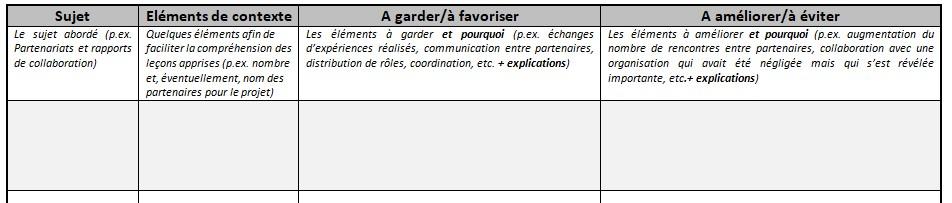
De kenmerken van dit voorbeeld zijn:

* Een standaard template met standaard inhoudstafel.
* De insteek van deze format is de focus op significante veranderingen (most significant changes). Daarnaast wordt er gevraagd om de interne en externe factoren te schetsen die tot die significante verandering hebben geleid.



**Voorbeeld 5**

Format gebaseerd op de vraag: « Indien een project/interventie/een activiteit herdaan zou moeten worden, welke elementen zou je behouden en welke elementen zou je verbeteren en waarom? »



**Voorbeeld 6**

|  |
| --- |
| 1. Algemeen samenvattend overzicht van programma resultaten en lessons learned |
| 2. Algemene aandachtspunten/ 'going forward':   1. Probleem 2. Strategische actie 3. Voorzien resultaat |

**Voorbeeld 7**

Bij deze voorbeelden is er geen standaard inhoudstafel binnen de organisatie. De inhoudstafel wordt aangepast voor elke outcome.

|  |  |
| --- | --- |
| **Voorbeeld 1**  - Betrokkenheid van partners  - Planning  - Duurzaamheid  - Interne communicatie  - Beheer  - Waarde van het partnerschap en synergiën  - ... | |
| **Voorbeeld 2**   * Items relevant for other NGAs * Generic internal issues * Component-specific topics | |
| **Voorbeeld 3**   * On the context and its relation to the program * On the effectiveness of the strategy * On coordinating campaigns * On synergies with other actors * On transversal themes in an RBA * On efficiency * On sustainability | |
| **Voorbeeld 4**   * Stand van zaken van het programma in 2022 * Genderdorpen, een methodologie die de genderproblematiek naar het niveau van huishoudens haalt - "Rechten" benadering versus "behoeften" benadering * De lokale autoriteiten benaderen wanneer grootschalige mobilisaties niet mogelijk zijn | |
|  | Het gebruik van de media kan het bewustzijn van een breed publiek vergroten |

# 5.ANDERE AANDACHTSPUNTEN

## Gemeenschappelijke programma’s

De oefening van het invullen van de performantiescores is vanzelfsprekend complexer voor organisaties die in een gemeenschappelijk programma zitten. Het aantal actoren dat, samen of apart, binnen een doelstelling of binnen een resultaat actief is maakt de reflectie complexer. Het is dan ook aan te raden dat organisaties die deel uitmaken van een gemeenschappelijk programma het invullen van de performantiescores samendoen. Dit om inconsistenties of verschillen in beoordeling te voorkomen. Anderzijds kan het ook een goede gelegenheid zijn om de balans op te maken van de werking van het gemeenschappelijk programma.

## Mogelijke risico' s

Aangezien het performantiesysteem slechts weinig narratieve toelichting vereist, kan men geneigd zijn om weinig aandacht te besteden aan de invuloefening of systematisch hogere scores toekennen. Het is daarom belangrijk om zich ervan bewust te zijn dat deze vorm van rapportage getrianguleerd wordt met evaluaties, terreinbezoeken en institutionele dialogen. Incoherenties of scores die systematisch in tegenspraak zijn met andere documenten of andere vormen van opvolging zouden ernstige vragen doen rijzen aan het eind van het programma. Het performantiescoresysteem is bovendien geen bestraffend systeem en lagere scores zijn zeker aanvaardbaar op voorwaarde dat ze voldoende gelegitimeerd worden en er acties ondernomen worden om ze te remediëren"

Daarnaast zou het kunnen dat de neiging bestaat om het interne monitoringsysteem van programma's en organisaties te verwaarlozen omdat een volledig narratief verslag niet langer nodig is. Het is echter juist het monitoringsysteem dat de basis vormt voor de performantiescores en dat mag dus zeker niet verwaarloosd worden. Bovendien zijn data uit de monitoring ook van belang voor de evaluaties.

## Helpdesk

De federaties zijn beschikbaar als helpdesk wanneer je de performantiescores dient in te vullen tegen eind juni.

Bij ngo-federatie kan je contact opnemen met:

Iseult Kestelyn

[Iseult.kestelyn@ngo-federatie.be](mailto:Iseult.kestelyn@ngo-federatie.be)

Bij Fiabel kan je contact opnemen met:

Hélène Flaam

[helene.flaam@fiabel.be](mailto:helene.flaam@fiabel.be)

Bij Acodev kan je contact opnemen met:

Maria Serrenti

[ms@acodev.be](mailto:ms@acodev.be)

# 6.BIJLAGE: PERFORMANTIEMEETSYSTEEM (EXCEL, beschikbaar in NL, FR, EN, ES)

























Afbeelding met illustratie

Automatisch gegenereerde beschrijving

ACODEV asbl

Quai du Commerce 90

1000 Bruxelles

02 219 88 55

[www.acodev.be](http://www.acodev.be)



ngo-federatie vzw



Vlasfabriekstraat 11

1060 Brussel

02 536.19.20

[www.ngo-federatie.be](http://www.ngo-federatie.be)



Federatie van Institutionele Actoren België (Fiabel)

Julien Dillensplein 1

1060 Brussel

[www.fiabel.be](http://www.fiabel.be)

1. In het kader van het KB 2016 wordt de term outcome gebruikt voor wat we vroeger een specifieke doelstelling noemden. [↑](#footnote-ref-1)
2. Dit staat als dusdanig niet vermeld in het KB, maar wel in de individuele ministeriële besluiten van de organisaties. [↑](#footnote-ref-2)
3. Een tussentijdse evaluatie is verplicht wanneer de interventie langer duurt dan drie jaar. [↑](#footnote-ref-3)
4. KB Art. 45 $1 1° "een gestandaardiseerde fiche per outcome van de interventie" is verplicht. In het nieuwe systeem van 2023 zou er dus maar 1 enkele fiche komen met de informatie van het programma en de X verschillende outcomes. Het verschil tussen beheers- en structuurkosten zal ook niet meer gemaakt worden. De IATI-handleiding moet wel nog aangepast worden. [↑](#footnote-ref-4)
5. Dit zou niet meer het geval zijn in het nieuwe systeem waar de IATI-data via het DGD-portaal geregistreerd worden. [↑](#footnote-ref-5)
6. Art. 5 §2. 1° van het MB spreekt van geleerde lessen. Dit artikel werd geherinterpreteerd. In tegenstelling tot wat er in het artikel staat dienen de geleerde lessen niet toegevoegd te worden in IATI. De geleerde lessen dienen per outcome jaarlijks ingediend te worden, samen met de performantiescores op 30 juni. [↑](#footnote-ref-6)
7. Dit staat als dusdanig niet vermeld in het KB, maar staat vermeld in de individuele ministeriële besluiten van de organisaties. [↑](#footnote-ref-7)