



BEKNOPTE PRAKTISCHE GIDS OVER EXTERNE EVALUATIES

Bijgewerkte versie van april 2021

Deze gids is het resultaat van de twee opleidingssessies over het beheer van externe evaluaties, georganiseerd door Acodev en gefaciliteerd door Cota in juli 2018 en maart 2021.



Franck Simonet (2018) et Thibault Simonet (2021)/COTA - Vormingswerkers

Raphaël Maldague/ACODEV – Organisator

Inhoudstafel

Inleiding Wat vooraf gaat.....	3
Wat beoogt deze praktische gids die uit een vorming is ontstaan	4
Formaat van deze gids	4
waarschuwingen	5
DEEL 1 De voorbereiding van de Referentietermen.....	6
Waarover hebben we het?	7
Check-list: Waaraan moet men denken	8
Prioritaire aandachtspunten	12
Synthese.....	15
Deel 2 De uitvoering van de evaluatie opvolgen	16
Waarover hebben we het ?	17
Check-list : Waaraan moeten wedenken ?	17
Prioritaire aandachtspunten	20
Synthese.....	22
Deel 3 Het gebruik van de resultaten van de evaluatie.....	24
Waarover hebben we het ?	25
Check-list :Waaraan moet men denken?.....	26
Prioritaire aandachtspunten	29
Synthese.....	31
Bibliographie	34
Bijlagen.....	36
Bijlage 1: Wettelijk kader en referentieteksten betreffende de uitvoering van evaluaties.....	37
Bijlage 2: Certificat Evaluation capacity building (2017)	49
Bijlage 3: Stramien voor referentietermen van een evaluatie	50
Bijlage 4: Checklist voor de kwaliteit van de referentietermen	51
Bijlage 5: Checklist voor de kwaliteit van het rapport	53

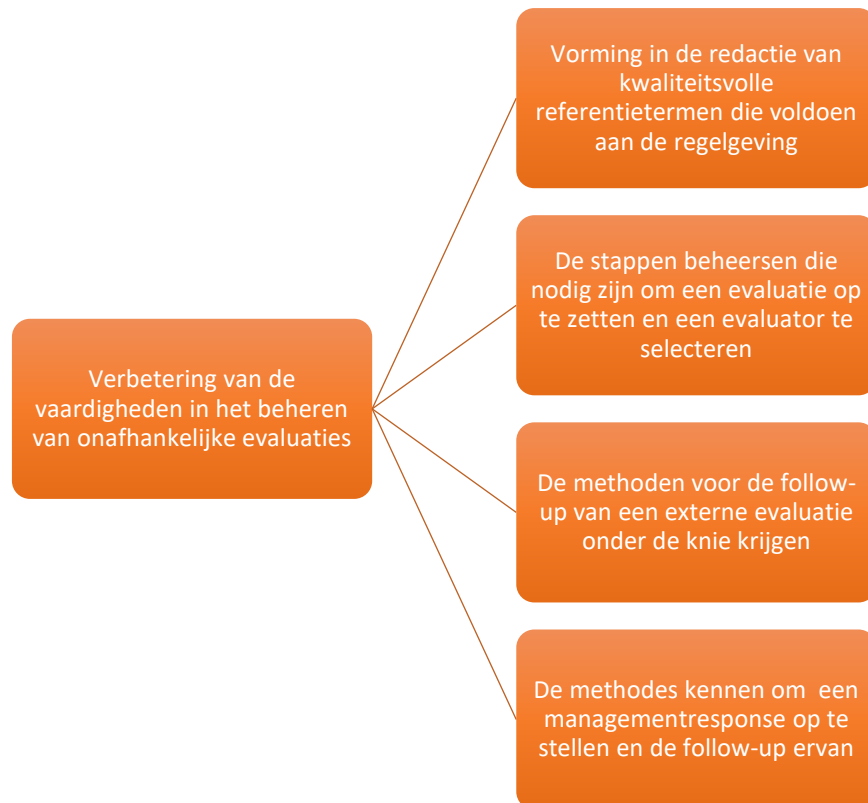
Inleiding

Wat vooraf gaat

WAT BEOOGT DEZE PRAKTISCHE GIDS DIE UIT EEN VORMING IS ONTSTAAN

Deze gids is een neerslag van de vorming over evaluaties die in juli 2018 en opnieuw in maart 2021 is gehouden. De vorming van maart 2021 was specifiek gewijd aan de externe eindevaluaties van vijfjarenprogramma's.

De doelstellingen van de opleiding waren :



FORMAAT VAN DEZE GIDS

Deze gids is "praktisch" georiënteerd, met de bedoeling concrete ondersteuning te bieden bij de uitvoering van externe evaluaties, teneinde de organisatie en uitvoering van een kwalitatief hoogstaand evaluatieproces te vergemakkelijken.

De inhoud van deze gids, en in het bijzonder de delen "Checklist: waaraan te denken", is grotendeels door de deelnemers aan de opleiding zelf geformaliseerd (sessies 2018 en 2021). Dit gebeurde aan de hand van een "peer"-werkmethode die erop gericht is ieders praktijken en de aandachtspunten die ieder uit zijn eigen ervaring put, in kaart te brengen en te onderwerpen aan het methodologisch kritisch oog van de lesgever.

De paragrafen "Waarover hebben we het" en "Prioritaire aandachtspunten" vormen de aanvullende bijdragen van de lesgever.

De gids herneemt 3 voornaamste invalshoeken van de vorming, die elk overeenkomen met een specifieke fase van het evaluatieproces:

- ⇒ Voor de voorbereidingsfase van een evaluatie: aandacht voor het definiëren van referentietermen (Terms of Reference - ToR);

- ⇒ Voor de opvolgfase van een evaluatie: aandacht voor "Hoe de kwaliteit van het proces te waarborgen, niet alleen het product";
- ⇒ Voor de fase van het gebruik van de resultaten van een evaluatie: aandacht voor de managementresponse en de communicatie van de resultaten van een evaluatie;

De rubriek "Bibliografie" bevat informatie over referentiedocumenten over evaluatie, zowel uit praktisch als uit theoretisch oogpunt.

In het deel "Bijlagen" wordt een overzicht gegeven van de huidige Belgische regelgeving op het gebied van evaluatie en worden sjablonen gegeven (referentietermen, kwaliteitstabel voor een verslag, enz.) die kunnen worden gebruikt als een model dat voor elke evaluatie en door elke organisatie kan worden aangepast.

WAARSCHUWINGEN

- ⇒ De vorming behandelde enkel de externe en onafhankelijke evaluaties uitgevoerd door een evaluator extern aan de organisatie (of het nu gaat om een "zelfevaluatie" onder toezicht of een "klassieke" externe evaluatie - zie de bijlagen). Deze gids zal daarom enkel ingaan op dit soort evaluatie en niet op het specifiek geval van de interne evaluaties.
- ⇒ Uit methodologische bekommernis is het evaluatieproces opgedeeld in 3 belangrijke fases : voorbereiding, de uitvoering en het gebruik van de resultaten ervan). Nochtans mogen deze 3 fases niet beschouwd worden als exclusief lineair. Ze zijn onderling afhankelijk van elkaar en sterk met elkaar verbonden. Daarom vindt men bepaalde elementen terug in verschillende fases, met een verschillende focus.
- ⇒ De checklists samengesteld door de deelnemers aan de vormingen zijn niet exhaustief bedoeld. Ze geven een overzicht van de verschillende bestaande praktijken binnen de organisaties, bijeengebracht in één document als een "herinnering". Het zijn perfectioneerbare en evoluerende tools.

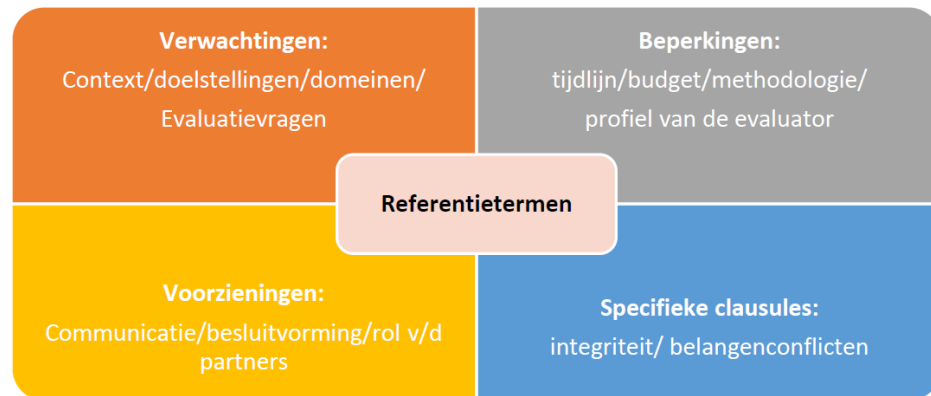
DEEL 1

De voorbereiding van de Referentietermen

WAAROVER HEBBEN WE HET?

- ⇒ Het begrip "referentietermen" is Angelsaksisch afkomst (*terms of reference*).
- ⇒ Er bestaan ook andere woorden om het begrip "referentietermen" uit te drukken. In de Franstalige overheidssector spreekt men bijvoorbeeld van "bestekken" of "technische specificaties", vaak aangevuld met "administratieve specificaties".

Welke terminologie ook wordt gebruikt, de taakomschrijving moet ten minste de volgende elementen bevatten:



De kwaliteit van de referentietermen is essentieel in de mate dat :

- ⇒ Zij voor een groot deel de kwaliteit bepalen van het evaluatieproces ;
- ⇒ Zij een essentieel onderdeel zijn voor de beoordeling van de technische en financiële offertes, door consultant en studie bureaus geleverd;
- ⇒ Zij het uitgangspunt vormen voor het opstellen van het contract met een evaluator;
- ⇒ Zij deels de kwaliteit van de producten bepalen zoals dat van het rapport van de evaluatie ;
- ⇒ Zij het fundament uitmaken voor het gebruik van de resultaten.

Zie bijlage 3: Stramien van de evaluatieopdracht

CHECK-LIST: WAARAAN MOET MEN DENKEN

1. Het hoofdstuk "Verwachtingen" van de ToR

Heb je het volgende overwogen?
Hebben we de context voldoende gedetailleerd zowel wat betreft de sector (maatschappelijk middenveld, overheidsbeleid, enz.) als wat betreft het interventiethema van het project (gezondheid, onderwijs, duurzame ontwikkeling, enz.) ?
Hebben we voldoende de context van de interventiezone gedetailleerd : land, plaats, aanwezige instellingen, civiele maatschappij, sociaal klimaat, en elke andere inlichting die voor de evaluator nuttig kan zijn ?
Hebben wij de contextuele elementen die specifiek zijn voor de organisatie die opdracht geeft tot de evaluatie in detail beschreven: visie, missie, mandaat, theorie van verandering, strategische oriëntaties, interventiemodaliteiten, partnerschapsbeleid?
Hebben wij de doelstellingen van de evaluatie en de doelstelling duidelijk omschreven: waarvoor zal de evaluatie worden gebruikt? Wat moet zij ons in het bijzonder duidelijk maken? Wie moet op de hoogte zijn van de resultaten en eventueel beslissingen nemen?
Hebben wij de reikwijdte van de evaluatie gespecificeerd: bestrijkt de evaluatie alle uitkomsten van het project of slechts enkele? Welke interventiezones zijn betrokken (alle landen of slechts enkele)? NB: voor een eindevaluatie moet de evaluatie betrekking hebben op alle outcomes, en dus op alle interventielanden. Het is echter mogelijk om verschillende methodologieën toe te passen, afhankelijk van de resultaten (zie de regelgevende teksten in de bijlage).
Hebben wij nagedacht over de rol van onze partners bij het bepalen van de doelstellingen en de reikwijdte van de evaluatie? Moeten ze meedoen? Zo ja, welke partners (uitvoerende partners? Financiële partners? Institutionele partners?) Wat moet de aard en de mate van deze betrokkenheid zijn? Welke bijkomende kosten genereert dit? In het geval van "gevorderde" betrokkenheid van de partner, wie bepaalt de steekproef van mensen die moeten worden ontmoet/geïnterviewd? Praktijkvoorbeeld: stuur een ontwerp-taakomschrijving naar de partners en vraag hen deze te wijzigen.
Moeten de directe begunstigden van het project/programma bij het ontwerp van de evaluatie worden betrokken? Zo ja, met welk doel, met welke toegevoegde waarde en vooral, hoe en welke kosten kan dit opleveren?
Zijn onze evaluatievragen niet te ambitieus? Zijn ze specifiek genoeg? Zijn ze echt "evalueerbaar"?
Hebben wij rekening gehouden met andere actoren (NGO's, institutionele actoren, enz.) die in hetzelfde land en/of in dezelfde interventiesector werkzaam zijn, om eventueel afspraken te maken als er gelijkaardige evaluatievragen zijn?
Hebben we de link gelegd tussen onze evaluatievragen en de DAC-criteria? Hebben wij onze vragen al volgens deze criteria ingedeeld, of laten wij de kandidaat-evaluatoren zelf een kruisverwijzing voorstellen tussen de evaluatievragen en de DAC-criteria in de offertes die zij indienen? Zo ja, is dit in de taakomschrijving gespecificeerd? NB: er zijn geen DAC-criteria enerzijds en evaluatievragen gericht op leren anderzijds. Een evaluatievraag kan immers antwoord geven op een of meer DAC-criteria en vice versa.
Wie hebben we betrokken bij/geraadpleegd over het formuleren van de verwachtingen/doelstellingen van een evaluatie? Hebben we hier al een stuurgroep voor ingesteld? Is dit het resultaat van werk dat "in huis" is verricht door de werknemers die met het project zijn belast?
Hebben wij bij de ontwikkeling en structurering van onze taakomschrijving rekening gehouden met de beperkingen en eisen van onze donoren (in dit geval het DGD)?

NB: Voor een volledig begrip van deze verwachtingen en eisen verwijzen we naar de bijlagen en in het bijzonder naar het gedeelte over regelgeving.

Specifieke aandachtspunten

Welke praktische werkwijze kunnen wij gebruiken om evaluatieve vragen te formuleren?
Voorbeeld: de "5 keer waarom"-vraag, die ons in staat stelt terug te gaan naar de basisbehoefte.

Let ervoor op niet te veel te willen: te veel evaluatievragen, of evaluatievragen die moeilijk te beantwoorden zullen zijn bij gebrek aan data. Probeer zo specifiek en exhaustief mogelijk te zijn, maar vermijd eindeloze inventarissen.

Let ervoor op geen evaluatievragen te stellen waarop je meteen anticipeert door antwoorden te geven. Dit geeft een vertekend beeld van de situatie en van het doel van de evaluatie. De vragen moeten dus zo worden geformuleerd dat het veld van mogelijke antwoorden openblijft.

Zorg ervoor dat de ambities en beperkingen van de evaluatie voor het uitvoerend personeel op het terrein duidelijk zijn (graad en aard van de betrokkenheid, tijd die moet worden besteed aan het begeleiden van het evaluatieproces, mogelijke interferentie met andere activiteiten, enz.)

Zorg ervoor dat vanaf het begin duidelijk is wie bij de evaluatie betrokken is: wie wordt erbij betrokken? Wat zal de aard van ieders deelname zijn? Hoe zijn de verantwoordelijkheden verdeeld?

Wees voorzichtig dat je "verantwoording" niet tegenover "leren" zet. Dit is een steriel onderscheid in die zin dat gegevens die nuttig zijn om te leren, ook kunnen worden gebruikt om verantwoording af te leggen. Omgekeerd kan een element van verantwoordingsplicht ook bijdragen tot leren.

Een evaluatie wordt voorbereid zodra de projectbeheersinstrumenten zijn ingevoerd, d.w.z. bij het begin van een project/programma (voorbereidingsfase). Bij het bepalen van de reikwijdte van de evaluatie moet derhalve de vraag worden gesteld of de taakomschrijving het verband weergeeft tussen de evaluatie en het dagelijkse toezicht op en de evaluatie van het project. Werd er vanaf het uitwerken van de monitoring-instrumenten eraan gedacht evaluatievragen te stellen?

2. Het hoofdstuk "Beperkingen" van de ToR

Heb je het volgende overwogen?

Is het voor de evaluatie uitgetrokken budget toereikend in verhouding tot het vereiste kwaliteitsniveau en de vastgestelde termijnen? NB: hoewel dit budget voorafgaand wordt bepaald en door het algemene projectbudget wordt beperkt, moet het bij de opstelling van het bestek opnieuw ter discussie worden gesteld om ervoor te zorgen dat de reikwijdte van de evaluatie realistisch is in verhouding tot dit budget.

Hebben wij in de taakomschrijving het maximumbudget voor de evaluatie en/of het maximumaantal mandagen dat niet mag worden overschreden, gespecificeerd?

Is het profiel van de evaluator afgestemd op specifieke criteria in verband met het thema van het project, de context van het land, de werktal of de betrokken sector?

Is het profiel van de evaluator realistisch? Wordt er prioriteit gegeven aan de kenmerken van het profiel van de evaluator? Moet de evaluator bijvoorbeeld in de eerste plaats een evaluatiedeskundige zijn, of in de eerste plaats een deskundige op het gebied van het onderwerp, of een kenner van het interventiegebied?
NB: geen prioriteit geven aan deze selectiecriteria betekent mogelijkerwijs een beperking van het gebied van deskundigheid en bekwaamheid.

Hebben wij een criteriaschema opgesteld voor de selectie van de evaluator? Wordt bijgevolg aan elk criterium een gewicht toegekend (toewijzing van een percentage volgens het niveau van belangrijkheid/prioriteit) en is

deze weging aan de inschrijvers meegedeeld (transparantie)? Zijn dit rooster en de weging ervan in de taakomschrijving meegedeeld?
Is er gedacht aan het vaststellen van regels voor de communicatie met potentiële inschrijvers (bijvoorbeeld: mogelijkheid om vragen te stellen over de referentietermen tot een bepaalde datum en via bepaalde kanalen, of is het verboden om contact op te nemen met de opdrachtgever, enz.)
Moet een beroep worden gedaan op een internationale deskundige en/of een plaatselijke deskundige? Is, in het geval van een aangevraagde vereniging (plaatselijk/internationaal, senior/junior, man/vrouw, enz.), de verwachte toegevoegde waarde duidelijk vastgesteld?
Hebben we bij de samenstelling van het evaluatieteam aandacht besteed aan de man-vrouwverhouding?
Hebben we aandacht besteed aan het verband tussen het profiel van de evaluator en de gewenste methodologische oriëntaties (als de methodologie erg participatief is, moet de evaluator bijvoorbeeld kwaliteiten van facilitator hebben)?
Hebben we aandacht besteed aan mogelijke belangenconflicten? Een evaluator mag bijvoorbeeld niet betrokken zijn geweest bij de formulering of uitvoering van een project, of lid of directeur zijn van de organisatie die wordt geëvalueerd.
Zijn de belangrijkste methodologische lijnen voor de evaluatie uitgezet (de richtsnoeren), zonder de deskundige vast te pinnen op een reeds opgebouwde en (te) gedetailleerde methodologie? Wordt in de referentietermen voldoende gespecificeerd wat van de inschrijvers wordt verwacht op het gebied van methodologische initiatieven (aanvullende vragen formuleren, de evaluatievragen afstemmen op de DAC-criteria, gedetailleerd aangeven hoe de verwachte methodologische oriëntaties concreet kunnen worden gemaakt, enz.).
Hebben we vermeld hoe het eindverslag moet worden georganiseerd (formaat) en wat het moet bevatten (een samenvattend artikel aan het begin, een tabel met een samenvatting van de aanbevelingen, logische verbanden tussen de verzamelde gegevens, uitleg van de analyse en de conclusies, eenvoud van de woordenschat, systematische vermelding van bronnen en referenties, enz.)
Specifieke aandachtspunten
Hebben we rekening gehouden met de " bijkomende kosten " van een evaluatie (bv. reiskosten van mensen voor inspraakworkshops, honoraria voor workshops, enz.)
Pas op voor het "flexibele" gebruik van DAC-criteria, die snel kunnen verworden tot een "rigide" analytisch kader indien zij te orthodox worden gehanteerd.
Hebben wij geanticipeerd op het risicobeheer indien de deskundige naar een risicogebied moet reizen?
Pas op voor de objectiviteit van de selectiecriteria voor de evaluator: "interpersoonlijke vaardigheden" is bijvoorbeeld een nogal subjectief criterium, dat moeilijk te beoordelen kan zijn.
De keuze van de evaluator moet het voorwerp zijn van een duidelijk en welomschreven proces: valt dit reeds onder de verantwoordelijkheid van het stuurgroep? Geven verschillende mensen opeenvolgende meningen? Bestaat er een evaluatierooster voor evaluatorprofielen (en niet alleen voor methodologische en financiële aanbiedingen)? Worden fysieke of digitale interviews opgezet voor een meer gedetailleerde presentatie van de beste ontvangen aanbiedingen?
Bepaalde "transversale" criteria lijken voor de organisaties van essentieel belang te zijn: kennis van de sector van de Belgische ontwikkelingssamenwerking, ervaring met evaluatie, analytische en schriftelijke vaardigheden. Kennis van het projectthema komt ook naar voren als een centraal criterium.
Beschikken wij over de interne vaardigheden om de kwaliteit van een evaluatieproces te controleren?

Is er in samenhang met de taakomschrijving (bijlage 4: Checklist voor de kwaliteit van de referentietermen) een "checklist met kwaliteitscriteria" opgesteld om de kwaliteit van het evaluatieproces te waarborgen?

3. Het hoofdstuk "Menselijk voorzieningen" van de ToR

Heb je het volgende overwogen?
Hebben we een stuurgroep in het leven geroepen met een duidelijke rol die vooral gericht is op het nemen van beslissingen volgens een indicatieve kalender van vergaderingen ?
Is het ook nuttig en relevant om een raadgevend/toezichthoudend comité op te richten, met een hoofdzakelijk adviserende rol, waarin bijvoorbeeld de partners vertegenwoordigd zouden kunnen zijn?
Hebben wij in het algemeen vastgesteld wie wat doet in het evaluatieproces: wie de taakomschrijving opstelt, wie de verslagen en de te leveren prestaties beoordeelt en valideert, wie de missies ter plaatse organiseert, wie de managementrespons opstelt, enz.
Hebben wij nagedacht over de mechanismen die de vertrouwelijkheid moeten waarborgen van de gegevens die door de evaluatoren zullen worden verzameld (wie zal toegang hebben tot deze gegevens, hoe, onder welke voorwaarden, enz.)
Hebben we nagedacht over de meest geschikte formaten voor de feedback, afhankelijk van het doelpubliek? Hebben we nagedacht over de meest geschikte momenten om feedback te geven aan een bepaalde persoon? Bijvoorbeeld: geef het voorlopige verslag aan het operationele team, zodat zij hun opmerkingen kunnen verwerken in het definitieve verslag dat vervolgens aan de beheerders wordt voorgelegd.
Specifieke aandachtspunten
Maak een duidelijk onderscheid tussen de stuurgroep (die een besluitvormende functie heeft en derhalve mensen moet samenbrengen met de capaciteit/bevoegdheid om besluiten te nemen) en een toezichthoudend of ondersteunend comité (dat een meer adviserende functie en een meer technische reikwijdte heeft). Het laatste is optioneel, het eerste lijkt onvermijdelijk, zelfs voor kleine organisaties.
Het is belangrijk dat in de taakomschrijving een geraamd tijdschema wordt opgenomen, maar dit tijdschema moet flexibel blijven. Het is interessant om regelmatige kruispunten en "buffer"-momenten te identificeren, die een sterke verschuiving van het schema of belangrijke onvoorziene gebeurtenissen mogelijk kunnen maken (cf. Covid19 bijvoorbeeld).
Het ontbreken van een stuurgroep kan worden gecompenseerd door de aanwijzing van een referentiepersoon voor de follow-up van de evaluatie, die de meest relevante contacten op een ad hoc-basis mobiliseert naar gelang van de fasen van de werkzaamheden. Wij bevelen deze optie niet aan, omdat zij de verantwoordelijkheid voor het toezicht op de evaluatie bij één enkele persoon legt en geen hoge mate van participatie en eigen inbreng garandeert.
Het betrekken van een persoon van buiten het project in de stuurgroep (bijvoorbeeld een werknemer uit een ander deel van de organisatie) is een manier om op permanente basis en op elk "kruispunt" van het evaluatieproces te beschikken over een geïnformeerde maar externe, en daardoor waarschijnlijk objectievere, zienswijze.
Door een beperkt aantal mensen bij de facilitering van het evaluatieproces te betrekken, kan het reactievermogen en de efficiëntie worden vergroot. Er moet een duidelijk onderscheid worden gemaakt tussen de personen die worden geraadpleegd tijdens het verzamelen van gegevens of het rapporteren van resultaten en de personen die betrokken zijn bij de uitvoering van het evaluatieproces.
In de referentietermen moet worden vermeld hoe en wanneer de opdrachtgever de resultaten van de evaluatie zal meedelen.

NB: Voor nadere bijzonderheden over de verplichtingen inzake de mededeling van de resultaten van een evaluatie wordt verwezen naar de teksten en normen voor de uitvoering van evaluaties, die in de bijlage zijn opgenomen.

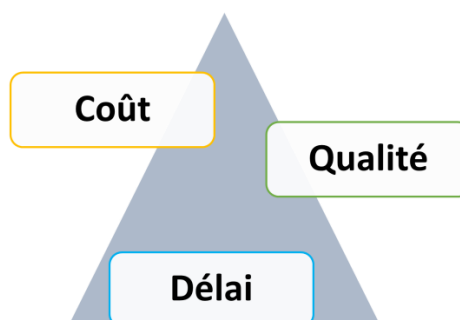
Het gedeelte "Specifieke bepalingen" van de taakomschrijving wordt hier niet behandeld, aangezien het specifiek is voor elk project en elke organisatie.

PRIORITAIRE AANDACHTSPUNTEN

1. De haalbaarheid van een evaluatie

De haalbaarheid van een evaluatie wordt beoordeeld aan de hand van drie fundamentele elementen:

- ⇒ Het totale budget voor de evaluatie ;
- ⇒ Het verwachte kwaliteitsniveau: evaluatiegebieden, doelstellingen, evaluatievragen en methodologische aanpak, gezochte deskundigheid, enz;
- ⇒ De vastgestelde tijdslijn voor de uitvoering van de evaluatie: hoeveel tijd heeft de evaluator beschikbaar om de evaluatie uit te voeren (tijd om documenten te lezen, tijd op het terrein door te brengen, tijd om te schrijven, enz.)

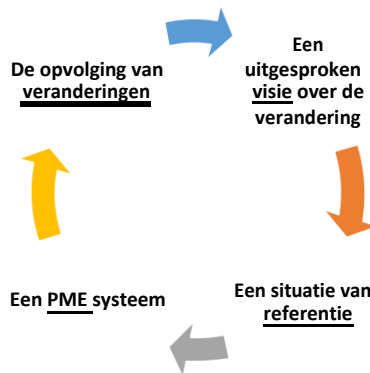


Deze drie elementen zijn sterk met elkaar verbonden. Als de driehoek vertekend is, komt dat doordat er een wanverhouding is tussen bijvoorbeeld de reikwijdte van de evaluatie (aantal betrokken landen) en het budget (dat te klein is om in elk land missies te organiseren). Een ander voorbeeld is het onevenwicht tussen het verwachte "kwaliteitsniveau", dat een afspiegeling kan zijn van de wens van de te evalueren organisatie om een zeer participatief evaluatieproces te ontwikkelen, waarvoor tijd nodig is om een groot aantal mensen te mobiliseren, en de tijdslijn die te kort kan zijn om een echt proces van dit type te garanderen. Het onevenwicht kan de kwaliteit van de evaluatie sterk aantasten.

2. Evalueerbaarheid

Evalueerbaarheid definieert "het vermogen van een object om te worden geëvalueerd"; in dit geval is het de bedoeling ervoor te zorgen dat het betrokken project kan worden geëvalueerd.

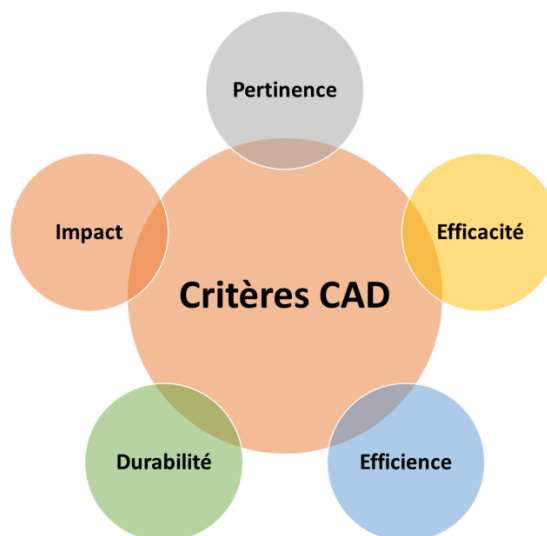
Het gebeurt regelmatig dat men sommige evaluatievragen gewoonweg objectief niet kan evalueren in de mate dat de volgende elementen ontbreken :



Bij het bepalen van de evaluatievragen is het daarom van belang zich af te vragen of er voldoende gegevens beschikbaar zijn om de vraag op een objectieve manier te beantwoorden. Als dat niet zo is zal de evaluatie enkel kunnen bestaan uit een kruising van de perceptie van de verschillende actoren en betrokken partijen van het project. Deze percepties zijn belangrijke elementen van een evaluatie, aangezien zij over het algemeen inzicht geven in de veranderingen die zich hebben voorgedaan, maar zij blijven te subjectief indien zij niet kunnen worden getoetst aan objectievere elementen zoals statistische gegevens uit monitoring en evaluatie (M&E) of nog uit een Theory of Change die de hypothesen van verandering beschrijft.

2. De DAC-criteria van de OESO

NB: De DAC-criteria zijn in 2020 herzien; hun nieuwe presentatie is te vinden in de bijlage bij deze gids, binnen het corpus van teksten en regelgevende bepalingen. De definitieve externe evaluaties van de programma's 2017 - 2021 zijn niettemin gebaseerd op de 5 "oude" criteria, die hieronder worden opgesomd.



Van deze 5 criteria worden er 3 vaak verkeerd begrepen en/of zijn de gegevens om ze te meten ontoereikend/ontoereikend:

- ⇒ Efficiëntie: over het algemeen ontbreken gegevens om nauwkeurige berekeningen van de efficiëntie te maken. Zo ontbreken vaak gegevens over de arbeidstijd van elk personeelslid dat aan de acties van het project is toegewezen (tijdschema van het personeel met toewijzing van tijd per actie);
- ⇒ Duurzaamheid: het is moeilijk, zo niet onmogelijk, om de duurzaamheid van acties te beoordelen wanneer een project over een korte periode loopt (1 tot 5 jaar). Duurzaamheid wordt over het algemeen beoordeeld over een langere periode, die specifiek is voor de dynamiek van de verandering. Een evaluatie kan echter heel goed een objectieve beoordeling geven van de voorwaarden die duurzaamheid bevorderen (of duurzaamheidsfactoren: is aan de voorwaarden voldaan om de actie duurzaam te laten zijn? Wat zijn deze voorwaarden?

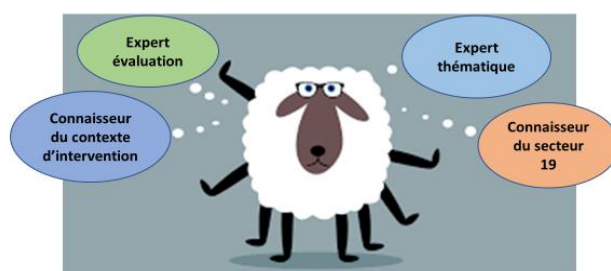
- ⇒ Voor de impact: dit is een begrip dat niet goed wordt begrepen. Het effect wordt beoordeeld over een lange periode (de tijd van verandering, d.w.z. 10 jaar of meer), hetgeen vaak niet verenigbaar is met de korte duur van een project/programma (5 jaar). Bijgevolg kan een eindevaluatie na 5 jaar tenuitvoerlegging zich toespitsen op de "effecten" van de interventie, maar nauwelijks op de impact. Bovendien verwijst impact naar een bijdrage en niet naar een attributie, in die zin dat een organisatie geen eigenaar kan zijn van een impact. Het kan er alleen maar toe hebben bijgedragen, omdat de impact het gevolg is van een veelheid van factoren (politieke context, levensloop van de mensen, andere projecten, enz.) De beoordeling van het effect vereist specifieke methodologieën voor de veranderingsdynamiek, en moet normaliter beginnen met een analyse van de context en niet van het project/programma zelf als studieobject, aangezien het project uiteindelijk slechts een van de ingrediënten van de verandering is.

3. Het profiel van de evaluator

Het is van belang zich te richten op de prioritaire bekwaamheden die van de evaluator worden verwacht en geen eisen op te stapelen, met het risico dat niemand wordt gevonden. Het zal bijvoorbeeld moeilijk zijn een profiel te vinden dat de volgende punten combineert:

- Bewezen deskundigheid op het gebied van evaluatie ;
- Aantoonbare deskundigheid op het gebied van interventie (thematisch);
- Gedetailleerde kennis van de context van de interventie
- Kennis van de NGO-sector;
- Grondige kennis van de taal van het land;
- Bewezen ervaring in faciliteren.

L'évaluateur n'est pas un mouton à « 8 pattes »



19-07-18

19

Het is derhalve van belang prioriteit te geven aan de competentiegebieden die van de evaluator worden verwacht. In de taakomschrijving kunnen we rubrieken/categorieën van competenties opnemen, waarbij we binnen de categorieën telkens aangeven welke competenties prioriteit hebben. Deze categorieën kunnen eenvoudigweg de volgende zijn: kennis (taal, thema, enz.); know-how (facilitatie, animatie, evaluatieve analyse, enz.); intermenselijke vaardigheden (relationeel aanpassingsvermogen, luistervaardigheid, enz.).

- ⇒ Er bestaat geen "magisch recept" voor de ontwikkeling van een goede referentieramen. Er moeten echter belangrijke vragen worden gesteld en essentiële "onderdelen" moeten worden gestructureerd (verwachtingen, beperkingen, menselijke regelingen).
- ⇒ Het is belangrijk om de haalbaarheid van een evaluatie in twijfel te trekken: is wat ik in de opdrachtomschrijving vraag haalbaar, realistisch en uitvoerbaar? Zo niet, hoe kan ik mijn ambities bijstellen om dit probleem te omzeilen? Om de haalbaarheid te beoordelen, moet eerst de "magische driehoek" van Kosten/Kwaliteit/Tijdslijn in twijfel worden getrokken; vervolgens moet de evalueerbaarheid van elk van de evaluatievragen worden beoordeeld.
- ⇒ Bij het profileren van de evaluator is het van belang prioriteiten te stellen ten aanzien van vaardigheden, aangezien er geen "schaap met acht poten" bestaat dat in één keer aan alle criteria voldoet (expert in evaluatie, expert in het onderwerp, kennis van de interventiecontext, kennis van de taal, etc.).
- ⇒ Het is van belang om afstand te nemen van de DAC-criteria en expliciete verbanden te leggen tussen de evaluatievragen en deze DAC-criteria, zonder vast te zitten aan een al te strikte interpretatie ervan. Je kan een lijst maken van evaluatievragen (wat je echt geëvalueerd wilt zien) en deze vervolgens "filteren" aan de hand van de DAC-criteria om te zien in hoeverre ze aan bod komen. Sommige criteria (doeltreffendheid, doelmatigheid) lenen zich vrij goed voor een "klassieke" analyse, met generieke vragen.
- ⇒ Pas op voor "impactmeting": dit begrip wordt weinig of verkeerd begrepen of geïnterpreteerd. Het is moeilijk, zo niet onmogelijk, om "het effect te meten". Het is hoogstens mogelijk de resultaten te meten en de effecten van een actie nauwkeurig te beoordelen. Het zou ook oneerlijk zijn om zichzelf "een effect toe te schrijven". Het kan alleen een bijdrage zijn (geen toeschrijving). Kan het effect worden gemeten? Moeten we het niet veeleer hebben over "effectbeoordeling", met inachtneming van de subjectiviteit die daarmee gepaard gaat (lange tijd, bijdrage, enz.)?
- ⇒ Pas op voor "duurzaamheid": het is zeer moeilijk om over een korte periode (1 tot 5 jaar) te bepalen of resultaten al dan niet duurzaam zijn. Het is echter wel mogelijk te weten of aan de voorwaarden voor duurzaamheid is voldaan en een beoordeling van het "duurzaamheidspotentieel" van de interventie voor te stellen.
- ⇒ Pas op met het meten van "efficiëntie": er is over het algemeen een gebrek aan gegevens, vooral over de individuele arbeidstijd, om een volledige en degelijke analyse van de efficiëntie te maken.

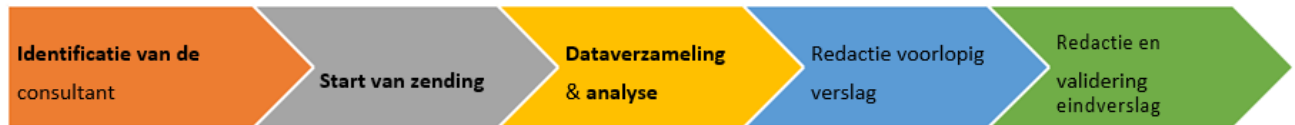
Deel 2

De uitvoering van de
evaluatie opvolgen

WAAROVER HEBBEN WE HET ?

De follow-up van een evaluatie bestaat uit verschillende stappen, die belangrijk zijn om vast te stellen teneinde de kwaliteit van het proces te waarborgen.

De volgende vijf stappen kunnen worden onderscheiden:



Een kwalitatieve opvolging kent vele uitdagingen. Een kwaliteitsvol evaluatieproces laat toe om :



Al deze uitdagingen zijn onderling met elkaar verbonden en afhankelijk van elkaar.

CHECK-LIST : WAARAAN MOETEN WEDENKEN ?

1. Identificatie van de evaluator(en) en aanvang van de evaluatie

Heb je het volgende overwogen?
Moet er een openbare of een niet-openbare aanbesteding worden uitgeschreven (zie de regelgevingsbepalingen in de bijlage)?
Is het noodzakelijk en/of pertinent gebruik te maken van “een aanbesteding met een oproep tot kennisgeving van belangstelling” (call of interest) om zo een shortlist samen te stellen enkel op basis van hun CV? NB: na een “aanbesteding met een oproep tot kennisgeving van belangstelling” kunnen, zodra een relevante shortlist is vastgesteld (3 tot 5 personen), de taakomschrijving in haar geheel aan deze personen worden toegezonden, zodat elke potentiële inschrijver een volledige technische en financiële offerte kan opstellen.
Hebben we een lees-/studie-/analysecomité opgericht bestaande uit verschillende personen die de offertes zullen lezen en zo objectief mogelijk een evaluator zullen kiezen?NB: deze rol kan worden toegewezen aan de stuurgroep als die al is opgericht.
Hebben we de methoden voor het delen van gegevens en documenten met de evaluator gepland? Zijn deze procedures veilig en eerbiedigen zij de vertrouwelijkheid van gegevens en de bescherming van personen? ?

<p>Hebben wij vooruitgelopen op de agenda van de startvergadering, waarbij wij met name op de volgende punten hebben aangedrongen: herziening van de technische en financiële offerte (met de taakomschrijving) om de methodologie aan te passen, te verfijnen en zo nodig te specificeren, het tijdschema, de data van de missies ter plaatse, de tijdstippen voor de uitwisseling met de stuurgroep, de tijdstippen voor de feedback en de validering door het stuurgroep.</p>
<p>Specifieke aandachtspunten</p>
<p>Moet er een openbare of een niet-openbare aanbesteding worden uitgeschreven (zie de regelgevingsbepalingen in de bijlage)?</p> <p>De startvergadering is van essentieel belang omdat de evaluator dan het project kan leren kennen, een vertrouwensrelatie met de evaluator kan opbouwen en bepaalde zeer concrete elementen kan specificeren (tijdschema of communicatiemethoden bijvoorbeeld). De uitwisselingen tussen de evaluator en de opdrachtgever houden echter niet op bij de startbijeenkomst, wat het onder andere mogelijk moet maken de formele uitwisselingsmomenten die het evaluatieproces zullen markeren, gericht in te vullen (dit is nog belangrijker in het geval van langdurige evaluaties). Van de scoping-bijeenkomst moeten notulen worden opgesteld die samen met de referentietermen en de methodologische en financiële offerte de referentie-"corpus documenten" voor de evaluatie vormen.</p>
<p>Het is belangrijk dat u zich altijd afvraagt of een oproep tot het indienen van blijken van belangstelling relevant en verstandig is voordat u een aanbesteding uitschrijft. Ter herinnering: een oproep tot het indienen van blijken van belangstelling biedt de mogelijkheid CV's te vragen (facultatief: een schriftelijke motivering). Zodra een beperkt aantal blijken van belangstelling is geselecteerd (gewoonlijk 3 tot 5), worden de bestekken gepubliceerd en de inschrijvers verzocht een volledige technische en financiële offerte in te dienen.</p>
<p>Het is belangrijk om bij de aanwerving van de evaluator de verschillende punten van de methodologie met hem/haar door te nemen, om zoveel mogelijk te anticiperen op de voorbereidende handelingen (als de methodologie bijvoorbeeld voorziet in focusgroepen, moet de lijst van deelnemers worden opgesteld, moeten zij worden geïnformeerd, moet de betekenis van de aanpak worden uitgelegd, enz.) Dit werk kan worden gedaan tijdens de kaderstellings-/startbijeenkomst. Deze vergadering moet het ook mogelijk maken eventuele vragen of onduidelijkheden over de toe te passen methodologie uit de weg te ruimen en, zo nodig, opnieuw te onderhandelen over bepaalde elementen van het voorstel van de consultant.</p>

2. Datacollectie en analyse

<p>Heb je het volgende overwogen?</p>
<p>Hebben we voldoende het contact tussen de evaluator en alle betrokken partijen gefaciliteerd zoals bvb met de personen waarmee de evaluator een gesprek zal voeren ?</p>
<p>Hebben we de mobilisatie van de betrokken partijen gefaciliteerd voor de organisatie van collectieve activiteiten die voorzien zijn in het kader van de evaluatie, zoals focusgroepen bvb ? Denk aan uitnodigingen, het boeken van locaties, informatie over de doelstellingen van de evaluatie en context van de activiteit.....</p>
<p>Hebben we in het algemeen de context en de doelstellingen van de evaluatie uitgelegd aan de personen die zullen worden geïnterviewd/ontmoet?</p>
<p>Hebben we de evaluator alle relevante en nuttige en relevante documenten en gegevens overgemaakt (M&E-gegevens, strategische documenten, activiteitenverslagen, enzovoort)? Is deze overdracht veilig verlopen?</p>
<p>Hebben wij een tijdschema voor de evaluatie opgesteld, met inbegrip van de data van het bezoek ter plaatse, de belangrijkste activiteiten, het aanleveren van producten en restituties, en hebben wij gezorgd voor "buffer"-tijden voor het geval zich onvoorziene gebeurtenissen voordoen?</p>
<p>Is met de evaluator nagegaan wat de inhoud is van de interviewschema's die hij of zij voorstelt, om bijvoorbeeld vragen te identificeren die gevoelig zouden kunnen liggen?</p>

Is er geanticipeerd op de logistieke aspecten van de evaluatie, om de kosten zo laag mogelijk te houden (vervoer van partners, zalen voor groepsactiviteiten, enz.)
Hebben wij rekening gehouden met eventuele behoeften aan vertolking/vertaling?
Specifieke aandachtspunten
Het is van belang alle betrokken partijen te informeren over alle aspecten van de evaluatie (waartoe dient ze, hoe lang zal ze duren, de specifieke punten die aan de orde zullen komen), om het proces te vergemakkelijken maar ook om in een vroeg stadium te werken aan de toe-eigening van de resultaten. Elke ondervraagde moet weten waartoe hij bijdraagt.
Het is belangrijk ervoor te zorgen dat de evaluator triangulatie van gegevens toepast. Bij voorbeeld: de kruising tussen individuele of groepsinterviews, statistische gegevens van de monitoring-evaluatie en informatie uit de lezing en analyse van documenten. Zonder deze triangulatie kunnen (moeten) vraagtekens worden geplaatst bij de haalbaarheid van de analyse. Het is belangrijk ervoor te zorgen dat de evaluator niet alleen beschrijft wat hij of zij waarneemt, maar dat hij of zij een echte kritische analyse uitvoert op basis van een kruising van gegevens.
Het is interessant om mensen te raadplegen die ver van het hart van het project staan, om afstand te nemen van het emotionele en een grotere objectiviteit te garanderen, naast de bijdragen van mensen die in het hart van het project staan (operators, partners, begunstigden). In de lijst van te interviewen/ontmoeten personen kunnen deze personen ook worden gerangschikt in volgorde van "belang" of "nabijheid" ten opzichte van het project, of een andere manier om de evaluator informatie te geven over de relevantie en/of objectiviteit die van de getuigenis van deze personen wordt verwacht.
Tijdens de periode waarin de gegevens worden geanalyseerd, is het van belang beschikbaar te blijven voor eventuele verduidelijkingen die de consultant nodig heeft, zonder zich te mengen in het analytische werk (de onafhankelijkheid van de analyse waarborgen en tegelijkertijd de uitvoerbaarheid ervan garanderen).
Het is van belang ervoor te zorgen dat de gegevens, met name de M&E-gegevens, betrouwbaar en bruikbaar zijn.
Tijdens terreinbezoeken met lokale partners is het van belang om op voorhand aan te geven welke mate van "macht" zij over het evaluatieproces krijgen (eenvoudige "begeleiding" van de missie? Of capaciteit om de adviseur te "herkaderen" indien nodig? etc.).
Het is van belang ervoor te zorgen dat tijdens het evaluatieproces een bepaald niveau van ethiek in acht wordt genomen (geen vooringenomenheid, geen discriminatie op grond van geslacht of godsdienst, geen politieke stellingname, eerbiediging van de mensenrechten, enz.) Dit kan het onderwerp zijn van een specifiek onderdeel in de taakomschrijving en/of in het contract van de evaluator (specifieke vermelding, bijgevoegd handvest, enz.).
Het is ook van belang te waken over het goede verloop van de gesprekken (beschikbaarheid van personen, een klimaat dat vrije meningsuiting aanmoedigt, geschikte en betrouwbare middelen om de verzamelde informatie te transcriberen, enz.)

3. Voorlopig rapport en eindrapport.

Heb je het volgende overwogen?
Beschikken we over een intern "kwaliteitsrooster" (bijlage 5) aan de hand waarvan wij een evaluatieverslag kunnen lezen en analyseren (waar moet ik mij het eerst op richten)? Laat dit rooster een gekruiste lectuur toe door verschillende personen op basis van eenzelfde referentiekader?
Hebben wij intern verschillende mensen gemobiliseerd om het evaluatieverslag te lezen en van commentaar te voorzien? Dit maakt het mogelijk de commentaren vanuit verschillende hoeken te lezen en te objectiveren.

Bovendien kunnen zo opmerkingen worden gemaakt vanuit verschillende perspectieven en/of beroepen. Waren de leden van de stuurgroep betrokken bij de lectuur?
Is er voldoende tijd gelaten tussen de indiening van het voorlopig rapport en eindrapport? Hebben we vastgesteld wie het ontwerpverslag zal wijzigen (partners, projectteam, enz.)?
Hebben wij geanticipeerd op de vorm van de restitutie (wie moet aanwezig zijn, enz.)? Hebben wij workshops gepland om ons de conclusies en aanbevelingen eigen te maken, of zelfs om de ontwikkeling van het management respons te ondersteunen, na de restitutie?
Hebben we de centralisatie van alle gegeven commentaar goed georganiseerd vooraleer het door te sturen naar de evaluator?
Hebben wij bepaald wie het eindverslag moet valideren (b.v. de stuurgroep of de raad van bestuur)?
Moeten de besluitvormingsorganen van de organisatie (raad van bestuur, algemene vergadering) erbij worden betrokken? Zo ja, wanneer en waarover precies? Wat is de verhouding tussen de stuurgroep en die instanties?stuurgroep

PRIORITAIRE AANDACHTSPUNTEN

1. Een leer- en collectief proces bevorderen

Indien het de bedoeling is werkelijk van een evaluatie te leren en de aanbevelingen in de werkwijze van de organisatie te integreren, is het van belang dat de verantwoordelijkheid van het evaluatieproces niet de verantwoordelijkheid van één persoon is. Bij een gedeelde verantwoordelijkheid zal de graad van toe-eigening van de resultaten hoger liggen, alsook de kwaliteit van het proces. Bijvoorbeeld: door het evaluatierapport minstens door 2 personen te laten lezen, beschikt men over meerdere invalshoeken. Het is wel noodzakelijk dat alle lectoren gebruik maken van dezelfde leesrooster.

Een gezamenlijk dynamiek laat onder meer het volgende toe :



Uit dit schema onthouden we het volgende :

- ⇒ Het is van belang de rol en de plaats van de partners in het evaluatieproces goed te bepalen, met name door hun verantwoordelijkheidsniveau vast te stellen. De evaluatie kan een manier zijn om de partnerschapsrelatie te versterken en samen te leren van wat er is gebeurd, en het is van essentieel belang deze kans niet te "missen".

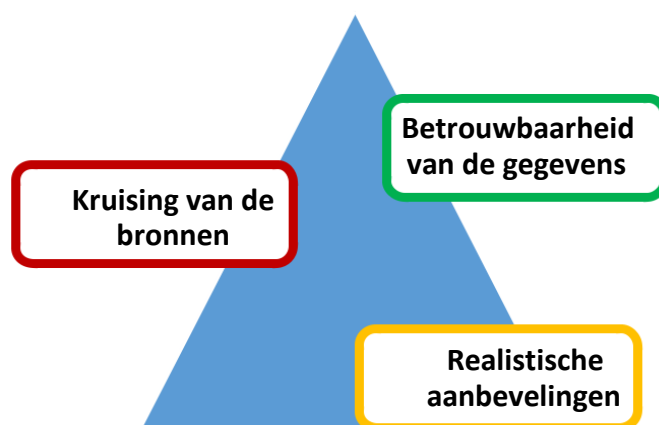
Een evaluatie kan mensen uitdagen in de manier waarop zij hun taken uitvoeren. Om elk "emotioneel" verschijnsel te vermijden, lijkt het verstandig de voorkeur te geven aan een collectieve aanpak van de evaluatie-oefening, aangezien de resultaten van een evaluatie bedoeld zijn voor een hele organisatie, en niet voor individuen in het bijzonder. De resultaten van een evaluatie moeten gedragen worden door de hele organisatie en niet door enkelingen.

- ⇒ Het uitvoeringsteam van een programma of project is duidelijk een "betrokken partij" en is rechtstreeks verantwoordelijk voor de uitvoering van bepaalde acties. Hun kijk op de voortgang van een project kan vertekend zijn in die zin dat zij een sterke operationele verantwoordelijkheid hebben. Het is dan ook van belang de rol van het team in het evaluatieproces ter discussie te stellen. Het lijkt niet gepast haar een centrale of besluitvormende rol toe te kennen, en het is van belang een tegenwicht te bieden door mensen te raadplegen die verder van het hart van het project af staan.

Het is van belang om de uitvoering van een evaluatie te beschouwen als een manier om zich progressief de aanbevelingen eigen te maken. Het is sterk aan te raden om punctueel goed gerichte uitwisselingsmomenten te organiseren tussen de evaluator en de besluitvormers zodat het evaluatieproces in zijn geheel lerend van aard is.

2. Wat is een "goed evaluatieverslag"?

Een « goed » evaluatierapport is geen lovend of vleidend rapport. Een goed evaluatierapport wordt in het algemeen gekenmerkt door drie eigenschappen:



Bijlage 5 : Rooster van criteria om de kwaliteit van het evaluatierapport te analyseren :

- ⇒ De betrouwbaarheid van de gegevens: bijvoorbeeld als de evaluatie een steekproefsgewijze vragenlijst heeft gebruikt, dan zal men de gegevens van de vragenlijst enkel als betrouwbaar beschouwen als een minimum aantal personen geantwoord heeft. Indien de vragenlijst aan 1.000 personen is overgemaakt en slechts 20 daarvan hebben geantwoord, dan kan men die gegevens niet als representatief en dus betrouwbaar beschouwen. Ander voorbeeld: het aantal en de kwaliteit van de ondervraagde personen moet er ook voor zorgen dat verschillende standpunten kunnen tot uiting komen, zodat de eindbeoordeling zo objectief mogelijk is. Indien de gesprekken alleen plaats vinden met één categorie van personen, kan men dan de inhoud als betrouwbaar bestempelen?

- ⇒ Realisme van de aanbevelingen: Indien in de evaluatie wordt aanbevolen extra personeel aan te werven terwijl de organisatie al moeite heeft om het huidige personeel een stabiele toekomst te garanderen, dan kan deze aanbeveling als onrealistisch worden beschouwd gezien de economische en financiële situatie van de organisatie. Er zouden andere, meer geschikte oplossingen kunnen worden bedacht, zoals het bundelen van systemen met andere organisaties. Het is van belang dat in de aanbevelingen rekening wordt gehouden met de specifieke context van de organisatie (financiële situatie, complexiteit van de organisatie, ambities, enz.) en het project/programma (actieterrein, actoren, enz.). Het is sterk aan te bevelen de evaluator te vragen verschillende scenario's op te stellen (met voor- en nadelen), vooral voor de aanbevelingen die als prioritair zullen worden beschouwd. Het komt de organisatie dan toe om in functie van haar beperkingen de meest aangepaste formule te kiezen. Het kan ook interessant zijn om aanbevelingen te vragen die gericht zijn op verschillende niveaus van beslissing of uitvoering.
- ⇒ Kruising van bronnen: Van de evaluator wordt verwacht dat hij een analyse maakt op basis van alle verzamelde gegevens. Deze analyse mag niet uitsluitend gebaseerd zijn op het standpunt van de evaluator, maar moet gebaseerd zijn op verschillende bronnen (individuele gesprekken, groepsgesprekken, statistische gegevens van M&E, lezing en analyse van documenten) die met elkaar moeten worden vergeleken om eventuele inconsistenties op te sporen. Een analyse die niet gebaseerd is op de kruising van verschillende bronnen zal lijden onder een gebrek aan perspectief en objectiviteit, en zou als methodologisch ongeldig kunnen worden beschouwd.

SYNTHESE

- ⇒ De stuurgroep is een belangrijk onderdeel van het evaluatieproces. Er moet worden nagedacht over de samenstelling, de plaats en de rol van de stuurgroep, waarbij voor ogen moet worden gehouden dat een stuurgroep in de eerste plaats mensen met een besluitvormende functie moet samenbrengen. Zo nodig kan ook een "technisch", "toezichthoudend" of "ondersteunend" comité worden opgericht, dat vooral tot taak heeft de kwaliteit van de aanpak en het technische proces te waarborgen. De stuurgroep heeft in het algemeen tot taak besluiten te nemen (validering van de taakomschrijving, de methodologie, het tijdschema en eventuele wijzigingen). Het follow-up/begeleidingscomité heeft in het algemeen tot taak te adviseren, te faciliteren en technische informatie te verstrekken. Veel organisaties hebben niet de mogelijkheid om twee comités op te richten; in dat geval is één comité voldoende en kunnen beide rollen worden gecombineerd. In dit geval is het beter te spreken van een "stuurgroep".
- ⇒ Ook moet goed worden nagedacht over de rol en plaats van de besluitvormingsorganen in het evaluatieproces (rol van de raad van bestuur, de Algemene Vergadering). Moeten deze instanties worden geraadpleegd? Zo ja of nee, waarom en waarop? Moeten zij in het stuurgroep vertegenwoordigd zijn? Dit hangt grotendeels af van de doelstellingen van de evaluatie en de manier waarop de organisatie werkt.
- ⇒ Het is belangrijk realistisch te zijn bij de keuze van de evaluator en niet te zoeken naar het "schaap met de acht poten". Men moet selectiecriteria kunnen prioriteren, met het risico dat men geen geschikt profiel vindt of in een niche wordt opgesloten.
- ⇒ De kwaliteit van het evaluatieproces is even belangrijk als het eindresultaat (het evaluatierapport), in die zin dat de kwaliteit van het evaluatieproces bepalend is voor de kwaliteit van het evaluatierapport. De ontwikkeling van een collectieve aanpak (met variabele geometrie, afhankelijk van de configuratie van de organisatie) maakt het ook gemakkelijker om de resultaten van de evaluatie te gebruiken. Het is van belang het verrassingseffect bij de indiening van het voorlopige verslag te beperken en

gedurende het hele proces te werken aan de toe-eigening van de belangrijkste bevindingen, door te zorgen voor "onpartijdigheid" en objectivering van de besprekingen.

- ⇒ Het is belangrijk reflexen/automatismen te ontwikkelen om de kwaliteit van een evaluatierapport te analyseren. Een kwaliteitsanalyse moet gebaseerd zijn op objectieve elementen zoals de kruising van bronnen, de betrouwbaarheid van gegevens en realistische aanbevelingen. De in bijlage 5 voorgestelde checklist is een voorbeeld van nuttige ondersteuning voor dit doel.

Deel 3

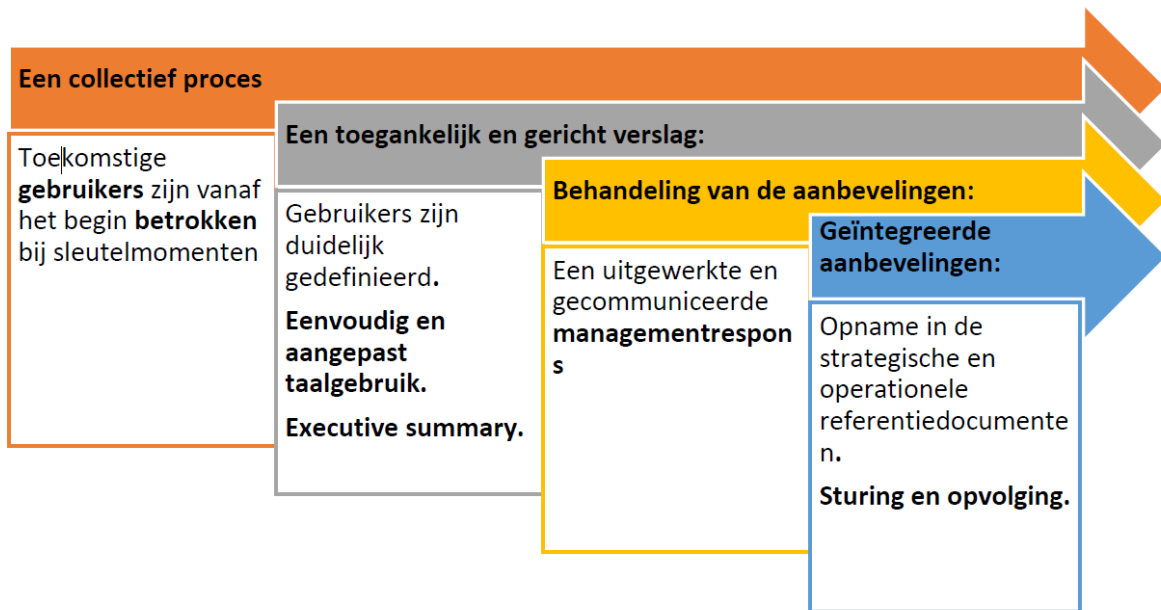
Het gebruik van de
resultaten van de evaluatie

WAAROVER HEBBEN WE HET ?

Er zijn twee manieren om met de resultaten van een evaluatie om te springen:

- ⇒ Als men het breed beschouwt, kan men het gebruik van de resultaten van de evaluatie in overweging nemen vanaf het begin van het evaluatieproces: voor wie is de evaluatie bedoeld? Welke beslissingen moeten genomen worden ?
- ⇒ Als men een meer beperkte vorm voor ogen heeft, dan begint het gebruik van de resultaten bij het aanleveren van het eindrapport. Het duurt tot aan het uitvoeren van de aanbevelingen over de formulering van een management respons.

De inzet bij het gebruik van de resultaten van een evaluatie is divers en kan als volgt samengevat worden:



- ⇒ Een collectief proces: de plaats van de toekomstige gebruikers in het hele proces moet goed worden gedefinieerd. U moet zich bijvoorbeeld afvragen wat de rol van de raad van bestuur is, of op welke sleutelmomenten toekomstige gebruikers bij het proces moeten worden betrokken (validering van de taakomschrijving, startbijeenkomst, feedback, enzovoort).
- ⇒ Toegankelijke en gerichte resultaten: het is belangrijk de gebruikers van de resultaten gericht te benaderen. Afhankelijk van het doelpubliek (beheerders, team van medewerkers, partners, enz.) zal de taal van het rapport anders zijn. Hierbij moet worden opgemerkt dat er meestal sprake is van meerdere doelen. Het bestaan van een samenvatting is van cruciaal belang om een snelle besluitvorming te vergemakkelijken en alle doelgroepen van het evaluatieverslag op een beknopte en doeltreffende manier te informeren.
- ⇒ integratie van de aanbevelingen: het is nodig om een goed overwogen managementrespons op te stellen en te communiceren (zie wettelijke verplichtingen in de bijlage). In de managementrespons moet worden uitgelegd waarom een aanbeveling al dan niet wordt opgevolgd en welke maatregelen worden overwogen.
- ⇒ Integratie van de aanbevelingen: hier gaat het erom te bepalen hoe de verschillende aanbevelingen worden geïntegreerd in de strategische en operationele referentiekaders van de organisatie (visie, missie, logisch kader voor projecten, enz.). Alleen op die manier kunnen de resultaten van de evaluatie een reële impact hebben op het traject van de organisatie.

CHECK-LIST :WAARAAN MOET MEN DENKEN?

1. De Managementrespons

Heb je het volgende overwogen?

Hebben wij alle aanbevelingen van de evaluator opgevolgd om vast te stellen welke wij als prioritair beschouwen?

Hebben wij voor elke weerhouden aanbeveling de prioriteiten goed bepaald: welke specifieke acties moeten ondernomen worden? Wie is belast met de uitvoering? Volgens welke tijdslijn?
Hebben we gedacht aan de rol van de beslissingsorganen (AV en RvB) bij de validatie en de deelname aan de uitvoering van de weerhouden aanbevelingen?
Hebben wij voor elke weerhouden aanbeveling de haalbaarheid van de uitvoering goed geanalyseerd (is het haalbaar in functie van de beschikbare middelen: personeel, budget, tijd, organisatie)?
Hebben we eraan gedacht de managementrespons te publiceren zoals voorzien in de wet?
Specifieke aandachtspunten
Een managementrespons heeft de vorm van een actieplan (zie hieronder) en is geen compilatie van commentaar op het voorlopig rapport of het eindrapport. Dit actieplan moet duidelijk de verantwoordelijken aanwijzen alsook de uitvoeringstermijnen opgeven. En het moet duidelijk operationeel zijn.
Het is van belang om duidelijk de personen of instanties te benoemen die moeten deelnemen aan het opstellen van de managementrespons. Moet de RvB deelnemen? Heeft de stuurgroep nog een rol te spelen in dit stadium van het evaluatieproces?
De managementrespons moet kort, synthetisch en leesbaar zijn om voor alle betrokkenen toegankelijk te zijn.
Soms kan het interessant zijn de evaluator te vragen wat hij of zij vindt van de inhoud van het antwoord van het management. Hierop moet echter worden geanticipeerd en dit moet deel uitmaken van de opdracht van de evaluator.
Het kan soms interessant zijn om aan de evaluator te vragen wat hij van de managementrespons denkt. Dit moet echter op voorhand voorzien worden en deel uitmaken van zijn opdracht.
Het is van belang de managementrespons te delen, zo niet op te stellen met de partners om er een collectief leerinstrument van te maken.

2. Mededeling van resultaten

Heb je het volgende overwogen?
Hebben we goed bepaald naar wie we willen communiceren: de partners? De begunstigen? de belanghebbenden? enz.
Hebben we goed bepaald waarover we wensen te communiceren: alleen de korte inhoud, of slechts enkele onderdelen van het rapport? NB: Wat de communicatie met het publiek betreft, wordt in de bijlagen betreffende de normen en voorschriften aangegeven welke bepalingen in acht moeten worden genomen.
Hebben we erover nagedacht wat het nut zou zijn om de resultaten van de evaluatie op te nemen in het jaarrapport van de organisatie?
Hebben we voorzien voor zover het pertinent is, om over de resultaten van de evaluatie te communiceren op de RvB en/of de AV?

Hebben we voorzien om de resultaten van de evaluatie te delen met onze “peers” in werkgroepen van de federatie bvb., of in het kader van de gemeenschappelijke strategische kaders?
Specifieke aandachtspunten
Vooraleer te communiceren is het van belang zeker te zijn van de kwaliteit van het evaluatierapport.
Vooraleer te communiceren is het van belang goed de doelgroepen en de doelstellingen van de communicatie te omschrijven. Dat zal voor een groot stuk het meest aangewezen communicatiekanaal bepalen.
Het is van belang goed om te gaan met de gevoelige gegevens: moeten we ze communiceren of niet ? De communicatie mag de veiligheid van personen niet schaden. Indien bepaalde informatie niet openbaar gemaakt wordt, moeten de redenen opgegeven worden.
Vooraleer te communiceren is het ook van belang te letten op de consequenties als men toegang verleent tot bepaalde gegevens.
Vergeet niet de eventuele vertaalkosten van het evaluatierapport te voorzien. Die kunnen duur uitvallen.

3. De opvolging van de aanbevelingen

Heb je het volgende overwogen?
Hebben we de verantwoordelijke voor de uitvoering van de managementrespons aangewezen ?
Hebben we de opvolging van de uitvoering vergemakkelijkt door de aanbevelingen op te nemen in een instrument (bvb een databank) zodat alles gecentraliseerd is en beter gedeeld kan worden?
Hebben we eraan gedacht om de opvolging van de aanbevelingen op te nemen in het stramien van het jaarverslag?
Bevat de managementrespons duidelijke mechanismen om de aanbevelingen binnen de referentiedocumenten van de organisaties te integreren.
Als we meerder evaluaties uitvoeren, hebben we eraan gedacht om de aanbevelingen per thema te compileren om zo de coherentie tussen de verschillende evaluaties te waarborgen?
Specifieke aandachtspunten
Het is belangrijk om altijd de link te maken tussen de aanbevelingen en de basisdocumenten van een organisatie zoals de ToC bvb.
Om de aanbevelingen werkelijk uit te voeren is het van belang om ze in de operationele plannen van de organisatie in te bouwen.
Het is noodzakelijk om specifiek aandacht te schenken aan de mogelijke politieke gevolgen van de aanbevelingen, alsook aan de gevolgen op het vlak van het personeel dit zowel intern als bij de partners.

1. De management respons

Er bestaan modellen om de managementrespons op te stellen. Hieronder een voorbeeld:

Prepared by:
Input into and update in ERC:

Country Office:
Country Office:

Overall comments:

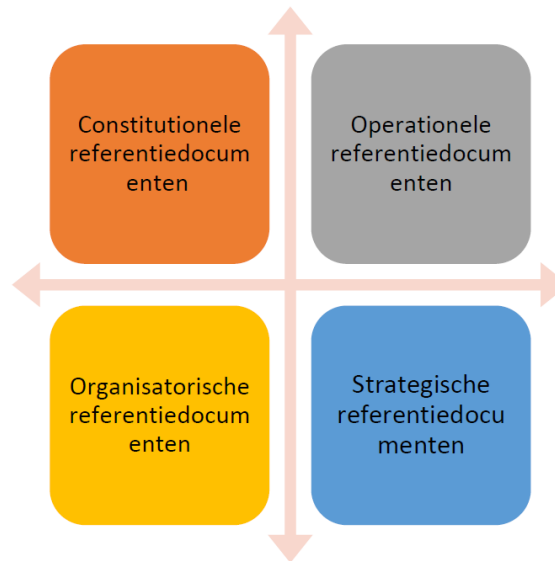
Evaluation Recommendation or Issue 1:				
Management Response:				
Key Action(s)	Time Frame	Responsible Unit(s)	Tracking*	
			Status	Comments
1.1				
1.2				
1.3				
Evaluation Recommendation or Issue 2:				
Management Response:				
Key Action(s)	Time Frame	Responsible Unit(s)	Tracking	
			Status	Comments
2.1				
2.2				
2.3				
Evaluation Recommendation or Issue 3:				
Management Response:				
Key Action(s)	Time Frame	Responsible Unit(s)	Tracking	
			Status	Comments
3.1				
3.2				
3.3				

* Status of Implementation is tracked electronically in the ERC.

Veel belangrijker dan het kader is echter de wijze waarop de inhoud ervan wordt gedefinieerd. Dit zal bepalend zijn voor het niveau en de kwaliteit van de uitvoering van de managementrespons. Het is dan ook van belang de vraag te stellen wie betrokken moet worden bij de vaststelling van de inhoud en vooral wie uiteindelijk verantwoordelijk is voor de uitvoering ervan.

2. Integratie van resultaten binnen de organisatie

De weerhouden aanbevelingen die deel uitmaken van de managementrespons moeten vervolgens opgenomen worden in de referentiedocumenten van de organisatie. Hiermee bedoelen we elk document waarvan de inhoud structuur geeft aan de organisatie. We kunnen vier categorieën van referentiedocumenten onderscheiden:



- ⇒ Constitutionele" referentiesystemen: het betreft de documenten die de bestaansreden van de organisatie beschrijven (haar visie, missie en haar mandaat).
- ⇒ De operationele referentiedocumenten: het betreft alle documenten die omschrijven hoe een organisatie handelt: haar modus operandi, haar interventiestrategieën.
- ⇒ De strategische referentiedocumenten: het betreft hier de documenten die de doelstellingen van de organisatie binnen een bepaald tijdsbestek omschrijven. Dat kan bijvoorbeeld een meerjarige strategie zijn die een richting geeft aan de organisatie en haar prioritaire doelstellingen bepaalt op middellange termijn (bvb. 5 jaar).
- ⇒ Organisatorische referentiekaders: het betreft alle documenten die de werking van de organisatie omschrijven. De inhoud ervan kan de vorm aannemen van een functioneel organigram dat toelicht hoe de werkrelaties, de besluitvorming en de informatiedoorstroming intern zijn georganiseerd. Het kan ook gaan over een hiërarchisch organigram of nog over een salarisschaal

3. Communiceren op wel overwogen wijze

Het is van essentieel belang dat alle elementen die een organisatie structureren, worden meegedeeld en doorzichtig worden gemaakt, vooral wanneer de organisatie overheidsmiddelen ontvangt. Alvorens te trachten te communiceren, moeten enkele essentiële vragen worden gesteld:



Communiceren gaat vooral over het bereiken van een specifiek doel met een specifieke doelstelling (waarom wil ik deze inhoud onder iemands aandacht brengen?). Afhankelijk van deze twee elementen kunnen het communicatiekanaal en de vorm van de communicatie variëren.

Ten slotte, in verband met de communicatie van evaluatierapporten op een website bij voorbeeld, is het van primordiaal belang te anticiperen op de mogelijke ongewenste effecten. Bepaalde evaluatierapporten bevatten gevoelige, of zelfs zeer gevoelige informatie die schade kunnen toebrengen aan de veiligheid van het personeel op het terrein, maar ook aan partners. Het is van primordiaal belang daaraan te denken voor elke vorm van publicatie. Men kan niet transparant zijn ten nadele van de veiligheid van mensen. Maar het besluit om een bepaalde elementen niet openbaar te maken, moet worden toegelicht en gemotiveerd.

SYNTHESE

- ⇒ Er zijn verschillende kaders voor de managementrespons (zie het OESO-kader hierboven), maar de essentie is het (al dan niet collectieve) proces dat de kwaliteit van de managementrespons, de eigen inbreng, en bij uitbreiding de uitvoering en de follow-up ervan zal bepalen.
- ⇒ Het meedelen van de resultaten van een evaluatie is een verplichting (zie de wettelijke bepalingen in de bijlage). Meer in het algemeen is het van belang de vorm en inhoud van de communicatie te bepalen, afhankelijk van het doel (algemeen publiek of specifiek en beperkt publiek, intern/extern).
- ⇒ Wil de inhoud van de managementrespons effectief worden uitgevoerd, dan is het van belang dat deze wordt ingebed in bestaande strategische en programmatische kaders (organisatiestrategie, ToC, operationele planning, interventiestrategie van het project-/programma) en dat ervoor wordt gezorgd dat geselecteerde aanbevelingen niet alleen worden uitgevoerd, maar ook opgevolgd.
- ⇒ Ten slotte is het van belang de rol, het niveau en de aard van de betrokkenheid van de besluitvormingsorganen (AV, RvB) te bepalen bij het gebruik van de resultaten van een evaluatie.

Besluit : enkele
transversale
boodschappen

Het opzetten van een volledig evaluatieproces, vanaf de conceptuele fase tot die van het gebruik van de resultaten, vereist dat men zich de volgende kernvragen stelt:

- ⇒ Het is van essentieel belang dat de rol en de plaats van de belanghebbenden in het gehele evaluatieproces duidelijk worden omschreven (wie moet wanneer, waarop en hoe tussenbeide komen): rol en plaats van het team ter plaatse, van het hoofdkantoor, van de uitvoerende partners, van de institutionele en financiële partners, van de begunstigden, de besluitvormingsorganen (raad van bestuur, algemene vergadering), enz. De collectieve en participatieve dimensie van een evaluatie kan het succes ervan garanderen, maar kan niet worden geïmproviseerd.
- ⇒ Het is van belang realistisch te zijn in zijn verwachtingen, zowel wat de evaluatievragen als het profiel van de evaluator betreft. Buitensporige eisen (die het bereik van de organisatie zelf te boven gaan) vormen een groot risico dat de kwaliteit van een evaluatie ernstig in het gedrang kan brengen. De evaluatie moet meetbaar, objectief en pragmatisch zijn.
- ⇒ De kwaliteit van een evaluatieproces zal in hoge mate bepalend zijn voor de kwaliteit van het eindproduct (evaluatieverslag), maar ook en vooral voor de mate waarin de resultaten worden gebruikt. Vanaf het begin van de evaluatie moet men werk maken van de toe-eigening van de resultaten en van de uitvoering van de aanbevelingen. De uitvoering van de evaluatie moet worden gezien als een dynamisch proces, bijna een project op zich, en er moet ook als zodanig in worden geïnvesteerd.
- ⇒ Het scheiden van "verantwoording" en "leren" is een binaire en verkokerde visie op evaluatie. Er zijn geen "DAC-criteria" aan de ene kant en "evaluatievragen" aan de andere kant. Gegevens voor verantwoording kunnen worden gebruikt voor leren en vice versa. Bepaalde evaluatievragen kunnen informatie aanreiken voor de DAC-criteria. Het zou spijtig en contraproductief zijn beiden uit elkaar te halen.

Bibliographie

Voor het uitschrijven van de referentietermen

- F3E, « Préparer les termes de référence d'une évaluation » de Daniel NEU - GRET, 16 p. https://f3e.asso.fr/media/transfert/doc/note_tdr_relue_2.pdf
- Imagine Canada ; (2006) « Guide d'évaluation de projet à l'intention des organismes sans but lucratif » - méthodes et étapes fondamentales pour procéder à l'évaluation de projets » de Fataneth ZARINPOUSH. 98p. - <http://sourceosbl.ca/sites/default/files/resources/files/guidedevaluation.pdf>

Over het opzetten van een evaluatie

- OCDE – Comité d'aide au développement, (2010) – « Normes de qualité pour l'évaluation du développement » Lignes directrices et ouvrages de références du CAD ; 24p. - <http://www.oecd.org/dac/evaluation/dcdndep/44920384.pdf>
- Yarbrough, D. B., Shulha, L. M., Hopson, R. K., et Caruthers, F. A. (2011) – « The program evaluation standards » - A guide for evaluators and evaluation users (3e éd.). Thousand Oaks, CA: Sage - <https://evaluationcanada.ca/fr/normes-devaluation-de-programmes>
- UNEG - United Nations Evaluation Group – « Normes et règles d'évaluation » - (2016 – 2017) -, 32p. : <http://www.unevaluation.org/2016-Norms-and-Standards>.
- IDEAS Working Group on Evaluation competencies :
 - Février 2012 - « Competencies for Development Evaluation Evaluators, Managers, and Commissioners » International Development Evaluation Association; 16p. - <https://drive.google.com/file/d/0BzggS7JkIKT6m0yYTFxU3oydTg/view>
 - Adopted by the membership at the AGM Barbados, 2013, Adopted by the IDEAS Board of Directors November 8, 2014 – 5p. - <https://drive.google.com/file/d/0BzggS7JkIKT6M1BJTUhLd0IPTGc/view>.
- OCDE - Comité d'aide au développement, (2001) - Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats – Niels DABELSTEIN ; 38p., <http://www.oecd.org/dac/evaluation/2754804.pdf>
- Barefoot Guide 5: Mission Inclusion Stories and Practices of building a world where all belong by The Fifth Barefoot Guide Writer's Collective - <http://www.barefootguide.org/>

Over het gebruik van de resultaten van een evaluatie

- Executive Board of the United Nations Development Programme and of the United Nations Population Fund - Management response to the executive summary of the evaluation of the third regional cooperation framework for Arab States, 2006-2009 – 5p. - <https://www.oecd.org/derec/undp/46808797.pdf>

Bijlagen

A. Koninklijk Besluit (KB) van 11 september 2016

Het wettelijk kader betreffende de evaluatie van programma's die door de Belgische ontwikkelingssamenwerking worden gesubsidieerd, is hoofdzakelijk vastgelegd in hoofdstuk 6 van het koninklijk besluit van 11 september 2016 betreffende de niet-gouvernementele samenwerking (Opvolging, rapportering, en verantwoording van de interventie - Algemene bepalingen). Artikel 44 van dit besluit heeft specifiek betrekking op de evaluatie.

Art. 44

§ 1. De gesubsidieerde organisatie voert onafhankelijke evaluaties om haar interventies op te volgen, er lessen uit te trekken en rekenschap af te leggen. Ze besteed hiervoor minstens 1% van haar directe kosten. Een eindevaluatie oordeelt over het halen van alle outcomes op het einde van de interventie. Voor de subsidies met een looptijd van meer dan 3 jaar wordt een tussentijdse evaluatie uitgevoerd.

§ 2. De organisatie deelt aan de administratie de planning en de referentietermen van de evaluaties mee. De administratie kan aan de organisatie vragen om evaluatievragen toe te voegen aan de voorziene evaluaties. De eindevaluaties gebeuren op basis van de criteria bepaald door het DAC. De methodologie, het proces en het eindverslag van de evaluaties zullen aan de kwaliteitscriteria inzake evaluatie van de ontwikkelingssamenwerking van het DAC moeten voldoen. De eindevaluaties, alsmede de tussentijdse evaluaties voor de subsidiedossiers met een looptijd van 5 jaar, worden uitgevoerd door externe evaluatoren. De tussentijdse evaluaties voor de interventies van minder dan 5 jaar kunnen intern gerealiseerd worden.

§ 3. Het evaluatie rapport van de door de Belgische Ontwikkelingssamenwerking gesubsidieerde interventie en haar management response worden door de gesubsidieerde organisatie publiek gemaakt, tenzij de externe evaluator of de raad van bestuur van de organisatie beslissen om het geheel of delen van het rapport of van de management response als vertrouwelijk te beschouwen. In dit geval wordt door de gesubsidieerde organisatie publiek gemaakt dat het geheel of sommige delen van het rapport of van de management response vertrouwelijk zijn en de reden waarom dit het geval is. De publicatie gebeurt minimaal via de website van de gesubsidieerde organisatie en binnen drie maanden na ontvangst van het eindrapport. De administratie kan vragen dat de lessen die uit de evaluaties getrokken werden, geïntegreerd worden in de lopende interventies.

B. Interpretatie van het KB van 2016 door het Niet-Gouvernementele Samenwerking Overlegcomité (NGSOC)

Het Koninklijk Besluit is door het Niet-Gouvernementele Samenwerking Overlegcomité (NGSOC) nader geïnterpreteerd.

Hoewel het rechtskader duidelijk is, werd in mei 2017 tijdens de NGSOC toch een meer gedetailleerde interpretatie besproken en gevalideerd. De inhoud van de resulterende interpretatienota is als volgt.

Er zijn twee soorten verplichte evaluaties voor alle door DGD gesubsidieerde programma's met een looptijd van vijf jaar: de tussentijdse evaluatie en de eindevaluatie. Voor vijfjarenprogramma's moeten beide soorten evaluaties onafhankelijk zijn en worden uitgevoerd door externe evaluatoren. Voor deze verschillende punten zijn nauwkeurige definities gegeven:

- **Tussentijdse evaluatie:** De evaluatie halverwege het programma hoeft niet het gehele programma te bestrijken en het doel ervan kan variëren. De tussentijdse evaluatie kan namelijk gericht zijn op een specifiek aspect van een programma, zoals een land, een thema of een resultaat. Zo kan de tussentijdse evaluatie bijdragen tot de sturing van de interventie, maar ook tot de formulering van het volgende programma of de voorbereiding van een subsidieaanvraag. Gezamenlijke evaluaties om gezamenlijk leren te bevorderen kunnen ook worden gekozen als tussentijdse evaluaties. Vanwege deze verschillende doeleinden kan de timing van een tussentijdse evaluatie flexibel zijn.
- **Eindevaluatie:** de eindevaluatie heeft betrekking op het gehele programma en alle al dan niet bereikte resultaten. Het belangrijkste doel is het meten van de bereikte resultaten. De eindevaluatie voldoet aan de door de DAC vastgestelde criteria.
- **Onafhankelijke evaluatie:** de evaluator werkt zonder de invloed van degenen die betrokken zijn bij de planning en/of uitvoering van de interventies en/of acties die het voorwerp van de evaluatie zijn. De evaluator heeft geen belang bij de interventie en is niet betrokken geweest bij de formulering.
- **Externe evaluator:** De externe evaluator maakt geen deel uit van en heeft geen banden met de organisatie waarvan de interventie wordt geëvalueerd. Deze beoordelaar heeft geen enkel belang op het niveau van de interventie en is niet betrokken geweest bij de formulering, planning en uitvoering van de interventie en de acties die worden geëvalueerd. De keuze van de externe evaluator wordt bepaald via een aanbesteding op de markt.

Aangezien sommige programma's niet altijd volgens de vijfjarenprogrammering worden gesubsidieerd, gelden de volgende regels:

- 5-jarig programma: onafhankelijke tussentijdse en eindevaluatie door een externe evaluator.
- Programma's van meer dan 3 jaar en minder dan 5 jaar: onafhankelijke tussentijdse evaluatie door een interne (of externe) evaluator en onafhankelijke eindevaluatie door een externe evaluator.
- Programma van minder dan 3 jaar: onafhankelijke eindevaluatie door een externe evaluator.

In alle gevallen moeten de evaluatieopdracht en het tijdschema vooraf aan de DGD worden verzonden. De evaluatierapporten en de management response moeten aan de DGD worden verzonden en op de website van de organisatie worden gepubliceerd, overeenkomstig de voorwaarden van artikel 44, lid 3.

In april 2018 is ook een bijlage bij de interpretatienota van het NGSOC van mei 2017 gepubliceerd, met als doel de mogelijkheden voor de uitvoering van de evaluaties te verduidelijken. In deze nota wordt meer in het bijzonder ingegaan op de eindevaluaties en worden de volgende punten vastgesteld:

1. Relatie deel/geheel:

1.1 Combinatie evaluatie op terrein en desk study over de verschillende outcomes.

Een evaluatie kan op verschillende informatiebronnen gebaseerd zijn (monitoring gegevens van een organisatie, verzamelde informatie op het terrein, documentaire studie, ...). Voor zover mogelijk dienen databronnen getrianguleerd te worden met andere bronnen. Een terreinstudie vormt daarbij

een adequate manier om monitoringdata van een organisatie te trianguleren. Binnen de evaluatie(s) die kijkt/kijken naar de outcomes van het programma kan een organisatie er echter voor kiezen om bepaalde outcomes via een desk study te evalueren gebaseerd op de monitoring gegevens van de organisatie. In het maken van de afweging welke outcomes uitgebreider (bijvb. via een evaluatie op het terrein) geëvalueerd worden, vormen de performantiescores een nuttige leidraad. Een desk study is meer aangewezen voor de gevallen waar beargumenteerd kan worden dat er geen problemen waren met de outcome of waar er weinig leerpotentieel is (bijvoorbeeld door te verwijzen naar de performantiescores of andere onderbouwde informatie), terwijl een terreinevaluatie aangewezen lijkt daar waar er meer problemen met een bepaalde interventie waren of daar waar het grootste leerpotentieel is.

1.2 Gebruik van cases binnen een outcome.

Een organisatie kan ervoor kiezen om een of enkele interventies te evalueren en bevindingen uit deze evaluaties te extrapoleren naar het niveau van de outcome. De geselecteerde interventies moeten dus representatief zijn voor de behaalde resultaten op het niveau van de outcome. Het kan hier bijvoorbeeld gaan over een bepaald type partnerschap, een bepaalde interventiestrategie, ... die geëvalueerd wordt binnen een outcome en waarvoor een aantal representatieve cases worden geselecteerd om een meer globale uitspraak te doen.

1.3 Uit de bovenstaande twee punten volgt dat evaluaties **verschillende vormen** kunnen aannemen om te 'oordelen over het halen van alle outcomes'.

- De aard van het programma speelt in die afweging een belangrijke rol. Bijvoorbeeld, voor een programma waar alle outcomes een gelijkaardige interventielogica of theory of change hebben, lijkt de flexibiliteit op het vlak van combinatie evaluatie op het terrein en desk study haalbaar. Eén of meerdere outcomes worden dan via een terrein studie geëvalueerd en de andere via een desk study (zie 1.1). In een programma waar de gelijkenis eerder te vinden is binnen een outcome is het interessant om te werken met cases binnen de outcome (zie 1.2).
- Om tot een afweging te komen over welke vorm de evaluatie(s) zullen aannemen doet de actor in samenspraak met de evaluator(en) een voorstel.
- Wanneer de referentietermen gecommuniceerd worden aan de DGD, dient duidelijk aangegeven te worden hoe met deze flexibiliteit omgegaan wordt. Daarvoor dient de organisatie een globaal beeld te geven aan de dossierbeheerder hoe in de evaluatie(s) de verschillende outcomes aan bod zullen komen. Indien het principe om een terreinmissie te doen niet gevolgd wordt, dient dit aangegeven te worden. Indien de DGD aanwijzingen heeft dat een terreinmissie toch nodig is, kan ze vragen om toch een terreinmissie te organiseren.

1.4 De vereiste om te oordelen over het 'halen van alle outcomes' geldt alleen voor de **eindevaluatie**. Bijgevolg is de interpretatie over de relatie deel/geheel ook alleen relevant voor eindevaluaties. De mid-term evaluatie mag zich richten op een deelaspect van het programma.

Gezamenlijke evaluatie:

- Waar organisaties het nuttig achten, kunnen gemeenschappelijke evaluaties uitgevoerd worden die een uitspraak doen over één of meerdere outcomes van de betreffende organisaties. Dit kan binnen een individueel of binnen een gemeenschappelijk programma. Een gemeenschappelijke evaluatie moet nuttig ervaren worden en kan niet verplicht worden (ook niet in het kader van gemeenschappelijke programma's, GSK's, ...).
- Dergelijke gemeenschappelijke evaluaties kunnen gekaderd worden binnen een GSK maar dit is zeker niet noodzakelijk.
- Een organisatie is verantwoordelijk voor haar eigen outcomes. Binnen een gezamenlijke evaluatie moeten er bijgevolg uitspraken zijn over de verschillende outcomes die er in aan

bod komen. Binnen gemeenschappelijke programma's dragen organisaties voor sommige outcomes een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Deze outcomes kunnen dan ook gezamenlijk geëvalueerd worden.

- Dit geldt zowel voor de mid-term als de eindevaluatie.

Participatieve externe evaluaties:

- Organisaties hebben de mogelijkheid om de evaluatie deels intern te organiseren en uit te voeren, mits organisaties een goed monitoringsysteem hebben uitgebouwd en een externe evaluator het proces van evaluatie valideert en als dusdanig garandeert dat de evaluatie op een onafhankelijke en betrouwbare manier wordt uitgevoerd. De externe evaluator treedt op als team leader van de evaluatie. De verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van het eindproduct ligt dus bij de externe evaluator.
- Dit geldt zowel voor de mid-term als de eindevaluatie.

OESO-DAC criteria

In het KB staat dat "De eindevaluatie gebeurt op basis van de criteria bepaald door het DAC". Alle criteria dienen aan bod te komen, maar organisaties kunnen focussen op de criteria die het meest relevant zijn in de context van een bepaalde outcome. In samenspraak met de evaluator wordt bepaald op welke evaluatiecriteria ingezet zal worden.

Organisaties worden volgens het KB geacht de referentietermen van hun evaluaties te communiceren aan DGD. In die context leggen organisaties ook hun voorstellen over hoe zij bovenstaande richtlijnen plannen toe te passen voor aan hun dossierbeheerder van de DGD. Dit kan gaan over de argumentatie waarom men voor een bepaalde aanpak kiest (bijvoorbeeld: performantiescores bij keuze evaluatie op terrein versus desk study; interne leervragen als grond voor participatieve aanpak; etc.).

Het KB bepaalt dat de DGD-evaluatievragen kan toevoegen aan de referentietermen. Dergelijke vraag tot toevoeging gebeurt steeds met respect voor de door de organisatie bepaalde scope en focus van de evaluatie zoals voorzien door de organisatie in de referentietermen.

DGD zal via de institutionele dialoog een globaal zicht hebben op de planning van de evaluaties van de organisatie voor het komende jaar. De referentietermen kunnen via een ad hoc overleg met DGD besproken worden of via mail afgestemd worden. In het laatste geval zal DGD de ontvangen referentietermen in de mate van het mogelijke becommentariëren binnen de twee weken na ontvangst ervan. Indien de termijn van twee weken niet gehaald kan worden, geeft DGD dit op voorhand aan. De referentietermen kunnen zowel becommentarieerd worden door de dossierbeheerder van het programma als de landenverantwoordelijke.

Aangezien het over een nieuw KB gaat, moeten de ervaringen met het uitvoeren van intermediaire en eindevaluaties als een leerproces gezien worden, zowel wat betreft de inhoud als het beheer en de uitvoering van de evaluaties. Daarbij houden de federaties de vinger aan de pols over de effectieve haalbaarheid van de vereisten die in het KB gesteld worden aan de (eind)evaluaties.

C. Nota DGD over evaluatie (2019)

Evaluatie in het KB van 11 september 2016 :

Deze nota handelt over het gebruik van de terminologie rond evaluatie, mede naar aanleiding van de verwarring die er zou kunnen ontstaan omwille van het door de Dienst Bijzondere Evaluatie gehanteerde onderscheid tussen de termen "interne" en "externe" evaluatie.

Daarnaast wordt er ook verduidelijkt welke de verwachtingen zijn ten aanzien van de verschillende evaluaties die de actoren moeten (laten) uitvoeren volgens het KB.

1. Terminologie en types evaluatie

DEFINITIE VAN INTERNE EN EXTERNE EVALUATIE (Wet OS, KB DBE)

Interne evaluaties worden volgens die opvatting aangestuurd door de actoren van de Belgische ontwikkelingssamenwerking, onafhankelijk van het feit of die uitbesteed worden aan een extern bureau of een externe expert. **Externe evaluaties** worden dan weer gevoerd door de Dienst Bijzondere Evaluatie en maken deel uit van diens programma.

DEFINITIE VAN ONAFHANKELIJKE EVALUATIE EN EXTERNE EVALUATOR (KB 11/11/16)

In het KB van 11 september 2016 wordt gesproken van **onafhankelijke evaluatie** en van het uitbesteden van **evaluatie aan externe evaluatoren**. Om verwarring te vermijden over wat hiermee bedoeld wordt, worden hieronder de termen verduidelijkt.

- **Onafhankelijke evaluatie (art. 44, §1):**

Een onafhankelijke evaluatie houdt in dat de evaluator kan werken zonder dat die onder invloed staat van de personen betrokken bij de planning of uitvoering van de interventies of acties die het voorwerp uitmaken van de evaluatie. Deze evaluator is iemand die zelf ook geen belangen heeft bij de interventie(s) en dus niet betrokken geweest is in de formulering bvb.

- **Externe evaluator (art. 44, §2)**

Een externe evaluator staat buiten de organisatie en heeft geen organisatorische band met de actor waarvan hij of zij interventies of acties evalueert. Deze evaluator is iemand die zelf ook geen belangen heeft bij de interventie(s) en dus niet betrokken geweest is in de formulering, planning of uitvoering van de interventies of acties die het voorwerp uitmaken van de evaluatie. Voor het aanstellen van een externe evaluator wordt er een beroep gedaan op de markt.

CONCLUSIE

De begrippen van onafhankelijke evaluatie en externe evaluator zijn dus niet noodzakelijk in contradictie met het onderscheid dat gemaakt wordt tussen interne evaluatie en externe evaluatie. Om het parallel circuleren van een verschillende interpretatie van dezelfde termen te vermijden, is het dus misschien interessanter om in het kader van de evaluaties van de programma's te spreken van interne en externe *evaluatoren*.

Dat leidt tot de volgende situatie:

Elke gesubsidieerde organisatie realiseert onafhankelijke evaluaties voor de opvolging van de interventies, om lessen te trekken en om verantwoording af te leggen. Die onafhankelijke evaluaties worden toevertrouwd aan een externe of een interne evaluator volgens de volgende onderverdeling:

- Externe evaluator: mid-term evaluatie van programma's van 5 jaar en eindevaluaties van alle programma's.
- Interne evaluator: mid-term evaluatie van programma's van minder dan 5 jaar, hoewel het hier ook mogelijk is om een externe evaluator aan te duiden (cf. definitie hierboven).

2. Doelstelling en timing van de verschillende evaluaties

Elke actor zal jaarlijks een evaluatieplanning overmaken aan DGD, die ook besproken kan worden tijdens de institutionele dialoog. Deze planning kan aan het begin van het programma meer algemeen en indicatief zijn, en preciezer voor die jaren waarin de evaluatie(s) aan de orde is (zijn). Zoals in het KB vermeld wordt, worden ook de referentietermen van de evaluaties gecommuniceerd aan DGD en heeft de administratie de mogelijkheid om er evaluatievragen aan toe te voegen.

Het KB heeft het over twee soorten evaluaties: mid-term en eindevaluaties. Daarbij wordt ook een onderscheid gemaakt tussen evaluaties binnen een vijfjarenprogramma en die voor subsidiedossiers met een kortere looptijd. Dat wordt hieronder toegelicht, net zoals er aangegeven wordt welke timing idealiter gevolgd wordt, en wat er verwacht wordt van deze evaluaties (welk doel moeten ze dienen).

MID-TERM EN EINDEVALUATIES: EXTERNE OF INTERNE EVALUATOR?

De volgende evaluaties worden uitgevoerd door een externe evaluator:

- Eindevaluaties van alle subsidiedossiers
- Mid-term evaluaties van subsidiedossiers van 5 jaar

Er moet een mid-term evaluatie uitgevoerd worden voor alle interventies die langer duren dan 3 jaar. Dat betekent dat voor interventies van 3 jaar of meer, maar die korter duren dan 5 jaar, de mid-term evaluatie door een interne evaluator uitgevoerd kan worden.

Elke interventie moet echter sowieso een eindevaluatie krijgen, die dus telkens uitgevoerd wordt door een externe evaluator zoals gedefinieerd hierboven.

Voor interventies (= specifieke doelstellingen) waaraan meerdere actoren samenwerken, lijken gemeenschappelijke evaluaties aangewezen.

TIMING

De timing van de mid-term evaluaties is flexibel en kan dus aangepast worden in functie van de finaliteit ervan (cf. volgend punt: bijsturen, voorbereiden volgend subsidiedossier, collectief leren, ...). Dit kan besproken worden tijdens de institutionele of strategische dialoog.

De eindevaluatie heeft plaats aan het einde van de interventie. Organisaties kunnen starten met de eindevaluatie op 1/05/2021 mits de activiteiten ver genoeg gevorderd zijn om hierover een uitspraak te doen.

DOEL / SCOPE VAN DE EVALUATIES?

Mid-term evaluaties moeten niet het geheel van het programma afdekken, eindevaluaties wel. Een mid-term evaluatie mag zich dus richten op een deelaspect van het programma, zoals bvb een land, een thema, of gewoon één interventie (specifieke doelstelling). Op die manier kan de mid-term evaluatie aangewend worden om de interventie bij te sturen, maar bijvoorbeeld ook om een volgend subsidiedossier voor te bereiden. Ook gezamenlijke evaluaties die het collectief leerproces dienen, kunnen passen in de optiek van een mid-term evaluatie.

Een eindevaluatie apprecieert voor alle outcomes van een subsidiedossier of die bereikt zijn of niet. In die zin is de primaire doelstelling van deze eindevaluatie om verantwoording af te leggen over de resultaten die behaald werden.

Het is echter niet onbelangrijk om op te merken dat door de (late) timing van de eindevaluatie (die plaatsvindt op het einde van de interventie), de mid-term evaluatie een belangrijke dubbele rol gaat spelen. Ze kan immers dienen om bij te sturen, maar zal tegelijkertijd ook een rol spelen bij de opstelling en beoordeling van een nieuw subsidiedossier.

3. Publicatie van evaluaties

Conform het KB worden de evaluaties gepubliceerd binnen 3 maanden na ontvangst van het eindrapport. Dit gebeurt minimum langs de website van de gesubsidieerde organisatie, waar ook de management response van de evaluatie gepubliceerd kan worden.

De gesubsidieerde organisatie kan beslissen om het hele evaluatierapport of delen ervan niet te publiceren. In dat geval moet er transparantie zijn over de redenen waarom het rapport niet publiek gemaakt wordt. De publicatie van het eindrapport en de bijhorende management response is dus niet verplicht, maar transparantie erover wel.

4. Uitvoering (eind)evaluaties in de praktijk

Art 44 § 1: De gesubsidieerde organisatie voert onafhankelijke evaluaties om haar interventies op te volgen, er lessen uit te trekken en rekenschap af te leggen. Ze besteedt hiervoor minstens 1% van haar directe kosten.

Een eindevaluatie oordeelt over het halen van alle outcomes op het einde van de interventie.

...

Art. 44 § 2:

...

De eindevaluaties, alsmede de tussentijdse evaluaties voor de subsidiedossiers met een looptijd van 5 jaar, worden uitgevoerd door externe evaluatoren.

De centrale vereisten voor eindevaluaties worden beschreven in artikel 44 § 1 en 44 § 2. In artikel 44 § 1 werd vastgelegd dat eindevaluaties dienen te 'oordelen over het halen van alle outcomes'. Artikel 44 § 2 voegt daaraan toe dat die eindevaluaties uitgevoerd dienen te worden door externe evaluatoren.

De interpretatie van deze vereisten dient in lijn te zijn met de drie doelstellingen van evaluaties zoals beschreven in artikel 44 § 1. Het uitvoeren van onafhankelijke evaluaties van gesubsidieerde interventies heeft volgende doelstellingen:

- *Accountability*: rekenschap afleggen t.a.v. de subsidiërende overheid/administratie (DGD)
- *Interventies opvolgen en lessen trekken*: Op basis van evaluaties kunnen organisaties hun programma's bijstellen en versterken om maximale impact te bereiken.

Opdat het budget dat CMO's en IA's besteden aan hun evaluaties (minimum 1% van hun directe kosten) effectief zinvol besteed wordt en betekenisvolle evaluaties oplevert voor alle betrokken actoren, is het belangrijk dat CMO's en IA's tussentijdse en eindevaluaties kunnen uitvoeren die samen bovenstaande doelstellingen bereiken.

Naast de ambitie van het realiseren van zinvolle evaluaties, staat ook de ambitie van realistische evaluaties voorop. In de interpretatie van de vereisten die gesteld worden aan (eind)evaluaties in artikel 44 § 1 en 44 § 2, is het dan ook nodig om een zekere flexibiliteit in te bouwen.

Samenvatting van de nota van DGD over de evaluaties (door Acodev opgemaakt)

Inhoud

**Eindevaluaties van alle subsidiedossiers worden uitgevoerd door een externe evaluator. Meer gedetailleerde uitleg over mogelijke methodologieën wordt gegeven in hoofdstuk 4 van de nota. Zo is er de mogelijkheid van participatieve externe evaluaties waarbij de externe beoordelaar de rol van evaluatieteamleider vervult. De verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van het eindproduct ligt derhalve bij de externe evaluator.*

**De eindbeoordeling is gebaseerd op de door DAC vastgestelde criteria. Alle criteria moeten aan bod komen, maar organisaties kunnen zich concentreren op de criteria die in de context van een bepaald resultaat het meest relevant zijn.*

**Voor interventies waarbij meerdere actoren betrokken zijn (= specifieke doelstellingen), lijken gezamenlijke evaluaties aangewezen.*

Methodologieën

**De eindevaluatie vindt plaats aan het eind van de interventie. Organisaties kunnen op 1/05/2021 met de eindevaluatie beginnen, mits de activiteiten ver genoeg gevorderd zijn om een verklaring te kunnen afleggen. De contracten voor de evaluatie moeten ten minste voor het einde van het programma (31/12/2021) worden vastgelegd, maar kunnen tot 30/06/2021 worden betaald.*

** In een eindevaluatie worden alle resultaten van een subsidieaanvraag beoordeeld, ongeacht of zij al dan niet zijn bereikt. In die zin is het hoofddoel van deze eindevaluatie verslag uit te brengen over de bereikte resultaten.*

** De taakomschrijving wordt voorgelegd aan de dossierbeheerder van DGD, die er binnen 14 dagen commentaar op kan leveren.*

**In overeenstemming met het KB worden de evaluaties binnen 3 maanden na ontvangst van het eindverslag gepubliceerd. Dit gebeurt in ieder geval via de website van de gesubsidieerde organisatie, waar ook de management response moet worden gepubliceerd. Deze evaluaties worden aan de administratie voorgelegd. De eindevaluatieverslagen en de management response maken ook deel uit van het eindverslag dat uiterlijk 6 maanden na het einde van het programma (= uiterlijk 30/06/2022) bij de administratie moet worden ingediend.*

De regelgeving inzake overheidsopdrachten is van toepassing op maatschappelijke organisaties indien de algemene activiteit van de vereniging overwegend (voor meer dan 50%) door de overheid wordt gefinancierd, indien het beheer van de organisatie is onderworpen aan het toezicht van een overheid of indien meer dan de helft van het bestuur is aangewezen door een overheid. De meeste ngo's zijn dus onderworpen aan de regels rond overheidsopdrachten. De regels zijn dan van toepassing op totaalaankopen, ongeacht of zij gesubsidieerd zijn of niet. Op het niveau van de niet-gouvernementele samenwerking specificeert het koninklijk besluit van 11 september 2016 de volgende elementen:

Art. 33.

§ 1. De middelen worden aangewend conform de principes van goed financieel beheer, namelijk spaarzaamheid, doelmatigheid en doeltreffendheid.

Het principe van spaarzaamheid bepaalt dat de toegepaste middelen in passende hoeveelheden en kwaliteiten en tegen de beste prijs ter beschikking worden gesteld.

Het principe van doelmatigheid doelt op de beste verhouding tussen de aangewende middelen en de behaalde ontwikkelingsresultaten.

Het principe van doeltreffendheid doelt op het bereiken van vastgestelde outcomes, en het behalen van de verwachte ontwikkelingsresultaten.

Art. 35.

Een uitgave mag ten laste van de subsidie als directe kost gezet worden indien en slechts indien deze voldoet aan alle volgende cumulatieve voorwaarden:

1. zij wordt bevestigd door een bewijsstuk, en is identificeerbaar en controleerbaar;
2. zij is noodzakelijk om de outcomes van het programma te bereiken, en wordt aangegaan conform het goedgekeurde budget van het programma, tijdens de uitvoeringsperiode daarvan;
3. zij voldoet aan de bepalingen van de toepasselijke fiscale en sociale regelgeving en die van openbare aanbestedingen, en is conform de interne regels van de gesubsidieerde organisatie;
4. zij is geen voorwerp van andere financiering;
5. zij wordt aangegaan conform een partnerschapsovereenkomst, een memorandum of understanding of een samenwerkingsovereenkomst, wanneer zij niet wordt uitgevoerd door de organisatie waaraan de subsidie is verleend;
6. zij wordt niet vermeld op de lijst in bijlage 4, tenzij er wordt voldaan aan de drie volgende voorwaarden :
 - a) de uitgave of de aard van kosten is noodzakelijk voor het bereiken van de outcomes van het programma;
 - b) er wordt aangetoond dat elke frauduleuze intentie is uitgesloten;

Aan overheidsopdrachten liggen drie algemene beginselen ten grondslag:

- Concurrentie
- Gelijkheid van behandeling
- Transparantie

De regelgeving inzake overheidsopdrachten is bijzonder ingewikkeld en het is dan ook van belang duidelijk aan te geven in welk geval men zich bevindt om niet in de procedures te verdwalen. Welke regels in acht moeten worden genomen, hangt af van het type en het bedrag of de waarde van de opdracht. In het geval van taxaties, bevinden wij ons in contracten van het type "goederen en diensten". In de wetgeving worden drempels vastgesteld die, zodra zij zijn bereikt, overeenkomen met specifieke procedures van aanbesteding. Men moet dus goed opletten vanaf welke drempel een procedure moet worden gevolgd en welke formaliteiten daarbij horen. Daarnaast bestaat er een Europese Verordening rond overheidsopdrachten waar ook drempels zijn in opgenomen. In het geval (ook) de Europese drempelbedragen bereikt zijn, kunnen er bijkomende formaliteiten nodig zijn (bv. bekendmaking in het publicatieblad van de Europese Unie). Let goed op al deze regels!

Hoe hoger de waarde van de opdracht, des te dwingender worden de regels ten aanzien van de inhoud van het bestek (zodra de drempels van publiciteit worden toegepast, is het dus verplicht de weging van de gunningscriteria te vermelden), publiciteit en informatie voor de inschrijvers.

In het algemeen maakt dit het ook mogelijk nauwkeurige informatie te verstrekken aan potentiële leveranciers, zodat zij de offerte kunnen opstellen die het best past bij het verwachte product en een prijs kunnen voorstellen die in een concurrerende context is vastgesteld.

Opmerking: een vereniging die de procedures niet of onvoldoende naleeft, stelt zich niet alleen bloot aan het risico van niet-subsidiëring, maar ook aan de betaling van een schadevergoeding aan de inschrijver die de niet-naleving kan aantonen. Deze schade wordt gewoonlijk geëvalueerd op 10% van de waarde van de aanbesteding.

De procedures voor de gunning en contractualisering van opdrachten en de modelbestekken zijn beschikbaar op verschillende officiële websites. De referentie voor deze materie is deze website: <https://www.publicprocurement.be/nl>

De drempels voor opdrachten voor goederen en diensten waarvan de evaluaties afhangen, zijn als volgt:

Drempels exclusief BTW	Aanbesteding gelanceerd tot 30/06/17	Aanbesteding gelanceerd na 30/06/2017	Verplichte procedures	Opmerkingen
Bedragen	< 8500 EUR	< 30.000 EUR	Procedure van gunning via onderhandelingen zonder voorafgaande bekendmaking, aangegeven met een eenvoudige geaccepteerde factuur. Geen verplichte formaliteiten.	Zorg ervoor dat de bewijzen van mededinging, de elementen die de keuze van de leverancier hebben gerechtvaardigd, bewaard blijven. Ten minste zijn eigen interne aankoopregels naleven. Vuistregel: vraag ook hier minstens drie offertes.
Bedragen	Van 8500 EUR tot 85.000 EUR	Van 30.000 EUR tot < 135.000 EUR	PNSP: procedure van gunning via onderhandelingen zonder voorafgaande bekendmaking	Selectierapport waaruit blijkt dat de keuze is gemaakt op basis van de criteria van het bestek en waarin wordt bevestigd dat de algemene beginselen in acht zijn genomen: ° concurrentie ° gelijkheid van behandeling ° transparantie Het is van belang gebruik te maken van het bestek waarin alle juridische aspecten worden behandeld.
Bedragen	> 85.000 EUR tot < 209.000 EUR	Van 135.000 EUR tot < 209.000 EUR	Procedure van gunning via onderhandelingen met voorafgaande bekendmaking	Bestek en publicatie op nationaal niveau BDA-bulletin van gunningen PV-selectie ook verplicht voor inschrijvers

Bedragen		Vanaf 209.000 EUR. Deze drempel kan om de 2 jaar worden geïndexeerd, hetgeen vóór de lancering van aanbesteding moet worden gecontroleerd !	Specificaties en publicatie op Europees niveau. Play (Publicatieblad van de EU)	Verplicht PV aan inschrijvers Bekendmaking van de prijs op de officiële website
----------	--	---	---	--

Om de marktwaarde en dus de drempel te bepalen, moet ook met de volgende punten rekening worden gehouden:

- De waarde van aanbesteding omvat alle te bestellen diensten gedurende de totale looptijd van aanbesteding (in principe maximaal vier jaar). Je kan dus niet kunstmatig de opdracht opsplitsen om drempels te vermijden.
- Indien de opdracht wordt gegeven voor of door verscheidene gesubsidieerde marktdeelnemers, wordt de waarde van de opdracht bepaald door de totale waarde van alle bestanddelen ervan.
- Onder de drempel van 30.000 euro moet het aanbestedingsbeginsel nog steeds worden nageleefd en moet er dus op worden toegezien dat de interne regels van de organisatie de beginselen daarvan toepassen. Een kwaliteits/prijsanalyse is een minimum. Zelfs onder dit bedrag moet concurrentie in de markt mogelijk zijn en in geval van controle bewezen kunnen worden.
- Wanneer een organisatie een subsidie wil overdragen, bijvoorbeeld om een partner zelf een evaluatie te laten uitvoeren, moet de organisatie ervoor zorgen dat de gedane uitgaven in overeenstemming zijn met de toepasselijke regelgeving op fiscaal en sociaal gebied en inzake overheidsopdrachten. In het geval van overdrachten van subsidies aan verenigingen buiten de EU, veronderstelt de in aanmerking komende uitgaven dat de toepasselijke wetgeving wordt nageleefd en moet de actor dus ook voldoen aan zijn nationale regelgeving op sociaal en fiscaal gebied en inzake overheidsopdrachten.

Tenslotte kan het gehele dossier betreffende een contract worden opgevraagd tijdens de controle van de subsidies. Bij de controle wordt nagegaan of de geldende voorschriften worden nageleefd. Daarom moet er altijd voor worden gezorgd dat alle fasen van het contract intern worden gevalideerd en dat deze documentatie beschikbaar is voor de controle.

E. OESO-DAC criteria (herzien in 2020)

De beoordelingscriteria van de Development Assistance Committee (DAC) van de OESO zijn in 2020 herzien. Op de website van de OESO wordt hierover uitleg gegeven:

"Bij de evaluatie van ontwikkelingsprogramma's en -projecten is het van belang rekening te houden met de hieronder vermelde criteria. Deze werden voor het eerst gepresenteerd in het document "Principles for Evaluation of Development Assistance" en nader omschreven in de verklarende woordenlijst van sleutelbegrippen op het gebied van evaluatie en resultaatgericht beheer. Hieronder volgt een nadere toelichting, met voorbeeldvragen om te illustreren hoe deze in de praktijk kunnen worden toegepast:"

Criterium	Uitleg
Relevantie	<p><i>Mate waarin de doelstellingen en het ontwerp van de interventie beantwoorden aan de behoeften, het beleid en de prioriteiten van de begunstigden, van het land, van de internationale gemeenschap en van de partners/instellingen en de mate waarin ze relevant blijven, zelfs bij een veranderende context.</i></p> <p>Opmerking : De term "passend" betekent dat bij de doelstellingen en de opzet van de interventie rekening wordt gehouden met de omstandigheden - economisch, ecologisch, billijk, sociaal, politiek-economisch en qua capaciteit - waaronder de interventie wordt uitgevoerd. De term "partners/instellingen" omvat regeringen (nationaal, regionaal, plaatselijk), organisaties van de civiele maatschappij, particuliere entiteiten en internationale agentschappen die betrokken zijn bij de financiering en tenuitvoerlegging van en/of het toezicht op de steunverlening. Relevantiebeoordeling houdt in dat verschillen en afwegingen tussen verschillende prioriteiten of behoeften worden onderzocht. Ook moeten eventuele veranderingen in de context worden geanalyseerd om te bepalen in hoeverre de interventie kan worden aangepast (of is aangepast) om haar relevantie te behouden.</p>
Coherentie	<p><i>Mate waarin de interventie compatibel is met de andere interventies die binnen een land, een sector of een instelling worden gedaan.</i></p> <p>Opmerking : het criterium beoogt na te gaan hoe andere interventies (met name beleidsmaatregelen) de geëvalueerde interventie ondersteunen of verzwakken, en vice versa. Coherentie omvat zowel interne als externe coherentie.</p> <ul style="list-style-type: none"> • De interne coherentie heeft betrekking op de synergieën en onderlinge afhankelijkheden tussen interventies die door dezelfde instelling/administratie worden gevoerd, evenals de coherentie tussen de interventie en de relevante internationale normen en criteria die de instelling/administratie onderschrijft. • De externe coherentie betreft de coherentie tussen de desbetreffende interventie en de interventies die door andere actoren worden gevoerd in dezelfde context. Ze omvat de complementariteit, de harmonisering en de coördinatie met de andere actoren en gaat na of de interventie een meerwaarde biedt, maar vermijdt tegelijk de overlapping van activiteiten.
Doeltreffendheid	<p><i>Mate waarin de doelstellingen en de resultaten van de interventie kunnen worden bereikt, worden bereikt, worden bereikt, met inbegrip van gedifferentieerde resultaten naargelang de bevolkingsgroepen.</i></p> <p>Opmerking: De analyse van de doeltreffendheid houdt in dat er rekening wordt gehouden met het relatieve belang van de doelstellingen of de resultaten.</p>
Efficiëntie	<p><i>Mate waarin de interventie kostenefficiënt en binnen de gestelde termijnen resultaten oplevert of kan opleveren.</i></p>

Criterium	Uitleg
	<p>Opmerking :</p> <ul style="list-style-type: none"> De term 'kostenefficiënt' wijst op de omzetting van de input (fondsen, expertise, natuurlijke bronnen, tijd enz.) in output, realisaties en impact, en dat op een manier die zo economisch voordelig mogelijk is in vergelijking met de opties die in de context kunnen worden overwogen. De uitdrukking 'binnen de gestelde termijnen' wijst op het feit dat de deadlines worden nageleefd of op deadlines die in redelijke mate aangepast zijn aan de noodzaak van een veranderende context.
Impact	<p><i>Mate waarin de interventie belangrijke effecten met een ruime reikwijdte, positief of negatief, al dan niet opzettelijk, heeft voortgebracht of zou moeten voortbrengen</i></p> <p>Opmerking :</p> <ul style="list-style-type: none"> De impact heeft betrekking op het uiteindelijke belang en de mogelijk transformerende effecten van de interventie. De impact beoogt te bepalen welke sociale, ecologische en economische effecten er zijn op langere termijn of met een meer uitgebreide reikwijdte dan de effecten die reeds werden beoordeeld binnen het doeltreffendheids criterium. Naast de onmiddellijke resultaten beoogt het impactcriterium de onrechtstreekse, bijkomende en potentiële gevolgen van de interventie te evalueren, via het onderzoek van de globale en duurzame evoluties van de systemen of de normen, alsook de mogelijke effecten op het welzijn van bevolkingsgroepen, mensenrechten, gelijkheid van mannen en vrouwen en het leefmilieu.
Duurzaamheid	<p><i>Mate waarin de netto-opbrengst van de interventie zal blijven duren of kan blijven duren.</i></p> <p>Opmerking : Dit omvat een onderzoek van de financiële, economische, sociale, milieu- en institutionele capaciteiten van de systemen die nodig zijn om de netto opbrengst te behouden in de tijd. Dit houdt een analyse in van de veerkracht, de risico's en de mogelijke keuzes tussen prioriteiten. Naargelang het tijdstip waarop de evaluatie wordt uitgevoerd, zal dit proces het mogelijk maken om de echte stroom van de netto-opbrengst te analyseren of om een inschatting te maken van de waarschijnlijkheid dat de netto opbrengst op middellange en lange termijn zal blijven duren.</p>

BIJLAGE 2: CERTIFICAT EVALUATION CAPACITY BUILDING (2017)

Het wettelijk kader van de Belgische ontwikkelingssamenwerking bepaalt dat actoren van de Belgische ontwikkelingssamenwerking zelf verantwoordelijkheid dragen voor de evaluatie van hun interventies.

Om de kwaliteit van deze evaluaties te verzekeren werd de Dienst Bijzondere Evaluatie (DBE) belast met het certificeren van hun evaluatiesystemen en met de ex-post evaluatie van de kwaliteit van deze systemen.

In de loop van het jaar 2017 heeft de DBE met het consortium ACE Europe/HIVA/COTA een pilootstudie uitgevoerd en het certificeringsinstrument, ontwikkeld door het consortium, getest. De gekozen aanpak is vooral gericht op leren en continue verbetering.

Het instrument voor certificering, Evaluation Capacity Building (ECB) Initiative genaamd, bestaat uit verschillende documenten: de handleiding voor zelfevaluatie, de handleiding van de assessor en het studierapport.

Hoewel dit proces momenteel niet verplicht of bindend is in de zin van mogelijke sancties voor organisaties die door niet-gouvernementele samenwerking worden gesubsidieerd, dienen de criteria die erin worden vastgesteld als referentie voor de kwaliteit van de evaluatieprocessen (strategie, uitvoering en verslaglegging).

Voor alles betreffende het certificeringsproces (procedures, handleiding, hulpmiddelen, enz.) verwijzen wij u naar de volgende link:

https://diplomatie.belgium.be/nl/Beleid/Ontwikkelingssamenwerking/Onze_werkmethoden/Dienst_Bijzondere_Evaluatie/Certificering

BIJLAGE 3: STRAMIEN VOOR REFERENTIETERMEN VAN EEN EVALUATIE

Deel I : De context van de evaluatie

1. Beschrijving van de organisatie (visie, missie, meerjarenstrategie, team, enz.) en verband met de evaluatie
2. Beschrijving van het project/programma (veranderingstheorie, actieterrein, resultaten...)

Deel II : Evaluatievraagstukken

1. Doelstellingen en oogmerk van de evaluatie
2. Doelpubliek van de evaluatie
3. Reikwijdte van de evaluatie (geografisch gebied, betrokken resultaten, belanghebbenden, enz.)

Deel III : Inhoud, methodologie en profiel

1. Evaluatievragen
2. Methodologische richtsnoeren
3. Profiel van de evaluator

Deel IV : Tijdschema, sturing en verwachte resultaten

1. Timing van de evaluatie: begin en einde
2. Aansturing van de evaluatie: stuurgroep, referentiepersoon (...)
3. Verwachte outputs + formaat van de outputs (definitief, tussentijds)

Deel V : begroting

1. Totale begroting (inclusief BTW) voor de evaluatie en/of maximumaantal man/dag

Deel VI : inhoud van de offerte en termijn

1. Specifieke inhoud van de technische aanbieding
2. Specifieke inhoud van het administratief aanbod
3. Specifieke clausules: verklaring van beschikbaarheid, ethisch handvest, enz.
4. Uiterste datum voor het indienen van offertes en contactpersoon

BIJLAGE 4: CHECKLIST VOOR DE KWALITEIT VAN DE REFERENTIETERMEN

Deze checklist over de kwaliteit van de referentietermen is afkomstig uit het "Evaluation capacity building initiative, self-assessment manual" december 2017, FOD Buitenlandse Zaken, Eenheid Bijzondere Evaluatiedienst.

1. Het waarom, wat en voor wie?

De referentietermen beschrijven het "waarom" (doel), het "wat" (voorwerp) en het "voor wie" (begunstigden-gebruikers) van de evaluatie en verwijst naar de relevante documenten :

- ⇒ De referentietermen expliciteert het waarom en de context waarin de evaluatie plaatsvindt en die de noodzaak ervan rechtvaardigen. De context kan intern zijn (einde van een programmeringscyclus, periode van strategische herdefiniëring, interne reflectie over de actualisering van de visie en de missie van de organisatie, ...) en/of extern (de context van een land van interventie, de specifieke context van de sector ontwikkelingssamenwerking, de oriëntaties van de belangrijkste donoren, ...).
- ⇒ Het "wat" zal het doel van de evaluatie expliciet maken, d.w.z. "waarop moet de evaluatie zich richten" (op een programma in zijn geheel of op een deel ervan, op de interventiestrategie van de organisatie die begint met een project, ...)? De organisatie kan verwijzen naar het logisch kader/de veranderingstheorie die verduidelijkt hoe het voorwerp van de evaluatie in de interventie past.
- ⇒ De referentietermen maken ook duidelijk wie de eindgebruikers van de evaluatie zullen zijn, de mensen of organisaties die de resultaten zullen gebruiken voor verandering.

2. Evaluatievragen

In de referentietermen worden een beperkt aantal begrijpelijke evaluatievragen geformuleerd die relevant zijn voor het nut, het doel en de behoeften van de gebruikers van de evaluatie.

- ⇒ Een evaluatievraag is een definitie van wat de organisatie wil aantonen (inwisselbaar maken) of van de evaluatie wil leren. Voorbeeld: wij willen weten of sinds het begin van het project "toegang tot de eerstelijnsgezondheidszorg" het aantal mensen dat de gezondheidscentra

bezoekt, is toegenomen, of dat het volgens de gebruikers nu gemakkelijker is om toegang tot de gezondheidscentra te krijgen? En zo ja, wat zijn de redenen?

- ⇒ De evaluatievragen moeten gemakkelijk te begrijpen zijn. De organisatie zal ervoor zorgen dat de stijl en het taalgebruik passend zijn.
- ⇒ Om tot kwalitatief goede evaluatievragen te komen, is het van belang de door het toezichtstelsysteem geproduceerde informatie te analyseren (welke evaluatievragen worden door de gegenereerde informatie opgeworpen?), rekening te houden met de door de organisatie vastgestelde hoofdlijnen (zie criterium 3.1), de veranderingstheorie, eerdere evaluaties, en de reeds in het meerjarenprogramma vastgestelde vragen.

3. De methodologische oriëntatie

De referentietermen preciseren de methodologische oriëntaties van de evaluatie in samenhang met het nut, het doel, het voorwerp en het beoogde gebruik van de evaluatie. Zo niet, dan rechtvaardigt de organisatie waarom. Er zijn verschillende manieren om een evaluatieproces te voeren, afhankelijk van wat u als dynamiek wilt creëren. Zonder in detail te treden over specifieke methoden (de rol van de evaluator in het technische aanbod), moet de organisatie de methodologie sturen en ervoor zorgen dat deze is afgestemd op het nut, het doel en het beoogde gebruik:

- ⇒ Als de organisatie bijvoorbeeld wil dat het evaluatieproces ook een moment van mobilisatie, bewustmaking en versterking van de duurzaamheid van de ondernomen acties is, dan zal zij de evaluatie in de richting van een participatieve methodologie oriënteren. Het is aan de evaluator om de manier waarop hij/zij de participatieve methode opvat (welke benaderingen en instrumenten hij/zij zal gebruiken, enz.), voor leerdoeleinden te definiëren en te detailleren.
- ⇒ Een ander voorbeeld is dat de organisatie misschien wil dat de evaluatie wordt opgezet als een proces van capaciteitsopbouw voor de uitvoerende partners. In dat geval zal de organisatie de methodologie bijsturen in de richting van een meer "pedagogische" methodologie.
- ⇒ De organisatie kan ook een aanpak willen ontwikkelen die kwantitatieve en kwalitatieve gegevens combineert. In het ideale scenario garandeert een evaluatie een aanpak waarbij verschillende methoden worden gemengd.

4. Het profiel van de evaluator(en)

Het profiel van de evaluator wordt beschreven en is in overeenstemming met de methodologische oriëntaties, het doel en de evaluatievragen. Het profiel van de evaluator kan variëren naar gelang van de geschetste methodologische oriëntaties:

- ⇒ Als de evaluatie in de eerste plaats bedoeld is als een moment van versterking en ontwikkeling van vaardigheden, zal de evaluator namelijk blijf moeten geven van vaardigheden in formatieve processen en facilitering voor volwassenen.
- ⇒ Als de evaluatie bijvoorbeeld meer gericht is op het vergelijken van de percepties van belanghebbenden over het functioneren van een openbare dienst, zal de evaluator moeten aantonen dat hij ervaring heeft met en kennis heeft van de opzet en organisatie van openbare diensten.
- ⇒ Anderzijds moet de evaluator, indien de evaluatie betrekking heeft op de cacaosector bijvoorbeeld, blijf geven van deskundigheid op het gebied van economische ontwikkeling.
- ⇒ Indien in de referentietermen is bepaald dat de evaluatie hoofdzakelijk "peer-to-peer" zal zijn, kan van de externe evaluator worden verwacht dat die specifieke technieken kent voor het faciliteren van multi-stakeholder workshops en het begeleiden van peers.

Deze checklist over de kwaliteit van een evaluatieverslag is afkomstig uit het "Evaluation capacity building initiative, self-evaluation manual" december 2017, FOD Buitenlandse Zaken, Eenheid Bijzondere evaluatiedienst.

1. De geldigheid van de informatie in het evaluatieverslag wordt gewaarborgd.

1.1 Het doel van de evaluatie wordt beschreven

Het evaluatieverslag beschrijft: (1) het doel van de evaluatie in haar context en (2) de veranderingstheorie/interventielogica volgens welke de organisatie wil bijdragen tot verandering. Dit is een manier om na te gaan of de evaluator heeft nagedacht over de door de interventie gewenste verandering en over de manier om die verandering te bereiken:

- ⇒ Doel: in het verslag wordt verduidelijkt wat de evaluator geacht wordt te evalueren: welke onderdelen van het programma, welke bevolkingsgroepen, welke soorten bevolkingsgroepen, welke regio, welke periode, welke belanghebbenden.
- ⇒ Context: Het rapport plaatst het object in zijn context, waarbij de context wordt beoordeeld zoals die op het moment van de evaluatie bestaat (machtsverhoudingen, genderaspecten, politieke, economische, historische aspecten). De evaluator maakt hier een kritische beoordeling van de context.
- ⇒ De visie op verandering (b.v. veranderingstheorie): Hierin wordt aangegeven hoe de organisatie volgens de evaluator wilde bijdragen tot verandering, welke interventielogica zij hanteert en welke veronderstellingen aan de interventie ten grondslag liggen.

1.2 Het evaluatiekader wordt gespecificeerd

Het evaluatieverslag vermeldt de voor de evaluatie gekozen evaluatievragen en de kaders, concepten en criteria op basis waarvan de evaluator de evaluatievragen heeft beantwoord en tot eindconclusies is gekomen. Dit verduidelijkt de belangrijkste methodologische richtingen van de evaluatie en maakt het werk en de analyse van de evaluator transparant.

1.3 De conclusies zijn gegrond

De conclusies van de evaluatie vloeien logischerwijs voort uit de bevindingen van de evaluator en de analyse van de verzamelde gegevens. De gegevens moeten door een evaluator worden geanalyseerd, niet alleen beschreven.

2. De betrouwbaarheid van de informatie is gewaarborgd

2.1 De keuze van de evaluatiemethoden is goed onderbouwd

De evaluatiemethoden worden beschreven en beargumenteerd (naar gelang van het doel van de evaluatie), evenals hun beperkingen en de moeilijkheden die zich bij de toepassing ervan hebben voorgedaan.

- ⇒ Het is bijvoorbeeld bekend dat participatieve processen over het algemeen veeleisend zijn en een hoge mate van mobilisatie/beschikbaarheid vereisen, willen de verzamelde gegevens (zowel kwantitatief als kwalitatief) voldoende representatief en bruikbaar zijn.
- ⇒ Soms blijkt echter dat mobilisatie ingewikkeld of onmogelijk is. Dit kan de betrouwbaarheid van de gegenereerde gegevens en dus de bruikbaarheid ervan aanzienlijk beïnvloeden. Het is belangrijk dat de evaluator beschrijft hoe hij/zij heeft gereageerd en welke stappen hij/zij heeft ondernomen om deze situatie te corrigeren.

2.2 Informatiebronnen

De selectie en inhoud van de verschillende informatiebronnen (met name documentatie en respondenten) staan grotendeels los van de belanghebbenden (sponsors, projectactoren en begunstigden).

- ⇒ De evaluator dient de herkomst van de verschillende verzamelde gegevens aan te geven. Deze informatie kan afkomstig zijn van statistische analyse, individuele interviews, literatuurstudie of een benchmarking-fase.
- ⇒ Elk stukje informatie moet dus verifieerbaar zijn en de diversiteit ervan moet worden bevestigd: een verslag dat gebaseerd is op één bron, een zeer beperkt aantal bronnen of bronnen die hoofdzakelijk "intern" zijn aan het project, is over het algemeen minder betrouwbaar.

2.3 Triangulatie is verzekerd

In het evaluatieverslag wordt uitgelegd hoe de gegevens zijn gecontroleerd en hoe verschillende bronnen en methoden zijn gebruikt om informatie over dezelfde verschijnselen te verzamelen.

- ⇒ Erkend wordt dat gegevens alleen betrouwbaar (of begrijpelijk) kunnen zijn als zij met andere gegevens zijn vergeleken. Dit is het principe van triangulatie.
- ⇒ Bij de beoordeling van de kwaliteit van een openbare dienst is het bijvoorbeeld van belang de meningen/percepties van verschillende categorieën belanghebbenden te verzamelen om tot een zo objectief en onbevooroordeeld mogelijk beeld te komen. In dat geval worden niet alleen de gebruikers geraadpleegd, maar ook het personeel van de betrokken overheidsdienst of de administratieve en/of politieke instanties die uiteindelijk verantwoordelijk zijn voor de goede werking van de betrokken overheidsdienst.

2.4 De neutraliteit van het verslag is gewaarborgd

Uit het evaluatieverslag blijkt geen partijdigheid. De conclusies van de evaluatie moeten op neutrale en onpartijdige wijze worden gepresenteerd. De evaluator mag bijvoorbeeld geen persoonlijk standpunt over een van de actoren innemen. De evaluator mag geen persoonlijke affiniteit (politiek, religieus, enz.) laten doorschemeren.

3. Bruikbare informatie

De evaluatieverslagen zorgen ervoor dat de informatie bruikbaar is voor de gebruikers.

3.1 Reactie op doel en nut

In het evaluatieverslag wordt aangegeven wat het doel en het nut van de evaluatie zijn en hoe het verslag, de conclusies en de aanbevelingen daarop inspelen.

3.2 Antwoord op de evaluatievragen

De bevindingen en aanbevelingen van de evaluatie vormen een antwoord op de evaluatievragen.

3.3 Realistische aanbevelingen

Uit de gedane aanbevelingen blijkt dat de evaluator de haalbaarheid of uitvoerbaarheid van de aanbevelingen heeft geanalyseerd in relatie tot de context van de interventie en de belanghebbenden.

- ⇒ De organisatie moet ervoor zorgen dat de aanbevelingen realistisch en haalbaar zijn in de context van de organisatie.
- ⇒ De organisatie moet daarom met de evaluator bespreken of de aanbevelingen kunnen worden uitgevoerd gezien de middelen (financieel, personeel, materieel) en de tijd waarover de organisatie beschikt, maar ook gezien de omgeving waarin zij evolueert (ontwikkelingen in de sector ontwikkelingssamenwerking, de belangrijkste oriëntaties van de donors, enz.)

3.4 Leesbaarheid van het verslag

Het verslag is begrijpelijk en toegankelijk voor geïdentificeerde gebruikers.

- ⇒ De stijl (formulering van de zinnen, zinsbouw, enz.) en het taalgebruik zijn aangepast aan de eindgebruikers van de evaluatie (pas op voor al te technisch taalgebruik, evaluatiejargon, enz.).

Evenzo, en om de besluitvorming te vergemakkelijken, moet de organisatie ervoor zorgen dat er een samenvatting van het verslag beschikbaar is.