



BEKNOPTE PRAKTISCHE GIDS OVER EXTERNE EVALUATIES

Juli 2018

Neerslag van de vorming over evaluaties

(Brussel - 05 en 6 juli 2018)



Franck Signoret – Vormingswerker
Raphaël Maldague – Organisator

Vertaald uit het Frans door Jean Reynaert
(in opdracht van ngo-federatie)

Inhoudstafel

Inleiding Wat vooraf gaat.....	3
Wat beoogt de praktische gids die uit een vorming is ontstaan?.....	4
Formaat van de praktische gids	4
Waarschuwingen.....	4
Deel 1: De voorbereiding van de referentietermen.....	5
1. Waarover hebben we het?.....	6
2. Checklist: Waaraan moet men denken?.....	7
3. Prioritaire aandachtspunten	10
4. Synthese.....	13
Deel 2: De uitvoering van de evaluatie opvolgen	14
1. Waarover hebben we het?.....	15
2. Checklist: waaraan moeten we denken?	16
3. Prioritaire aandachtspunten	18
4. Synthese.....	20
Deel 3: Het gebruik van de resultaten van de evaluatie	21
1. Waarover hebben we het?.....	22
2. Checklist: Waaraan moeten we denken?	23
3. Prioritaire aandachtspunten	25
4. Synthese.....	28
Besluit : Enkele transversaleboodschappen	29
Bibliografie	31
1. Voor het uitschrijven van de referentietermen	32
2. Over het opzetten van een evaluatie	32
3. Over het gebruik van de resultaten van een evaluatie	32
Bijlagen	33
Bijlage 1: De Belgische regelgeving inzake evaluatie van programma's	34
Bijlage 2: Regelgeving voor openbare aanbestedingen van toepassing op de programma-evaluaties van organisaties van de civiele maatschappij.	39
Bijlage 3: Stramien voor referentietermen van een evaluatie	42
Bijlage 4: Checklist voor de kwaliteit van de referentietermen	43
Bijlage 5: Checklist voor de kwaliteit van het verslag	45

Inleiding

Wat vooraf gaat

WAT BEOOGT DE PRAKTISCHE GIDS DIE UIT EEN VORMING IS ONTSTAAN?

Deze gids is ontstaan als neerslag van de vorming over evaluatie die gedurende 2 dagen plaats vond met als algemene doelstelling “ *bij te dragen tot de kwaliteitsverbetering van evaluaties*”. Hiervoor werden in onderlinge overeenstemming door Cota en Acodev drie specifieke doelstellingen weerhouden :

- ⇒ De redactie van referentietermen vergemakkelijken gedurende de voorbereidingsfase van een evaluatie;
- ⇒ De kwaliteitsbewaking vergemakkelijken gedurende het verloop van de evaluatie;
- ⇒ Het gebruik van de resultaten van een evaluatie vergemakkelijken.

FORMAAT VAN DE PRAKTISCHE GIDS

In overleg met Acodev wil het verslag van de vorming op de eerste plaats een praktische gids zijn voor de leden van Acodev en bij uitbreiding die van de ngo-federatie, die behulpzaam is bij de organisatie van een evaluatieproces

De inhoud van deze « beknopte » gids en meer in het bijzonder het onderdeel « Checklist: waaraan moet men denken? », is voor het grootste deel geformaliseerd door de deelnemers van de vorming zelf. Dit gebeurde aan de hand van een methodologie « onder peers » waarbij men ieders praktijken en aandachtspunten die voortkomen uit de praktijk identificeert.

De onderdelen “waarover spreekt men” en “prioritaire aandachtspunten” zijn aangebracht door de lesgever.

De gids herneemt de 3 voornaamste invalshoeken van de vorming die ieder hun plaats krijgen in een specifieke fase van het evaluatieproces:

- ⇒ Voor de voorbereidingsfase van een evaluatie ligt de focus op de definitie van de referentietermen;
- ⇒ Voor de opvolgingsfase van het verloop van een evaluatie ligt de focus op « Hoe over de kwaliteit van het proces waken en niet alleen over dat van het product”.
- ⇒ Voor de fase van het gebruik van de resultaten ligt de focus op de managementrespons en de communicatie van de resultaten van een evaluatie.

In de bibliografie verwijzen we naar referentiedocumenten inzake evaluatie zowel op theoretisch als op praktisch vlak.

In de bijlagen behandelen we de Belgische regelgeving inzake evaluatie. We reiken canvassen aan die eventueel als aanpasbaar model kunnen dienen voor elke evaluatie en elke organisatie.

WAARSCHUWINGEN

- ⇒ De vorming behandelde enkel de externe en onafhankelijke evaluaties uitgevoerd door een evaluator extern aan de organisatie. 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 van de evaluatie, de uitvoering van de evaluatie en het gebruik van de resultaten ervan. Nochtans mogen deze 3 fases niet beschouwd worden als lineair. Ze zijn onderling afhankelijk van elkaar en sterk met elkaar verbonden. Daarom vindt men bepaalde elementen terug in verschillende fases, zij het met een verschillende focus.
- ⇒ De checklists samengesteld door de deelnemers aan de vorming zijn niet exhaustief bedoeld. Ze geven een overzicht van de verschillende bestaande praktijken, bijeengebracht in één document.

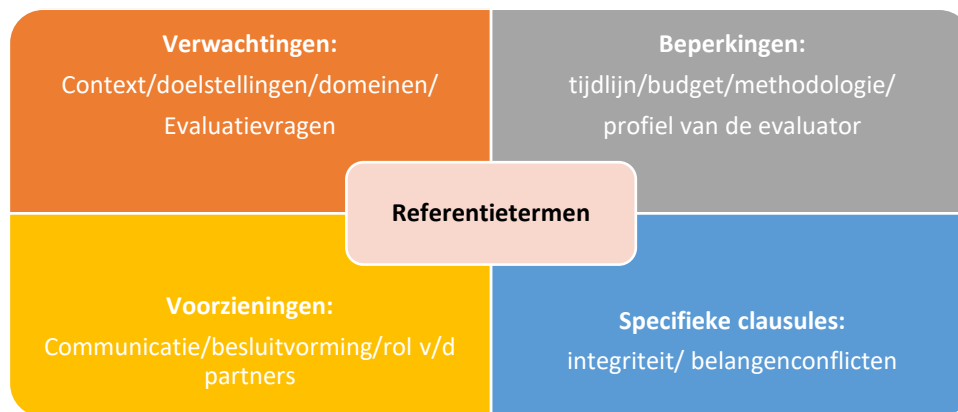
Deel 1

De voorbereiding van de referentietermen

1. WAAROVER HEBBEN WE HET?

- ⇒ Het begrip “referentietermen” is van Angelsaksische afkomst (*terms of reference*).
- ⇒ Er bestaan ook andere woorden die hetzelfde betekenen als “referentietermen”. Zo gebruikt de publieke sector het woord “bestek” bij het plaatsen van hun overheidsopdrachten. Een bestek bevat zowel technische als administratieve bepalingen. De Franstalige overheden gebruiken « cahier des charges » of nog « cahier des clauses techniques » vervolledigd met een « cahier des clauses administratives ».

Welke term we ook gebruiken op het eind moeten de referentietermen de volgende belangrijke elementen omvatten:



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;
- ⇒ Zij het uitgangspunt vormen voor het opstellen van het contract met een opdrachtnemer/evaluator;
- ⇒ Zij deels de kwaliteit van de producten bepalen zoals dat van het verslag van de evaluatie;
- ⇒ Zij het fundament uitmaken voor het gebruik van de resultaten.

Zie bijlage 3: Stramien van de referentietermen

2. CHECKLIST: WAARAAN MOET MEN DENKEN?

2.1. De verwachtingen.

Hebben we aan de volgende elementen gedacht bij de voorbereiding van de referentietermen?
Hebben wij de context voldoende gedetailleerd zowel wat de sector betreft (civiele maatschappij, overheidsbeleid ...) als wat betreft het interventiethema van het project (gezondheid, onderwijs, duurzame ontwikkeling ...)?
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 we de context van de opdrachtgever (onze organisatie) voldoende uitgewerkt: visie, missie, mandaat van de theory of change, strategische keuzes, interventiemodaliteiten, partnerbeleid?
Hebben we de doelstellingen van de evaluatie goed geïdentificeerd: waarvoor zal ze dienen? Waarover moet ze verduidelijking brengen? Wie zal ze lezen en wie zal eventueel beslissingen nemen?
Hebben we de reikwijdte van de evaluatie goed omschreven: slaat de evaluatie op alle outcomes of slechts op een aantal? Welke interventiezones zijn betrokken (alle landen of slechts enkele)?
Hebben we aan de plaats van onze partners gedacht bij het bepalen van de doelstellingen en bij de reikwijdte van de evaluatie? Moeten ze deelnemen? Zo ja welke partners: uitvoeringspartners, financiële partners of institutionele partners? Welke bijkomende kosten genereert dit?
Moeten we de rechtstreekse begunstigden van het project/programma betrekken bij het ontwerp van de evaluatie? Zo ja voor welke doelstelling of voor welke meerwaarde en vooral hoe worden ze betrokken en hoeveel kost dit meer?
Zijn onze evaluatievragen niet te ambitieus, m.n. zijn ze « evalueerbaar »? (Zie verder het punt over de evalueerbaarheid.)
Hebben we rekening gehouden met de andere actoren (NGO's, institutionele actoren) die actief zijn in hetzelfde land of in dezelfde interventiesector om eventueel afspraken te maken als er gelijkaardige evaluatievragen zijn?
Hebben we de link gelegd tussen onze evaluatievragen en de DAC-criteria? Want beiden staan niet los van elkaar: een evaluatievraag gericht op een leerproces kan een antwoord geven op één of meerdere DAC criteria of omgekeerd.
Wie hebben we betrokken of geraadpleegd bij de formulering van de verwachtingen en doelstellingen van een evaluatie? Hebben we hiervoor al een stuurgroep opgericht?
Specifieke aandachtspunten
Welke praktische werkwijze kunnen we gebruiken om de evaluatievragen te formuleren? Bijvoorbeeld: de vraag van de « 5 maal waarom » die ons toelaat naar de fundamentele behoefte terug te keren.
Let ervoor op niet te veel te willen: te veel evaluatievragen stellen of nog evaluatievragen stellen waarop het moeilijk zal zijn om te antwoorden bij gebrek aan data.
Let ervoor op geen evaluatievragen te stellen waarop je meteen anticipeert door antwoorden te geven. Dit vervalst het evaluatieproces.
Let ervoor op om de ambities en de grenzen van de evaluatie goed te verduidelijken voor het uitvoerend personeel op het terrein (graad en aard van de betrokkenheid en ...)
Let ervoor op om vanaf het begin de partijen betrokken bij de evaluatie goed te verduidelijken: wie zal deelnemen, wat verwacht men van elk van de deelnemende partijen?
Let ervoor op om « verantwoording » en « leerproces » niet tegen elkaar uit te spelen. Deze opdeling is steriel voor zover een maatregel of een gegeven nuttig voor het leren ook kan dienen voor de verantwoording en omgekeerd. De opdeling « verantwoording » versus « leerproces » werkt binair en beperkend.
Normaal gezien bereidt men de evaluatie voor vanaf de uitwerking van de beheersinstrumenten van het project, hetzij bij het begin van een project/programma. Hebben wij vanaf de start van het project /programma of vanaf het uitwerken van de opvolgingsinstrumenten eraan gedacht evaluatievragen te stellen?

2.2. De « vereisten »

Hebben we aan de volgende elementen gedacht bij de rekrutering van een externe en onafhankelijke evaluator?
Volstaat het toegekende evaluatiebudget voor de gevraagde kwaliteit en de vastgelegde tijdslijn?
Is het profiel van de evaluator ontworpen volgens criteria die betrekking hebben op de thematiek, de context van het interventieland, de taal of de sector?
Is het opgesteld profiel van de evaluator realistisch? Zijn de kenmerken van zijn profiel geprioriteerd? Bij voorbeeld: moet hij vooral expertise hebben in evaluatie, of vooral in de thematiek of op de eerste plaats een goede kennis hebben van de interventiezone? Geen prioriteiten leggen betekent dat men potentieel het ervaring en competentiegebied beperkt.
Zijn de bepalende criteria van het profiel van de evaluator geprioriteerd?
Beschikken we over een stel van criteria voor de selectie van de evaluator? Bij uitbreiding is ieder criterium gewogen (het toekennen van een percentage in functie van het belang/prioriteit van het criterium)? Is deze weging meegedeeld aan de inschrijvers? Staan de criteria en de weging vermeld in de referentiermen?
Hebben we eraan gedacht om de afspraken over de communicatie voor de mogelijke inschrijvers te bepalen? Bij voorbeeld: is het mogelijk vragen te stellen over de referentiermen tot op een bepaalde datum, of is het verboden in contact te komen met de opdrachtgever enz.
Moeten we uitkijken naar een internationaal of naar een lokaal expert? Welk is de meerwaarde van deze rekrutering?
Hebben we er op gelet dat de samenstelling van het evaluatieteam voldoende gemengd is (man/vr)?
Is de genderdimensie in de evaluatiedoelen ingebouwd?
Hebben we gelet op de link tussen het profiel van de evaluator en de gewenste methodologische aanpak? Indien bvb de methodologie erg participatief is, zou de evaluator over faciliterende kwaliteiten moeten beschikken.
Hebben we gelet op mogelijke belangenconflicten? Bvb: een evaluator mag niet aan de formulering of de uitvoering van een project hebben deelgenomen.
Hebben we de grote methodologische lijnen van de evaluatie uitgetekend zonder de evaluator bij voorbaat vast te pinnen op een beperkte en (te) gedetailleerde methodologie?
Hebben we in de referentiermen het maximum toegestane budget vernoemd, alsook het maximum manuren die niet mogen overschreden worden?
Hebben we goed omschreven hoe het verslag er moet uitzien (formaat) en wat het moet omvatten: Een synthese in het begin, een overzichtstabel van alle aanbevelingen, verder de logische verbanden tussen de verzamelde gegevens; de analyse en de conclusies zullen moeten verduidelijkt worden; de woordenschat moet éénvoudig blijven enz.?
Specifieke aandachtspunten
Zijn we de “collaterale kosten” van de evaluatie niet vergeten zoals de verplaatsing van personen voor deelname aan ateliers ...
Hebben we op voorhand gedacht aan de mogelijke risico's die de expert kan lopen?
Hebben we erover gewaakt dat het budget in verhouding is tot wat we van de expert verwachten?
Hebben we voldoende interne competentie om de kwaliteit van een evaluatie op te volgen?
Hebben we een rooster opgesteld van de kwalitatieve criteria gelinkt aan de referentiermen om de kwaliteit van het evaluatieproces te waarborgen en op te volgen? (Zie bijlage 4 checklist kwaliteit referentiermen)

2.3. De « menselijke voorzieningen »

Hebben we aan de volgende elementen i.v.m. de menselijke voorzieningen gedacht bij het uitwerken van de referentiermen?

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 pertinent en nuttig om een adviesgroep op te richten die vooral een adviserende rol moet spelen waarin de partners kunnen vertegenwoordigd zijn?

Hebben we in het algemeen goed bepaald wie wat doet in het evaluatief proces: wie schrijft de referentiermen uit, wie valideert de verslagen, welke plaats krijgen de partners, wie organiseert de zendingen op het terrein, wie stelt de managementrespons op.

Hebben we eraan gedacht hoe we de vertrouwelijkheid van de gegevens die verzameld worden door de evaluatoren gaan bewaken: wie zal toegang hebben tot die gegevens en hoe en aan welke voorwaarden?

Hebben we gedacht aan het manier waarop de restitutie zal gebeuren in functie van het prioritair doelpubliek?

Specifieke aandachtspunten

Maak een goed onderscheid tussen de stuurgroep en de opvolgingsgroep. De stuurgroep heeft als functie beslissingen te nemen en moet dan ook samengesteld zijn uit personen die daartoe in staat zijn. De opvolgingsgroep heeft een meer adviserende rol en een meer technische invalshoek.

Het is van belang een kalender op te stellen in de referentiermen, maar de kalender moet flexibel blijven.

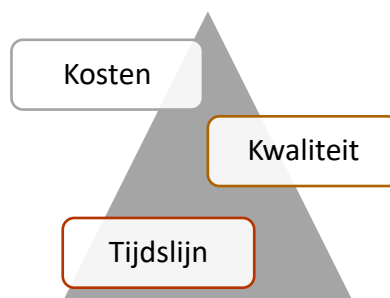
De referentiermen moeten vermelden hoe de opdrachtgever zal communiceren over de resultaten van de evaluatie.

Het is van belang om goed de aard en de graad van deelname door de partners te bepalen om zo vroeg mogelijk te kunnen anticiperen op hun mobilisatie.

3.1. De haalbaarheid van een evaluatie

De haalbaarheid van een evaluatie toetst men aan de kruising van de volgende drie fundamentele elementen:

- ⇒ Het globaal budget toegewezen aan de evaluatie;
- ⇒ Het verwachte kwaliteitsniveau: evaluatiegebieden, doelstellingen, evaluatievragen en methodologische aanpak enz.;
- ⇒ De vastgestelde tijdslijn voor de uitvoering van de evaluatie: over hoeveel tijd beschikt de evaluator om de documenten te lezen, voor de zendingen op het terrein, voor de redactie van de verslagen en voor de evaluatie in haar geheel?

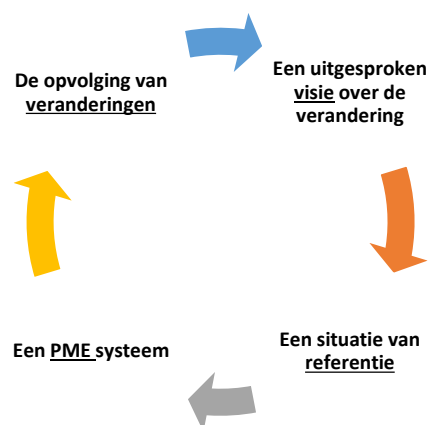


Deze drie elementen zijn sterk verbonden.

Indien de driehoek misvormd geraakt, dan is er een onevenwicht tussen bijvoorbeeld de omvang van de evaluatie (het aantal betrokken landen) en het budget dat te licht weegt om een zending te organiseren in elke land. Ander voorbeeld: er kan een onevenwicht zijn tussen de kwaliteitseis om een heel participatieve aanpak van de evaluatie uit te werken die heel tijdsintensief is in de mobilisatie van de deelnemers en de tijdslijn die te kort is om deze aanpak waar te maken. Het onevenwicht kan de kwaliteit van de evaluatie sterk aantasten.

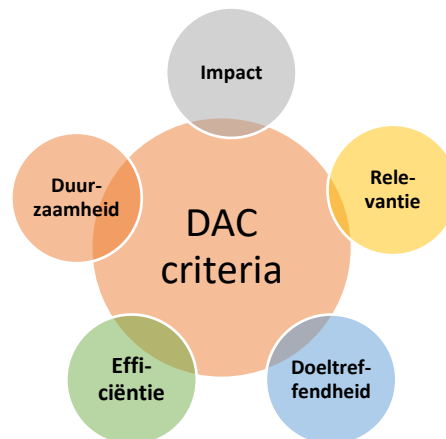
3.2. De evalueerbaarheid

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. De percepties zijn belangrijke elementen van een evaluatie, want ze brengen meestal een perceptie van verandering aan het licht, maar ze zullen niet kunnen gekruist worden met meer objectieve elementen, zoals statistische gegevens die voortvloeien uit het monitoring en evaluatiesysteem, of nog uit een Theory of Change die de hypothesen van verandering beschrijft.

3.3. De DAC-criteria van de OESO



DAC-criteria: Impact, pertinentie, doeltreffendheid, efficiëntie, duurzaamheid

Van die 5 criteria worden er dikwijls 3 slecht begrepen en/of zijn de gegevens die toelaten ze te meten ontoereikend of afwezig:

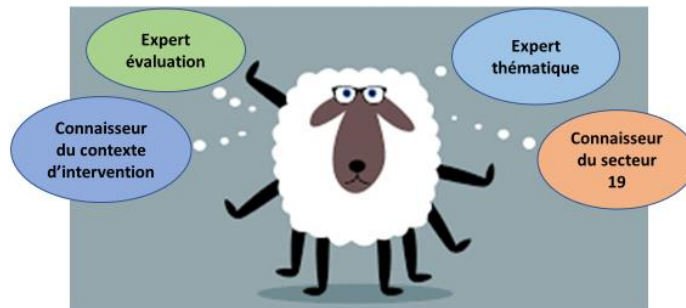
- ⇒ Voor de efficiëntie: Hiervoor ontbreken dikwijls gegevens die toelaten om berekeningen van efficiëntie te maken. Bijvoorbeeld: dikwijls ontbreken gegevens over de werktijd van elk personeelslid toegewezen aan het project (TimeSheet van het personeel met toewijzing van de prestatietijd per actie)
- ⇒ Voor de duurzaamheid: Het is moeilijk, zo niet onmogelijk om de duurzaamheid van acties te beoordelen wanneer een project 1 tot 5 jaar duurt. Dit is te kort. De duurzaamheid beoordeelt men gewoonlijk over een langere periode die eigen is aan de dynamiek van de verandering. Een evaluatie kan nochtans een objectieve beoordeling maken van de voorwaarden die de duurzaamheid bevorderen. (Zijn de voorwaarden vervuld opdat een actie duurzaam zou zijn?)
- ⇒ Voor de impact: Dit concept wordt niet goed/slecht of op verschillende manieren begrepen. De impact wordt, in principe, op lange termijn beoordeeld, (de tijd voor verandering hetzij 10 jaar of meer) wat dikwijls onmogelijk is op de korte duur van een project-programma van 5 jaar. Bijgevolg kan een evaluatie na 5 jaar slaan op de “outcomes” of “effecten”, maar moeilijk op de impact. De impact verwijst anderzijds naar een contributie en niet naar een attributie in die zin dat de organisatie zich de impact niet kan toe-eigenen. Zij kan er slechts toe bijgedragen hebben. De beoordeling van de impact vereist een specifieke methodologie aangepast aan de dynamiek van verandering. De beoordeling van de impact zou moeten uitgaan van de contextanalyse en niet van het betreffende project of programma dat tenslotte slechts één van de ingrediënten van verandering is.

3.4. Profiel van de evaluator

Het is van belang om goed de prioritaire competenties van de evaluator te bepalen en de eisen naar hem/haar toe niet op te stapelen met het risico niemand te vinden. Het zal bijvoorbeeld moeilijk zijn om een evaluator te vinden die aan alle onderstaande criteria beantwoordt:

- ⇒ Bewezen expertise in evaluatie;
- ⇒ Bewezen expertise in het thematisch interventiedomein;
- ⇒ Doorgedreven kennis van de context van de interventie;
- ⇒ Kennis van de ngo-sector;
- ⇒ Grondige kennis van de taal van het land;
- ⇒ Bewezen kennis in het faciliteren van groepen.

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



19-07-18

19

Het is daarom van belang om de competenties die men van de evaluator verwacht goed te prioriteren.

- ⇒ Er bestaat geen « magisch recept » om goede referentietermen op te stellen. Maar er zijn wel belangrijke vragen die men zich moet stellen;
- ⇒ Het is belangrijk om de haalbaarheid van de evaluatie na te gaan: wat ik vraag in de ToR is dat allemaal haalbaar, realistisch en realiseerbaar?
- ⇒ Om de haalbaarheid te toetsen moet men zich eerst vragen stellen over de « magische driehoek Kosten/kwaliteit/tijdslijn »;
- ⇒ Om de haalbaarheid van de evaluatie te toetsen moet men vervolgens de evalueerbaarheid van elk van de evaluatievragen natrekken.
- ⇒ Bij het opstellen van het profiel van de evaluator is het belangrijk goed de competenties te prioriteren, want er lopen geen wonderexperts rond die tegelijk alle kwaliteiten verenigen zoals expertise in evaluatie, de juiste thematische expertise, de expertise van de context en de talenkennis enz.;
- ⇒ Het is van belang om afstand te nemen van de DAC-criteria en expliciete verbanden te leggen tussen de evaluatievragen en de DAC-criteria zonder te blijven steken in een te strikte interpretatie van deze criteria.
- ⇒ Opgelet met de « impactmeting; dit concept wordt slecht begrepen of geïnterpreteerd. Het is moeilijk, zo niet onmogelijk om de “impact te meten”. Het is alleen mogelijk om de resultaten te meten en de effecten van een actie te meten. Het zou bovendien oneerlijk zijn om zich de impact toe te eigenen. Het kan slechts om een bijdrage gaan en niet om een attributie. Moeten we niet eerder van “beoordeling van de impact” spreken en zo verantwoordelijkheid op ons nemen voor het subjectieve aandeel dat dit veronderstelt (lange duur, contributie enz.)?
- ⇒ Opgelet met de « duurzaamheid »: Het is moeilijk op korte termijn (1 tot 5 jaar) te bepalen of de resultaten duurzaam zijn of niet. Het is echter mogelijk om na te gaan of de voorwaarden voor duurzaamheid aanwezig zijn of niet;
- ⇒ Opgelet bij de meting van de “efficiëntie”: gewoonlijk ontbreekt het aan data zoals die van individuele prestatietijden om een volledige en stevige analyse te maken van de efficiëntie.

Deel 2

De uitvoering van de evaluatie opvolgen

1. WAAROVER HEBBEN WE HET?

15

Er is geen definitie van “de opvolging van een evaluatie”. Maar er zijn wel stappen in de uitvoering ervan die we goed moeten vatten om ons te positioneren en om de kwaliteit van de evaluatie te waarborgen.

We kunnen 5 centrale stappen onderscheiden in de uitvoering van een evaluatie:



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



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

2. CHECKLIST: WAARAAN MOETEN WE DENKEN?

2.1. Identificatie van de evaluator(en)

Hebben we gedacht aan de volgende elementen bij de rekrutering van een extern en onafhankelijk expert?

Moeten we werken met een open aanbesteding of een beperkte aanbesteding (zie bijlage 2)

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? Eenmaal een pertinente shortlist is vastgelegd van 3 tot 5 personen, kunnen de volledige referentietermen worden overgemaakt aan de inschrijvers om hen toe te laten een volledig technisch en financieel voorstel in te dienen.

Hebben we een leescomité opgericht bestaande uit verschillende personen die de offertes zullen lezen en zo objectief mogelijk een evaluator zullen kiezen?

Hebben we het verloop van de startvergadering van de stuurgroep met de consultant goed voorbereid?

Hebben we de agenda van de startvergadering goed in elkaar gestoken en de nadruk gelegd op de volgende punten: het overlopen van de technische en financiële offerte als antwoord op de referentietermen, het zo nodig aanpassen, verfijnen of verduidelijken van de methodologie, de kalender, de data van de terreinzendingen, de momenten voor uitwisseling met de stuurgroep, het tijdstip voor de restitutie en de validatie door de stuurgroep.

Specifieke aandachtspunten

Een startvergadering is onmisbaar om kennis te maken en vertrouwen te scheppen met de evaluator en om concrete elementen zoals bvb. de kalender te verduidelijken. Maar de uitwisseling tussen de evaluator en de opdrachtgever houdt daarbij niet op. De startvergadering moet precies de formele overlegmomenten vastleggen. Dit is nog van groter belang bij een langdurende evaluatie.

Het is van belang zo objectief mogelijk te werk te gaan in de selectie van de evaluator, zelfs al is objectiviteit niet altijd even gemakkelijk te omschrijven.

Het is pertinent en verstandig systematisch te overwegen of het nuttig is te werken met een oproep tot bekendmaking van belangstelling (call of interest). Ter herinnering: bij een oproep tot kennisgeving van belangstelling beperkt men zich tot het opvragen van cv (optie: een motivatiebrief). Eenmaal een beperkt aantal belangstellenden zijn geselecteerd, krijgen zij vervolgens de referentietermen toegestuurd en worden verzocht een volledig technische en financiële offerte in te dienen.

Het is van belang bij de rekrutering van de evaluator terug te komen op de verschillende aspecten van de methodologie om zoveel mogelijk te anticiperen op de uitvoering ervan. Bijvoorbeeld als de methodologie focusgroepen voorziet moet men een lijst van deelnemers opstellen, ze daarvan op de hoogte brengen en hen de zin ervan toelichten.

2.2. Datacollectie en analyse

Hebben we gedacht aan de volgende elementen bij de datacollectie en de analyse ervan door de evaluator?

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?

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...

Hebben we in het algemeen goed de context en de doelstellingen in detail bekend gemaakt aan de personen die zullen geëvalueerd worden?

Hebben we aan de evaluator alle nodige documenten en nuttige en pertinente gegevens overgemaakt? Zoals gegevens van de monitoring en evaluatie, strategische documenten en activiteitsverslagen

Hebben we een tijdslijn vastgelegd voor de uitvoering van de evaluatie waarin de data van de zendingen vermeld zijn alsook de voornaamste activiteiten, het aanleveren van de producten en de restituties?

Hebben we met de evaluator de vragenlijst voor de gesprekken overlopen om zo de vragen aan te wijzen die gevoelig liggen?

Hebben we goed geanticipeerd op de logica van de evaluatie om zo de kosten te beperken? (Vervoer van de partners, gebruik van zalen voor de collectieve activiteiten?)

Hebben we gedacht aan de noden voor het inzetten van tolken en aan de vertaling?

Specifieke aandachtspunten

Het is van belang de betrokken partijen over alle aspecten van de informatie in te lichten: waarvoor dient ze, hoelang zal ze duren, de specifieke onderwerpen waarover ze zich zal buigen. Dit vergemakkelijkt het proces, maar laat ook toe om vooraf aan de toe-eigening van de resultaten te werken.

Het is van belang dat de evaluator de gegevens kruist. Bijvoorbeeld de kruising van de individuele of gesprekken met de statistische gegevens van de monitoring en de informatie die voorkomt uit de analyse van de documenten.

Het is van belang dat de evaluator geen genoegen neemt met een loutere beschrijving, maar dat hij ook een echte kritische analyse maakt van de gekruiste gegevens.

Het is van belang erover te waken dat alle gegevens van o.a. de monitoring en evaluatie betrouwbaar zijn.

Het is van belang te waken over het respect voor een ethisch handelen gedurende het verloop van de evaluatie. Denk aan onpartijdigheid, geen gender noch religieuze discriminatie, geen partijpolitieke standpunten, respect voor de mensenrechten enz.

Het is ook van belang te waken over het goede verloop van de gesprekken, denk onder meer aan de beschikbaarheid van personen.

2.3. Voorlopig verslag en eindverslag.

Hebben we gedacht aan de volgende elementen wanneer we het voorlopig of het eindverslag krijgen van de evaluator?

Beschikken we over een interne kwaliteitsrooster (zie bijlage 5) die ons toelaat het evaluatieverslag te analyseren? Waarop moet ik bij voorkeur mijn aandacht richten? Dit rooster laat een gekruiste lectuur toe op basis van eenzelfde referentiekader.

Hebben we verschillende mensen aangesproken om het evaluatieverslag te lezen en van commentaar te voorzien? Dit laat toe om het commentaar vanuit verschillende hoeken te objectiveren. Bovendien krijgen we zo commentaar vanuit verschillende gevoeligheden en deskundigheden. Zijn de leden van de stuurgroep betrokken bij de lectuur?

Hebben we voldoende tijd uitgetrokken tussen het indienen van het voorlopig verslag en het eindverslag?

Hebben we de werkwijze bij de restitutie voorbereid (wie moet aanwezig zijn enz.?)

Hebben we voldoende de lectuur van het voorlopig verslag voorbereid? Wie moet het lezen? De stuurgroep? De verantwoordelijken van de projecten?

Hebben we de centralisatie van alle gegeven commentaar goed georganiseerd vooraleer het door te sturen naar de evaluator?

Hebben we bepaald wie het eindverslag moet valideren (de stuurgroep)?

Moeten de instanties met beslissingsbevoegdheid zoals de RVB of de AV betrokken worden? Indien ja, wanneer en waarover? Wat is de verhouding tussen de stuurgroep en die instanties?

3.1. Een gezamenlijk leerproces bevorderen

Indien het de bedoeling is om werkelijk van een evaluatie te leren en de aanbevelingen in de werking van de organisatie in te pluggen, is het van belang dat de verantwoordelijkheid voor het evaluatieproces niet in handen is van één persoon. Bij een gedeelde verantwoordelijkheid zal de graad van toe-eigening van de resultaten hoger liggen, alsook de kwaliteit van het proces. Bijvoorbeeld: door het evaluatieverslag 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 om de rol en de plaats van de partners in het evaluatieproces goed te bepalen, omdat dit de partnerrelatie kan versterken en omdat men samen kan leren van wat er gebeurd is.

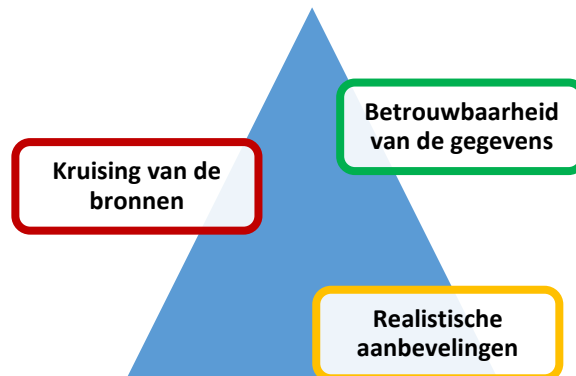
Een evaluatie kan vragen stellen over de manier waarop personen hun functie uitoefenen. Om alle “emotionele” fenomenen te voorkomen, lijkt het wisselijk om een collectieve benadering te hanteren, aangezien de resultaten van een evaluatie bestemd zijn voor heel de organisatie en niet voor individuen. De resultaten van een evaluatie moeten gedragen worden door de hele organisatie en niet door enkelingen.

⇒ Een team dat een programma of project uitvoert is duidelijk een « betrokken partij » die verantwoordelijk is voor de uitvoering van de acties. Haar visie op het verloop van het project kan vertekend zijn, in de zin dat ze een sterke operationele verantwoordelijkheid draagt. Het is daarom van belang om goed na te gaan welke rol het team in het evaluatieproces speelt. Het lijkt niet pertinent om het team een centrale of beslissende rol te geven.

⇒ 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. Het evaluatieproces zou in zijn geheel lerend van aard moeten zijn.

3.2. Wat is een goed evaluatieverslag?

Een « goed » evaluatieverslag is geen lovend of vleiend verslag. Een goed evaluatieverslag wordt in het algemeen gekenmerkt door drie eigenschappen:



Bijlage 5: Rooster van criteria om de kwaliteit van het evaluatieverslag 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?
- ⇒ Realistische aanbevelingen: indien de evaluatie aanbeveelt om bijkomend personeel aan te werven, terwijl de organisatie al veel moeite heeft om voor het huidig personeel een stabiele toekomst te verzekeren, dan kan men deze aanbeveling als irrealistisch bestempelen gezien de financiële en economische situatie van de organisatie. Andere meer aangepaste oplossingen zijn dan op hun plaats zoals het delen van personeel met andere organisaties bijvoorbeeld. Het is van belang dat de aanbevelingen rekening houden met de context van de organisatie (financiële situatie, complexiteit van de organisatie, ambities, enz...) en met de context van het programma (interventiezone, actoren...). Het is sterk aan te raden om aan de evaluator te vragen verscheidene scenario's uit te tekenen met voor en nadelen, tenminste voor de aanbevelingen die de evaluator als prioritair beschouwt. 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 de bronnen: Men verwacht van de evaluator dat hij zijn analyse stoelt op het geheel van de verzamelde gegevens. Deze analyse moet niet alleen het standpunt van de evaluator weergeven (wat hij persoonlijk denkt), maar moet ook gestoeld zijn op andere bronnen zoals individuele gesprekken, groepsgesprekken, statistische gegevens van de monitoring en evaluatie en analyse van de documenten. Deze elementen moeten gekruist worden om zo de vinger te leggen op mogelijke incoherenties. Een analyse die de gegevens niet kruist zal lijden onder een gebrek aan afstand en objectiviteit.

- ⇒ De stuurgroep is een belangrijk onderdeel van het evaluatieproces. De samenstelling en de rol ervan moeten goed doordacht zijn met in het achterhoofd dat de stuurgroep op de eerste plaats personen moet samen brengen die beslissingen kunnen nemen. Een “technisch “of “opvolgingsgroep” kan ook samen geroepen worden met als voornaamste opdracht te letten op de kwaliteit van het verloop en van het technisch proces. De stuurgroep heeft meestal als taak te beslissingen te nemen over de validatie van de ToR , de methodologie, de tijdslijn en alle wijzigingen. De opvolgingsgroep heeft meestal als opdracht om te adviseren, te faciliteren en technische informatie te geven. Vele organisaties hebben de mogelijkheid niet om beide groepen op te richten; in dat geval volstaat het om één groep met alles te belasten.
- ⇒ Het is belangrijk om goed na te denken over de rol van de instanties met beslissingsbevoegdheid zoals de RvB en de AV. Moeten zij geraadpleegd worden? Indien ja of neen, waarom en waarover? Moet de rol van de RvB geïntegreerd worden of niet? Dat hangt allemaal af van de doelstellingen van de evaluatie en van de werking van de organisatie.
- ⇒ Het lijkt van belang realistisch om te springen bij de keuze van de evaluator en niet naar de ‘super ’persoon te zoeken. Men moet prioriteiten leggen met het risico niemand te vinden of zich op te sluiten in een niche met alle gevolgen van dien.
- ⇒ De kwaliteit van het evaluatieproces is even belangrijk als het eindresultaat (een product) in die zin dat het eerste het tweede bepaalt. Een collectieve benadering ontwikkelen (aangepast aan de complexiteit van de organisatie) heeft het voordeel om bovendien de toe-eigening van de resultaten te bevorderen. Het is van belang om de verrassingseffecten te beperken bij het overhandigen van het voorlopig verslag en gedurende heel het proces te werken aan de toe-eigening van de voornaamste resultaten.
- ⇒ Het is belangrijk om reflexen of automatismen te ontwikkelen voor de analyse van de kwaliteit van een evaluatieverslag. Een kwaliteitsanalyse berust op objectieve elementen zoals de kruising van de bronnen, de betrouwbaarheid van de gegevens en realistische aanbevelingen.

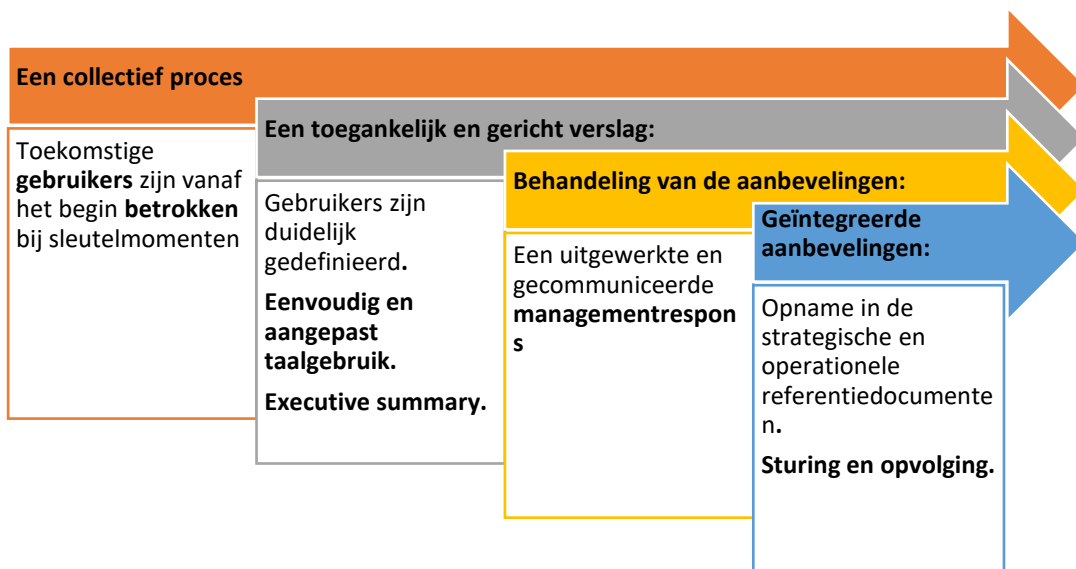
Deel 3

Het gebruik van de resultaten van de evaluatie

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 eindverslag. 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: het belang van de toekomstige gebruikers van het hele proces: wat is de rol van de RvB? Wanneer moeten we de toekomstige deelnemers betrekken en op welke sleutelmomenten (validatie van de ToR, startvergadering, onmiddellijke restitutie enz.) ?
- ⇒ Toegankelijke en goed gerichte producten: het is van belang de gebruikers goed te bepalen. In functie van het doelpubliek (verkozenen, betaalde krachten) zal de taal van het verslag anders zijn. Het is belangrijk om een samenvatting te maken om een snelle besluitvorming te vergemakkelijken.
- ⇒ Behandeling van de aanbevelingen: het is nodig om een goed overwogen managementrespons op te stellen en ze te communiceren. De managementrespons moet uitleggen waarom een aanbeveling wordt weerhouden of niet. Het niveau en de aard van wat gecommuniceerd wordt is nauwkeurig bepaald: aan wie deel ik iets mee en waarom, waarover en via welk communicatiekanaal.
- ⇒ Integratie van de aanbevelingen: hoe worden de verschillende aanbevelingen opgenomen in het strategisch en operationeel beleid van de organisatie (visie, missie, logisch kader enz.)

2. CHECKLIST: WAARAAN MOETEN WE DENKEN?

2.1. De managementrespons

Hebben we aan de volgende elementen gedacht bij de voorbereiding van de managementrespons?
Hebben we alle aanbevelingen van de evaluator overlopen om na te gaan welke we als prioritair beschouwen?
Hebben we voor elke weerhouden aanbeveling de prioriteiten goed bepaald: welke specifieke acties moeten ondernomen worden? Wie is belast met de uitvoering ervan? 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 we 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 wij eraan gedacht om de managementrespons te publiceren zoals voorzien in de wet?
Aandachtspunten
Een managementrespons heeft de vorm van een actieplan (zie hieronder) en is geen compilatie van commentaar op het voorlopig verslag of het eindverslag. Dit actieplan moet duidelijk de verantwoordelijken aanwijzen alsook de uitvoeringstermijnen opgeven.
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.
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 tijd te nemen om na te denken over aanbevelingen die buiten het onderwerp van de evaluatie vallen en dus niet prioritair zijn.
Het is van belang de managementrespons te delen, zo niet op te stellen met de partners om er een collectief leerinstrument van te maken.

2.2. De communicatie van het evaluatieverslag.

Hebben we aan de volgende elementen gedacht wanneer we extern over het evaluatieverslag zullen communiceren?
Hebben we goed bepaald naar wie we willen communiceren: de partners, de begunstigden, ...?
Hebben we goed bepaald waarover we wensen te communiceren: alleen de korte inhoud, of slechts enkele onderdelen van het verslag?
Hebben we erover nagedacht wat het nut zou zijn om de resultaten van de evaluatie op te nemen in het jaarverslag 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 evaluatieverslag.
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.
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 evaluatieverslag te voorzien. Die kunnen duur uitvallen.

2.3. De opvolging van de aanbevelingen

Hebben we aan de volgende elementen gedacht voor de opvolging van de uitvoering van de aanbevelingen?
--

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?

Als we meerdere 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.
--

3. PRIORITAIRE AANDACHTSPUNTEN

3.1. De managementrespons.

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:

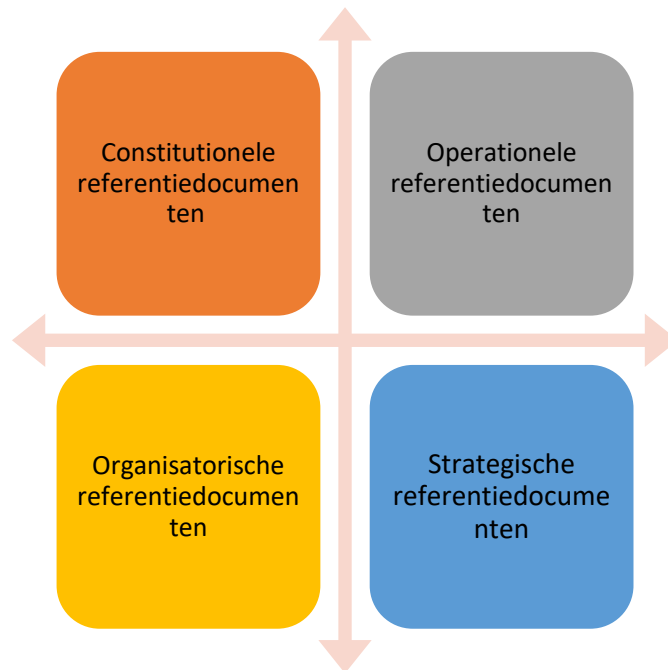
Evaluation Recommendation or Issue 1:				
Management Response:				
Key Action(s)	Time Frame	Responsible Unit(s)	Tracking*	
			Status	Comments
1.1				
1.2				
1.3				
Evaluation Recommendation or Issue 2:				
Management Response:				
Key Action(s)	Time Frame	Responsible Unit(s)	Tracking	
			Status	Comments
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.

Meer dan het stramien zelf is de definitie van de inhoud van belang. Die zal het niveau en de kwaliteit van de uitvoering bepalen. Daarom is het van belang om zich af te vragen wie aan de definitie van de inhoud moet meewerken en vooral, wie verantwoordelijk zal zijn voor de uitvoering ervan.

3.2. De integratie van de resultaten in de organisatie.

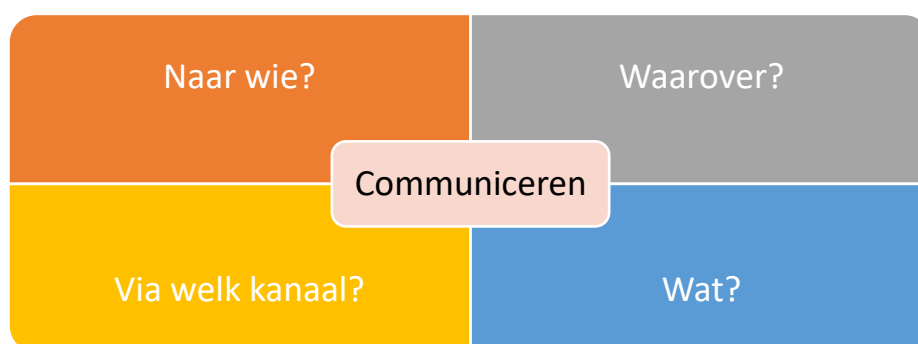
De weerhouden aanbevelingen die deel uitmaken van de managementrespons moeten vervolgens opgenomen worden in de referentiedocumenten van de organisatie. Hiermee bedoelen we elk document waarvan de inhoud structuur geeft aan de organisatie. We kunnen vier categorieën van referentiedocumenten onderscheiden:



- ⇒ De constitutionele referentiedocumenten: 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).
- ⇒ De organisatorische referentiedocumenten: 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.

3.3. Communiceren op wel overwogen wijze.

De communicatie wordt een « leidmotief », of zelfs een vereiste. Men moet communiceren, om zo het geheel van de elementen die de organisatie structureren transparant te maken, vooral wanneer de organisatie overheidsfondsen krijgt. Al zijn de doelstellingen van de communicatie dikwijls lovenswaardig en legitiem (het publiek informeren, een vorm van verantwoording), toch worden de essentiële elementen van de communicatie dikwijls over het hoofd gezien. Inderdaad, vooraleer te communiceren moet men de kernvragen stellen:



Communiceren is op de eerste plaats een bepaald doelpubliek willen bereiken met een duidelijk objectief: waarom wil ik iemand informeren over een bepaalde inhoud? Afhankelijk van deze twee factoren zullen het communicatiekanaal en de communicatievorm variëren.

Ten slotte, in verband met de communicatie van evaluatieverslagen op een website bij voorbeeld, is het van primordiaal belang te anticiperen op de mogelijke ongewenste effecten. Bepaalde evaluatieverslagen 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.

- ⇒ Er bestaat een stramien voor een managementrespons (zie het OESO-stramien hierboven), maar de essentie is het proces (al dan niet collectief). Dat proces zal de kwaliteit van de management respons bepalen. Essentieel zijn ook de toe-eigening en bij uitbreiding de uitvoering van de management respons.
- ⇒ Het is een verplichting de resultaten van een evaluatie bekend te maken. Het is van het grootste belang om de vorm en de inhoud van de communicatie goed te bepalen, afhankelijk van het doelpubliek: breed of beperkt specifiek publiek, intern of extern.
- ⇒ Indien men wenst dat de inhoud van de management respons uitgevoerd wordt, is het belangrijk hem een plaats te geven in de bestaande strategische en programmatorische kaders, zoals de strategie van de organisatie, haar ToC, haar operationele planning, de interventiestrategie van het project of programma. Men moet er ook voor zorgen dat de weerhouden aanbevelingen niet alleen uitgevoerd worden, maar ook opgevolgd.
- ⇒ Het is tenslotte van belang om goed de rol, het niveau en de aard van de betrokkenheid van de besluitvormende instanties (AV, RvB) te bepalen bij het gebruik van de resultaten van een evaluatie. Moet de RvB op de hoogte gebracht worden? Moet hij de evaluatie valideren?

Besluit : enkele transversaleboodschappen

1. HET OPZETTEN VAN EEN VOLLEDIG EVALUATIEPROCES, VANAF DE CONCEPTUELE FASE TOT DIE VAN HET GEBRUIK VAN DE RESULTATEN VAN DE UITVOERING, VEREIST DAT MEN ZICH DE VOLGENDE KERNVRAGEN STELT:

- ⇒ Goed de rol van de betrokken partijen in het geheel van het evaluatieproces bepalen; wie moet wanneer, waarover en hoe tussen komen: rol en plaats van de teams op het veld, van het hoofdkantoor, van de uitvoeringspartners, van de institutionele en financiële partners, van de begunstigen, van de beslissingsinstanties (AV, RvB) enz.
- ⇒ Realistisch blijven in zijn verwachtingen hetzij wat betreft de evaluatievragen, hetzij bij het profiel van de evaluator. Te hoge eisen, buiten het bereik van de organisatie zelf, kunnen een belangrijk risico inhouden en de kwaliteit van de evaluatie ernstig in het gedrang brengen.
- ⇒ De kwaliteit van het evaluatieproces zal in grote mate de kwaliteit van het eindproduct (het evaluatieverslag) bepalen, maar vooral de mate waarin de resultaten gebruikt worden. 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 « verantwoording » loskoppelen van het “leerproces” is een binaire en beperkende visie van de evaluatie. Er zijn niet aan de ene zijde de “DAC-criteria” en aan de andere de “evaluatievragen” (zoals in veel ToR). De gegevens die nuttig zijn voor de verantwoording kunnen nuttig zijn voor het leerproces en andersom. Bepaalde evaluatievragen kunnen informatie aanreiken voor de DAC-criteria. Het zou spijtig en contraproductief zijn beiden uit elkaar te halen.

Bibliografie

1. VOOR HET UITSCHRIJVEN VAN DE REFERENTIETERMEN

- ⇒ F3E, « *Préparer les termes de référence d'une évaluation* » de Daniel NEU - GRET, 16p. https://f3e.asso.fr/media/transfer/doc/note_tdr_revue_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 » van Fataneth ZARINPOUSH. 98blz. - <http://sourceosbl.ca/sites/default/files/resources/files/guidedevaluation.pdf>

2. 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>
In het Engels <https://www.oecd.org/dac/evaluation/qualitystandards.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) -, 32blz.: <http://www.unevaluation.org/2016-Norms-and-Standards>.
Op deze website vindt men zowel een Franstalige als een Engelse en Spaanse versie van dit document.
- ⇒ 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/0BzggS7JkIKT6em0yYTFxU3oydTg/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>
Dit document staat ook op de website van de ngo-federatie, maar met naast de Franstalige, Engelse en Spaanse versie ook de Nederlandstalige versie van de terminologie.
- ⇒ 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/>

3. 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

1. Het wettelijk kader

Het wettelijk kader voor de evaluaties van de door de Belgische ontwikkelingssamenwerking gesubsidieerde programma's is voornamelijk vastgelegd in hoofdstuk 6 van het Koninklijk Besluit van 11 september 2016 betreffende de niet-gouvernementele samenwerking (Opvolging, rapportering, en verantwoording van de interventie; Afdeling 1 – Algemene bepalingen). Artikel 44 van dit hoofdstuk handelt specifiek over 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 besteedt 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 gebeurt 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.

Dit wettelijk kader verwijst onder andere naar de DAC-criteria (zie bibliografie). De bepalingen van dit wettelijk kader werden verder geïnterpreteerd binnen het overlegcomité van de Niet-gouvernementele Samenwerking (NGSOC). Met deze interpretaties moet rekening gehouden worden bij het uitvoeren van de evaluaties (zie hieronder). Naast het wettelijk kader is er ook het certificatieproces van de evaluatiesystemen van de Belgische actoren voor ontwikkelingssamenwerking, georganiseerd door de Dienst Bijzondere Evaluatie. Hoewel dit proces momenteel niet verplicht of bindend is in termen van mogelijke sancties voor de erkende niet-gouvernementele organisaties, fungeren de daarin vastgestelde criteria als referentie voor de kwaliteit van de evaluatieprocessen (strategie, uitvoering en rapportage). Voor alle informatie over het certificeringsproces (procedures, handleiding, tools, etc.) verwijzen we naar volgende link:

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

2. Interpretatie en toepassing van het wettelijk kader

We verwijzen hiervoor naar twee nota's die werden goedgekeurd binnen het NGSOC

- ⇒ **Nota DGD over evaluatie** goedgekeurd op NGSOC (mei 2017)
- ⇒ **Aanvullende nota over evaluatie** goedgekeurd op het NGSOC (mei 2018)

2.1. Nota DGD over evaluatie (mei 2017)

Hoewel dit juridisch kader relatief duidelijk is, is een meer gedetailleerde interpretatie besproken en gevalideerd op het NGSOC in mei 2017. De inhoud van deze interpretatienota kan als volgt samengevat worden.

Er zijn twee soorten verplichte evaluaties voor alle door DGD gefinancierde programma's met een looptijd van vijf jaar: de tussentijdse of mid-term evaluatie en de eindevaluatie. Voor vijfjarenprogramma's moeten beide soorten evaluaties onafhankelijk zijn en door externe evaluatoren worden uitgevoerd. Deze verschillende termen staan worden in de nota als volgt gedefinieerd:

- ⇒ Tussentijdse evaluatie: 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. 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.
- ⇒ Eindevaluatie: 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. De eindevaluatie heeft plaats na afloop van de interventie.
- ⇒ Onafhankelijke evaluatie: 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.

Sommige vijfjarenprogramma's hebben resultaten met een kortere uitvoeringsperiode dan de vijfjarenprogrammering. In deze gevallen zijn de voorschriften enigszins aangepast en voorzien ze in de volgende procedures:

- ⇒ Vijfjarenprogramma: onafhankelijke tussentijdse en eindevaluaties, uitgevoerd door een externe evaluator.
- ⇒ Interventies 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.

- ⇒ Interventie van minder dan 3 jaar: onafhankelijke eindevaluatie uitgevoerd door een externe evaluator.

In alle gevallen moeten de referentietermen van de evaluatie en de planning vooraf naar de DGD worden gestuurd. De evaluatierapporten en de management respons moeten naar de DGD worden gestuurd en op de website van de organisatie worden gepubliceerd onder de in artikel 44, lid 3, vermelde voorwaarden.

2.2. Aanvullende nota over evaluatie (mei 2018)

In mei 2018 werd een bijlage gepubliceerd bij de nota DGD over evaluatie (mei 2017). Deze aanvullende nota verduidelijkt de verschillende opties voor de uitvoering van (eind)evaluaties. In deze nota wordt de nadruk gelegd op de eindevaluaties. De nota stipuleert hoe de nodige flexibiliteit in het evalueren van de outcomes (bij de eindevaluaties) kan worden ingebouwd:

3. Relatie deel/geheel

3.1. Combinatie evaluatie op terrein en desk studie 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 (bijv. 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.

3.2. 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.

3.3. 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.

*3.4. 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.*

4. 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.

5. 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.

6. OESO-DAC-criteria

- ⇒ In het KB staat dat "De eindevaluaties 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 referentiermen. 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 referentiermen.

DGD zal via de institutionele dialoog een globaal zicht hebben op de planning van de evaluaties van de organisatie voor het komende jaar. De referentiermen kunnen via een ad hoc overleg met DGD besproken worden of via mail afgestemd worden. In het laatste geval zal DGD de ontvangen referentiermen 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 referentiermen 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.

De regelgeving voor de openbare aanbestedingen is van toepassing op de CMO's indien de globale activiteit van de vereniging voor meer dan 50% gesubsidieerd is door de overheid. De regelgeving is dan van toepassing op alle aankopen of ze gesubsidieerd zijn of niet. Voor de niet gouvernementele ontwikkelingssamenwerking bepaalt het KB 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 ontwikkelings-resultaten.
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:

3^e 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;

Drie principes onderbouwen de openbare aanbestedingen:

- ⇒ De concurrentie
- ⇒ De gelijke behandeling
- ⇒ De transparantie

De regelgeving over de openbare aanbestedingen is bijzonder ingewikkeld. Het is daarom van belang goed te onderscheiden in welk geval de organisatie zich bevindt om niet nodeloos verloren te lopen in de procedures. De spelregels verschillen al naargelang het soort aanbesteding of de waarde ervan. In het geval van de evaluaties gaat het over aanbestedingen die vallen onder de categorie goederen en diensten. De regelgeving bepaalt drempels die, van zodra men ze overschrijdt, beantwoorden aan welbepaalde vormvereisten van aanbesteding. Men moet er dus goed op letten vanaf wanneer het verplicht is om een bijzonder bestek op te stellen. De drempel hiervoor is sinds 2017, 30.000 € zonder BTW.

Hoe groter de aanbesteding, hoe strenger de eisen voor de inhoud van het bestek. Van zodra de drempels voor Europese publicatie van toepassing zijn, moet men verplicht de weging aangeven van de criteria voor de toewijzing. Men moet verduidelijken welke informatie de inschrijvers krijgen. Mogelijke leveranciers kunnen zo gedetailleerde informatie krijgen. Dit laat hun toe hun offerte beter af te stemmen op het verwachte product en een prijs voor te stellen die concurrentieel is.

Opmerking: de vereniging die de procedures niet of te weinig respecteert, loopt niet alleen het risico zijn subsidies te verliezen, maar ook schadevergoeding en interesten te moeten betalen aan de inschrijvers, die inbreuken op de spelregels kunnen aantonen. De schadevergoeding wordt gewoonlijk op 10% van de marktwaarde geschat.

De procedures over het plaatsen, toewijzen en in contracten gieten van overheidsopdrachten, alsook verschillende modellen voor het opstellen van bestekken zijn beschikbaar op verschillende officiële websites. De referentie ter zake is de volgende website :

<https://www.publicprocurement.be/nl>

Hieronder de drempels voor de aanbestedingen van goederen en diensten die gelden voor evaluaties:

Drempels zonder BTW	Aanbesteding Geplaatst voor 30/06/17	Aanbesteding geplaatst vanaf 30/06/2017	Verplichte procedures	Commentaar
Bedragen	< 8500 EUR	< 30.000 EUR	De procedures voor de plaatsing van een opdracht zonder voorafgaande oproep vastgesteld door een eenvoudig aangenomen factuur. Geen verplichte formaliteiten.	Let er op de bewijzen te bewaren van de elementen die geleid hebben tot de keuze van de leverancier zodat de concurrentie kan aangetoond worden Op zijn minst de eigen spelregels voor aankopen respecteren.
Bedragen	Van 8500 EUR Tot 85.000 EUR	Van 30.000 EUR Tot < 135.000 EUR	de procedures voor de plaatsing van een opdracht zonder vooraf-gaande oproep Het bestek moet aan minstens 3 potentiële inschrijvers bekend gemaakt worden Het model voor het bestek vindt U op de procurement website	Verslag van de selectie op basis van de criteria van het bestek, dat het respect voor de 3 algemene principes bevestigt: <ul style="list-style-type: none"> ◦ concurrentie ◦ gelijkheid van behandeling ◦ transparantie Het is van belang de modellen voor het bestek te gebruiken die alle juridische aspecten dekken.
Bedragen	> 85.000 EUR Tot < 209.000 EUR	Van 135.000 EUR Tot < 209.000 EUR	Procedure van een rechtstreekse onderhandeling met voorafgaande publicatie Bestek en publicatie in het nationaal Bulletin van de aanbestedingen	Het verslag van de selectie moet ook naar de inschrijvers gestuurd worden
Bedragen		Vanaf 209.000 EUR. Deze drempel kan geïnde-keerd worden om de 2 jaar. Nagaan vooraleer de aanbesteding te plaatsen.	Bestek en publicatie op Europees niveau (Officieel EU-journaal)	Verplicht verslag naar de inschrijvers Publicatie van de toewijzing op de officiële website

Om de waarde van de aanbesteding te bepalen en dus de drempel waarin men zich bevindt is het van belang ook rekening te houden met de volgende punten:

- ⇒ De waarde van de aanbesteding bevat alle prestaties die gedurende de volledige duur van de opdracht zullen besteld worden. (In principe maximum 4 jaar). Wanneer de aanbesteding uitgaat van verschillende opdrachtgevers dan is de waarde van de aanbesteding gelijk aan het totaal van de onderdelen.
- ⇒ Beneden de drempel van 30.000 EUR, moet het principe van de concurrentie toch gerespecteerd worden. Men moet er zich van vergewissen dat de interne regels van de organisatie dit principe toepasbaar maken. Een analyse van de verhouding kwaliteit /prijs is een minimum.
- ⇒ Wanneer een organisatie subsidies wil overmaken naar een partnerorganisatie om een evaluatie uit te voeren, moet de organisatie zich ervan vergewissen dat de gemaakte uitgaven aan de eisen beantwoorden van de fiscale en sociale wetgeving die van toepassing is, alsook aan de regelgeving inzake aanbestedingen. Als de subsidies overgemaakt worden aan verenigingen buiten de EU, dan is de uitgave aanvaardbaar voor zover de betrokken actor de nationale fiscale en sociale spelregels, alsook die voor de aanbestedingen respecteert.

Ten slotte dit: het dossier van een aanbesteding kan tijdens een financiële controle opgevraagd worden. De controle zal nagaan of de regelgeving toegepast werd. Let er dus op om alle tussenstappen in de uitvoering van de opdracht te laten valideren en alle documentatie hiervan bij te houden om ze voor de controle ter beschikking te kunnen stellen.

1. Deel I: de context van de evaluatie
 - a. Beschrijving van de organisatie (visie, missie meerjarige strategie...) en link met de evaluatie
 - b. Beschrijving van het project/programma (Theory of Change, interventiezone...)
2. Deel II: De inzet van de evaluatie
 - a. Doelstellingen en onderwerp van de evaluatie
 - b. Doelpubliek van de evaluatie
 - c. Evaluatiedomeinen (geografische zone , betrokken outcomes en partijen...)
3. Deel III: inhoud, methodologie en profiel
 - a. Evaluatieve vragen
 - b. Methodologische keuzes
 - c. Profiel van de evaluator
4. Deel IV: tijdslijn, sturing verachte producten
 - a. Timing van de evaluatie: start en einde
 - b. Sturing van de evaluatie: stuurgroep, referentiepersonen (...)
 - c. Verwachte eindproducten + formaat van de tussentijdse en eindproducten
5. Deel V: budget
 - a. Totaal budget van de evaluatie en /of maximum aantal mandagen.
6. Deel VI: inhoud van de offerte en deadlines.
 - b. Specifieke inhoud van de technische offerte.
 - c. Specifieke inhoud van de administratieve offerte
 - d. Specifieke clausules: verklaring van de beschikbaarheid, ethisch charter ...
 - e. Deadline voor het indienen van offertes en contactpersoon.

Deze checklist over de kwaliteit van een evaluatierapport is overgenomen uit het "Evaluation capacity building initiative, self-evaluation manual" van december 2017, FOD Buitenlandse Zaken, Bijzondere Evaluatiedienst.

1. Het waarom, wat en voor wie?

De Referentietermen (RT) beschrijven het 'waarom' (het nut), het 'wat' (het voorwerp van de evaluatie) en het 'voor wie' (de gebruikers van de evaluatie) en refereren aan de relevante documenten. Voor de ANGS, kijk naar criterium 2.4. Van de screening.

- ⇒ De RT leggen uit waarom een evaluatie nuttig is en de context waarbinnen ze plaatsvindt en die haar nut onderbouwt. De context kan intern zijn aan de organisatie (einde van een programmacyclus, periode van strategische herdefiniëring, nood aan reflectie over de actualisering van de visie en missie van de organisatie, ...), of extern (de context in het land van interventie, de context specifiek aan ontwikkelingssamenwerking, de beleidslijnen van de belangrijkste donoren, ...).
- ⇒ Het 'wat' verduidelijkt het evaluatievoorwerp: waar moet de evaluatie naar kijken? naar het volledig programma of een deel ervan, naar de interventiestrategie van de organisatie op basis van 1 specifieke case, ...? De organisatie kan hier refereren aan het logisch kader/de theorie van verandering die verduidelijken hoe het evaluatievoorwerp zich plaatst in de interventie.
- ⇒ De RT expliciteren wie de eindgebruikers van de evaluatie zijn, de personen of organisaties die de resultaten zullen moeten gebruiken.

2. De evaluatievragen

De RT formuleren een beperkt aantal duidelijk begrijpbare evaluatievragen die in overeenstemming zijn met het nut, de doelstelling, het voorwerp en de gebruikers van de evaluatie.

- ⇒ Een evaluatievraag moet duidelijk maken wat de organisatie wil aantonen of bewijzen (verantwoording afleggen) of wat ze wenst te leren van de evaluatie. Bijvoorbeeld: een organisatie wil weten of, sinds de start van het programma 'toegang tot basisgezondheidszorg', het aantal bezoekers van de gezondheidscentra is verhoogd of dat de toegang ertoe makkelijker werd volgens de gebruikers? Daarnaast kan de organisatie zich de vraag stellen welke factoren eventuele veranderingen verklaren?
- ⇒ De evaluatievragen moeten vlot begrepen kunnen worden. De organisatie verzorgt de kwaliteit van de stijl en het taalgebruik.
- ⇒ Om te komen tot kwaliteitsvolle evaluatievragen is het belangrijk om de gegevens die uit het monitoringsysteem komen te analyseren (welke evaluatievragen roepen de gegevens op?), om rekening te houden met de beleidslijnen van de organisatie (zie criterium 3.1.), haar visie op verandering (theorie van verandering), voorgaande evaluaties, de vragen die reeds in de meerjarige programmering werden geïdentificeerd.

3. De methodologische oriëntatie

De RT preciseren de grote methodologische oriëntaties van de evaluatie, de afstemming ervan op de doelstelling, het nut, het voorwerp en het verwacht gebruik van de evaluatie. Indien de organisatie hierover niets aangeeft in de RT, argumenteert zij waarom. Er zijn verschillende oriëntaties mogelijk afhankelijk van wat de organisatie wil en welke dynamiek zij voor ogen heeft. Het is niet de bedoeling dat de organisatie in detail de methodologie beschrijft (dat is de taak van de evaluator in zijn/haar technische offerte) maar wel dat zij deze oriënteert en erover waakt dat de methodologie gepast is.

- ⇒ Bijv. indien de organisatie wil dat het evaluatie proces een moment van mobilisatie, bewustwording en bijdrage tot duurzaamheid van interventies wordt, dan zal zij allicht kiezen voor een meer participatieve aanpak. Het is dan aan de evaluator om te verduidelijken hoe hij die participatieve aanpak concreet invult (welke aanpak, tools, ...) om bij te dragen aan het leerproces.

- ⇒ Ander voorbeeld: als de organisatie wenst dat de evaluatie bijdraagt tot capaciteitsversterking van haar partners, zal zij allicht een voorkeur hebben voor een meer 'pedagogische' aanpak.
- ⇒ De organisatie kan zelf ook aangeven in welke mate zij een combinatie wenst van kwalitatieve en kwantitatieve gegevens. In een ideaal scenario, stuurt de organisatie aan op een 'mixed method approach'.

4. Het profiel van de evaluator(en)

Het profiel van de evaluator wordt beschreven en is in overeenstemming met de methodologische oriëntaties, het nut, de doelstelling, het voorwerp van de evaluatie en de evaluatievragen. Het profiel van de evaluator is afhankelijk van de gekozen methodologische oriëntatie.

- ⇒ Als een evaluatie vooral gericht is op versterking en ontwikkeling van competenties, dan is het belangrijk dat de evaluator beschikt over expertise inzake vormingsprocessen en animatietechnieken voor volwassenen.
- ⇒ Als de evaluatie gericht is op hoe gebruikers de werking van een bepaalde overheidsdienst waarnemen, dan moet de evaluator een expertise kunnen aantonen op het vlak van publieke dienstverlening.
- ⇒ Gaat een evaluatie over de cacao keten, dan is het belangrijk om een evaluator te hebben die een economische achtergrond heeft.
- ⇒ Als de organisatie een peer evaluatie wenst, is het handig om te beschikken over een externe evaluator 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 overgenomen uit het "Evaluation capacity building initiative, self-evaluation manual" van december 2017, FOD Buitenlandse Zaken, Bijzondere Evaluatiedienst.

1. Validiteit: De validiteit van de informatie in het rapport is verzekerd.

1.1. Beschreven voorwerp

Het evaluatierapport beschrijft: (1) het voorwerp van de evaluatie binnen zijn context en (2) de veranderingstheorie/het logisch kader van de organisatie (de manier waarop de organisatie wil bijdragen tot verandering). Dit is een manier om na te gaan of een evaluator goed begrepen heeft welke verandering de organisatie beoogt en hoe ze daartoe wenst bij te dragen.

- ⇒ Voorwerp: het rapport verduidelijkt wat de evaluator moet analyseren: welke delen van het programma, welke bevolkingsgroepen, welke types bevolking, welke regio, welke periode, welke stakeholders.
- ⇒ Context: het rapport situeert het voorwerp in de context en analyseert die context zoals die zich voordoet aan de evaluator (machtsrelaties, aspecten van gender, politieke, economische en historische elementen). Dit betekent dat de evaluator verder gaat dan wat in de referentietermen staat; op zijn minst garandeert de evaluator een kritische lezing van de context.
- ⇒ De visie op verandering (bijv. theorie van verandering): het rapport preciseert hoe, volgens de evaluator, de organisatie heeft willen bijdragen tot verandering, wat haar interventielogica was en de onderliggende hypothesen.

1.2. Duidelijk evaluatiekader

Het evaluatierapport preciseert de weerhouden evaluatievragen en de referentiekaders, concepten en criteria die door de evaluator werden gebruikt om te komen tot zijn/haar antwoorden en finale conclusies. Dit laat toe om de grote methodologische oriëntaties van de evaluatie te verduidelijken en maakt het werk van de evaluator en zijn analyse meer transparant.

1.3. Gefundeerde conclusies

De conclusies van de evaluatie vloeien logisch voort uit de vaststellingen van de evaluator en zijn/haar analyse van de verzamelde data. Het is essentieel dat een evaluator niet enkel de data beschrijft maar ze ook analyseert.

2. Betrouwbaarheid: De betrouwbaarheid van de informatie in het rapport is verzekerd.

2.1. Gefundeerde keuze van evaluatiemethoden

De evaluatiemethoden zijn beschreven en geargumenteed (in functie van de doelstelling van de evaluatie). De limieten van deze methoden en de moeilijkheden die werden ondervonden tijdens de uitvoering van de evaluatie werden eveneens beschreven.

- ⇒ Het is bijv. duidelijk dat meer participatieve processen van evaluatie doorgaans een sterke mobilisatie en beschikbaarheid vereisen van diverse stakeholders. Het is met name belangrijk dat verzamelde gegevens voldoende representatief en bruikbaar zijn (kwalitatief of kwantitatief).
- ⇒ In bepaalde gevallen is het mogelijk dat deze mobilisatie erg moeilijk of onmogelijk is. Dit kan de betrouwbaarheid van gegevens en hun bruikbaarheid negatief beïnvloeden.

Het is dan belangrijk dat de evaluator aangeeft hoe hij/zij hiermee is omgegaan en wat de mogelijke effecten zijn op de kwaliteit van de data.

2.2. Informatiebronnen

De selectie en de inhoud van de verschillende informatiebronnen (met name documenten en interviewees) zijn onafhankelijk van de stakeholders (opdrachtgevers, uitvoerders van het project en begunstigden).

- ⇒ De evaluator vermeldt de bron van de informatie/gegevens die hij/zij verzamelt en die van verschillende aard kunnen zijn (statistische gegevens, individuele interviews, documentaire studie, benchmarking, ...)
- ⇒ De informatie moet nagekomen kunnen worden en de diversiteit ervan moet kunnen worden vastgesteld: een rapport dat enkel gebaseerd is op een beperkt aantal bronnen of bronnen die voornamelijk 'intern' zijn aan het project is doorgaans minder betrouwbaar.

2.3. Triangulatie verzekerd

Het rapport legt uit hoe de gegevens nagekomen werden en hoe de verschillende bronnen en methoden gebruikt werden om informatie te verzamelen over dezelfde fenomenen.

- ⇒ Het is duidelijk dat een gegeven slechts betrouwbaar is (of begrepen kan worden) als het vooraf gekruist werd met andere gegevens. Dit is het principe van triangulatie.
- ⇒ Bijv. In het geval van een evaluatie van de kwaliteit van een publieke dienstverlening is het belangrijk om de mening/waarnemingen te kennen van verschillende categorieën actoren zodat de evaluator kan komen tot een zo objectief mogelijk beeld. Niet alleen de gebruikers zullen geraadpleegd worden maar ook de ambtenaren van de dienst in kwestie en de administratieve en/of politieke autoriteiten, eindverantwoordelijken voor de goede werking van de geëvalueerde dienst.

2.4. Neutraliteit van het rapport

Het rapport brengt geen enkel vooroordeel over. De conclusies van de evaluatie worden op een neutrale en onpartijdige manier voorgesteld. De evaluator neemt nooit een persoonlijk standpunt in tegen deze of gene actor of geeft nooit blijk van persoonlijke affiniteiten (politieke mening, religie).

3. Bruikbare informatie:

Het evaluatierapport garandeert de bruikbaarheid van de gegevens.

3.1. Antwoord op doelstelling en nut

Het rapport herhaalt de doelstelling en het nut van de evaluatie en geeft aan hoe het rapport, de conclusies en de aanbevelingen hieraan beantwoorden.

3.2. Antwoord op evaluatievragen

De conclusies van de evaluatie alsook de verschillende aanbevelingen vormen een antwoord op de evaluatievragen.

3.3. Realistische aanbevelingen

Uit de aanbevelingen blijkt dat de evaluator een goede analyse heeft gemaakt van hun haalbaarheid of de mogelijkheden om ze uit te voeren binnen de context van de interventie en gezien de stakeholders.

- ⇒ De organisatie waakt er mee over dat aanbevelingen realistisch en realiseerbaar zijn binnen de context waarin zij moet werken.
- ⇒ Dit betekent dat de organisatie moet overleggen met de evaluator of de aanbevelingen uitgevoerd kunnen worden gezien de beschikbare middelen (financieel, menselijk, materieel), de tijd waarover de organisatie beschikt maar ook de omgeving waarin ze moet werken (evoluties in de sector van ontwikkelingssamenwerking, belangrijkste oriëntaties van donoren, uitvoering van een gemeenschappelijk programma, ...).

4. Leesbaarheid van het rapport

Het rapport is begrijpelijk en toegankelijk voor de gebruikers die werden geïdentificeerd.

- ⇒ De stijl (formulering, zinsbouw) en taal zijn aangepast aan de eindgebruikers van de evaluatie (let op voor een te technisch taalgebruik, evaluatiejargon, ...).
- ⇒ Om dezelfde reden en met het oog op het faciliteren van besluitvorming, zorgt de organisatie voor een executive summary van het rapport.