

### Hoe kunnen verbeteringen aangepakt worden?

Er moet een principebesluit genomen worden over de gewenste richting en omvang van de te nemen maatregelen. Het opstellen van een korte heldere **beleidsagenda** is de eerste stap. Een reflectiecomité op hoog niveau waarin de belangrijkste actoren zijn vertegenwoordigd, zou hiervoor verantwoordelijk moeten zijn. Dit comité zou een actieplan moeten opstellen en voorzien in de begeleiding van de uitvoering ervan.

In het **actieplan** zou een onderscheid gemaakt kunnen worden tussen het verbeteren van zowel de structurele als de culturele factoren. Tot op heden is, inclusief in de hervorming zelf, alle aandacht uitgegaan naar de structurele factoren en zijn de culturele factoren veronachtzaamd. Oude gewoontes kunnen echter in nieuwe structuren blijven voortbestaan en juist dit is één van de problemen van de hervorming geweest.

Tenslotte moet nog één belangrijke les uit de voorbije hervorming meegenomen worden, namelijk de absolute noodzaak aan een degelijke **begeleiding en ondersteuning, opvolging en tijdige bijsturing** tijdens de uitvoering van het veranderingsproces en het actieplan.

FOD Buitenlandse Zaken, Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking

Dienst Bijzondere Evaluatie Ontwikkelingssamenwerking  
Karmelietenstraat 15  
B-1000 Brussel  
+32 (2) 501.38.34  
SES-DBE@diplobel.fed.Be

[www.Diplomatie.Be](http://www.Diplomatie.Be)  
[www.dgos.be](http://www.dgos.be)

## Evaluatie van de directe bilaterale ontwikkelings-samenwerking, 1999-2005



In het regeerakkoord van 2003 was de evaluatie voorzien van de hervormingen die in 1999 in de Belgische ontwikkelingssamenwerking ingevoerd zijn. Twee knelpunten vielen op: de gespannen relatie tussen DGOS en BTC en spanningen tussen de zetel en het veld binnen DGOS zelf.

De evaluatie vindt serieuze problemen met de organisatorische doelmatigheid van de Belgische directe bilaterale ontwikkelingssamenwerking en met de aansluiting bij het nieuwe internationale perspectief dat van het partnerland de voornaamste actor van zijn eigen ontwikkeling maakt. Ook het feit dat het aandeel van de directe bilaterale ontwikkelingssamenwerking substantieel achterblijft in het totaal aan ODA is reden voor zorg. De evaluatie wil een gevoel van urgentie opwekken om de situatie definitief te keren.

De te evalueren periode liep van 1999 tot 2005. Ondertussen hebben DGOS en BTC initiatieven genomen die aan meerdere aanbevelingen van de evaluatie tegemoet komen: zo wordt de relatie tussen DGOS en BTC thans bepaald door het 3de Beheerscontract; de heropleving van het Gemengde Overlegcomité DGOS-BTC draagt bij tot een vlottere samenwerking tussen beide organisaties; DGOS ontwikkelt een aangepast personeelsbeleid; de beleids- en coördinerende rol van DGOS wordt versterkt en er wordt gewerkt aan controle op resultaten eerder dan op outputs.

De management responses van zowel DGOS als BTC zijn toegevoegd aan dit rapport.

## Wat moet er veranderen?

### 1. Versterking van de beleidsfunctie van DGOS

Dit vraagt een **nieuwe werkwijze en organisatiecultuur** waarbij DGOS een lange termijnvisie op OS ontwikkelt en zijn beleidsvoorbereidende rol en zijn rol van toezichthouder op het ingeslagen beleid ernstig opneemt. De randvoorwaarde is een **adequaat personeelsbeleid** dat uitmondt in inhoudelijke expertise rond sectoren, thema's en hulpmodaliteiten.

Voor zover ze als instrumenten van ontwikkelingssamenwerking behouden blijven moeten **landenstrategienota's en ISP's** bijdragen tot de verbetering van de beleidsmatige aansturing en de aansluiting van de Belgische coöperatie bij het internationale perspectief.

Pas dan kan worden overgegaan tot een duidelijke **taakverdeling** tussen DGOS en BTC (o.m. wat de deelname aan de beleidsdialoog betreft).

### 2. Ontwikkelen van Belgische **niches** binnen het nieuwe internationale perspectief

België onderscheidt zich onder andere door de concentratie van zijn ontwikkelingssamenwerking op het Grote-Meren gebied. Onder de partnerlanden rekent men verschillende **fragiele staten**. Deze realiteit biedt een mogelijkheid om het Belgische beleid en de Belgische rol verder toe te spitsen op de specifieke noden van deze staten met een sectorale concentratie op basis van ervaring (gezondheidssector) of gericht op het bestuursniveau (justitie, goed bestuur, decentralisatie,...)

### 3. Grotere gerichtheid op de **partnerlanden** en **resultaatgerichtheid**

Het Belgische systeem is tot op heden vooral op zichzelf gericht, de Belgische hulp heeft een **beperkte previsibiliteit** en vanwege de dominantie van projecthulp krijgt 'ownership' vooral vorm op het lokale niveau. De evaluatie pleit voor een resultaatgerichte aanpak met een inbreng in de beleidsprocessen van het partnerland.

### 4. Meer **delegatie** van bevoegdheden naar het terrein

Bij een grotere gerichtheid op de partnerlanden en een verbeterde aansluiting bij de internationale context past een **verdere deconcentratie van taken en verantwoordelijkheden** naar het terrein. Hiertoe moeten de mogelijkheden van delegatie van beslissingsbevoegdheden binnen het Belgisch wettelijk kader nader onderzocht worden en ook weerstanden

overwonnen worden, die zowel binnen DGOS als BTC, het gewicht van de Brusselse instellingen willen behouden. Op het terrein is inhoudelijke versterking gewenst zowel van de attachés als van de BTC-veldkantoren. Tevens is een verheldering noodzakelijk van de taakverdeling tussen de ambassade en de BTC-kantoren, o.m. wat de deelname aan de beleidsdialoog betreft.

### 5. **Verbetering en stroomlijning van de controle**

Het Belgische controlesysteem staat op gespannen voet met de vereisten van de Verklaring van Parijs. Op hoog niveau dient de verantwoordelijkheid genomen te worden om het huidige systeem grondig onder de loep te nemen en te herzien. Het gaat erom een adequaat systeem te ontwikkelen voor zowel de ex-ante als de ex-post controle. Hierbij past ook een verdere afstemming van de diverse kwaliteitssystemen bij DGOS en BTC en duidelijke richtlijnen over de kwaliteitseisen.

### 6. **Betere afstemming van monitoring en evaluatiesystemen**

De meerwaarde van goede evaluatie en monitoring wordt binnen de Belgische ontwikkelingssamenwerking slechts beperkt aanvaard. Prioriteiten zijn de verbetering van de terugkoppeling voornamelijk op beleidsniveau, en een betere onderlinge afstemming van de systemen. Er zijn nu drie evaluatie- en twee monitoringsystemen voor de directe bilaterale ontwikkelingssamenwerking die hun programmering nog onvoldoende op elkaar afstemmen.

### 7. **Verbetering van de onderlinge samenwerking**

Het is nu noodzakelijk dat zowel bij DGOS als bij BTC leiderschap wordt getoond om het onderlinge vertrouwen tussen beide organisaties op alle niveaus, en vooral in Brussel, op te bouwen. In het veld zouden gezamenlijke veldkantoren en netwerkbenadering kunnen overwogen worden.

### 8. **Herziening van het personeelsbeleid en de organisatiestructuren**

Naast een **kwalitatieve versterking** van het personeel van DGOS en nieuwe vormen van TA bij BTC die aangepast zijn aan de internationale context, dient aandacht te worden besteed aan de **samenhang tussen beide organisaties** om functionele overlappingsen te vermijden. Tevens zou de aandacht moeten verschuiven van de bestaande geografische interface in Brussel naar inhoudelijke expertise rond sectoren, thema's en hulpmodaliteiten.