

Evaluatie van de kwaliteit van de prestaties van de Belgische Technische Coöperatie (BTC) - 2009

Samenvatting

Opdrachtgever: Federale overheidsdienst Buitenlandse Zaken, Buitenlandse handel en
Ontwikkelingssamenwerking, Directie-Generaal Ontwikkelingssamenwerking,
Dienst Opvolging en Evaluatie (D.02)

ECORYS Nederland BV in samenwerking met South Research
Anneke Slob (ECORYS)
Erik Klaassens (ECORYS)
Bob Peeters (South Research)
Dirk Van Esbroeck (South Research)

Rotterdam, 22 januari 2010



ECORYS Nederland BV
Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam

T 010 453 88 00
F 010 453 07 68
E netherlands@ecorys.com
W www.ecorys.nl
K.v.K. nr. 24316726

ECORYS Macro- & Sectorbeleid
T 010 453 87 53
F 010 452 36 60

Samenvatting

Evaluatiekader

Dit rapport beschrijft het resultaat van de derde evaluatie van de kwaliteit van de prestaties van de Belgische Technische Coöperatie (BTC) die plaats vindt in het kader van het derde beheerscontract tussen de Belgische Staat en BTC. Aan de hand van een steekproef van 16 projecten doet deze evaluatie uitspraken over de relevantie, effectiviteit, efficiëntie, impact en duurzaamheid. Naast deze criteria kijkt deze evaluatie naar drie processen die mee de kwaliteit van BTC bepalen: formulering; supervisie en begeleiding en monitoring en evaluatie. De evaluatie heeft een projectoverstijgend karakter en geeft de mogelijkheid enerzijds rekenschap te geven aan de Staat over de kwaliteit van de prestaties van BTC en anderzijds de kwaliteit van de prestaties van BTC te verbeteren door collectief te leren uit de vaststellingen, de conclusies en de aanbevelingen die uit deze evaluatie naar voren komen.

De selectie van de geselecteerde projecten beslaat acht landen (Zuid Afrika, Mozambique, Tanzania, Rwanda, Benin, Mali, Palestijnse Gebieden en Vietnam). Daarmee zijn – samen met de evaluaties van 2007 en 2008 – alle partnerlanden in de staal van projecten vertegenwoordigd. Met uitzondering van één project zijn alle projecten geformuleerd onder het eerste en tweede beheerscontract. Evenals in de evaluaties van 2007 en 2008 zijn scores toegeedeeld aan de evaluatiecriteria en de processen. Het belang hiervan ligt in de mogelijkheid tot **vergelijking** binnen een groot staal aan projecten. Het is belangrijk om hier op te merken dat de scores slechts een hulpmiddel zijn bij de beoordeling van projecten, en geen doel op zich. Verder waarborgt deze aanpak dat de lijn van de evaluaties van vorige jaren op een verantwoorde wijze wordt doorgetrokken.

Analyse van de vier evaluatiecriteria

Een synthese van de transversale analyse van de 16 projecten resulteert in een aantal bevindingen. Daarbij moet worden opgemerkt dat de beoordeling van de evaluatiecriteria slechts in beperkte mate ingaat op de rol van BTC aangezien relevantie, effectiviteit, efficiëntie en duurzaamheid door een veelheid van factoren wordt verklaard (context in het partnerland, mate van samenwerking tussen betrokken actoren, de rol van DGOS en ook de rol van BTC).

- Alle projecten scoren goed of voldoende op **relevantie**, respectievelijk 4 en 12 projecten. Dit is de meest positieve score van de evaluatiecriteria. Vooral op punten als de mate van aansluiting bij strategieën van het partnerland en België, het voorzien in de behoeften van begunstigden en de aansluiting bij de internationale context

scoren de project overwegend positief, hoewel in sommige gevallen de aansluiting beter had kunnen zijn. Problemen doen zich vooral voor in de vertaling van de behoeften en ideeën naar een concreet en realistisch projectontwerp. Zo is daar de afbakening van doelgroepen nogal eens problematisch, wat uiteraard doorwerkt tijdens de uitvoering waarin slechts zelden wordt nagegaan wie effectief wordt bereikt en zijn er kanttekeningen geplaatst bij de inbedding van de projecten in de bredere context van de dialoog over donorcoördinatie en/of sectordialoog. Deze punten komen in de analyse van de processen verder naar voren.

- De **effectiviteit en impact** van de onderzochte projecten is voor tien van de 16 projecten voldoende. Vrijwel alle projecten zijn in staat om concrete outputs te realiseren. Wat betreft outcomes en impact hebben projecten het echter moeilijk om hun ambities waar te maken. Deze gedifferentieerde conclusie lijkt te suggereren dat BTC in samenwerking met de lokale partners wel in staat is de geplande diensten en outputs ‘te leveren’ via gerichte activiteiten, maar dat het nog vaak ontbreekt aan het vermogen om deze operationele slagkracht in strategische effectiviteit een verlengstuk te geven. Een voorlopige hypothese is dat het niveau van strategische sturing, zowel tijdens het voortraject als de uiteindelijke uitvoering, verbeterd kan worden en die hypothese is bevestigd door de analyse van de processen. Het mag evenwel duidelijk zijn dat BTC hiervoor niet alleen verantwoordelijk kan worden gesteld. Capaciteitsversterking wordt nog vaak beperkt ingevuld en het ontbreekt nog vaak aan een integrale meer op organisaties en instituties gebaseerde visie. Resultaten op het gebied van transversale thema’s scoren het zwakste van alle onderzochte aspecten. Zowel binnen BTC als DGOS ontbreekt het aan een realistisch beleid en praktijk om deze thema’s binnen de samenwerking handen en voeten te geven.
- Evenals de voorgaande jaren levert de analyse van de **doelmatigheid** een gemengd beeld op met eveneens tien van de 16 projecten die voldoende (volgens verwachting) of goed (boven verwachting) scoorden. Er zijn echter ook enkele uitschieters naar beneden, waardoor de variatie groter is dan bij effectiviteit en impact.. Waar inefficiëntie wordt gesignaleerd is dit vooral het gevolg van interne conflicten, te hoge kostenstructuur, of parallelle boekhoudingen. Hoewel vele projecten achterlopen op de initiële planning, is hier niet automatisch sprake van inefficiëntie. Onderliggende factoren, die onder meer te maken hebben met de rigide architectuur van de Belgische bilaterale samenwerking, blijken in dit verband een belangrijke rol te spelen en eigenlijk tot ‘efficiënte vertragingen’ aanleiding te hebben gegeven.
- Op het gebied van **duurzaamheid** is het beeld vergelijkbaar met dat van ‘effectiviteit en impact’, hoewel er nu wel vijf van de tien positief scorende projecten goed scoren. Dus ook hier is de variatie groter.. De keuze voor de partnerorganisatie en de institutionele inbedding van een project blijkt vaak bepalend voor de duurzaamheid. Zelfs minder effectieve projecten kunnen dan duurzame effecten genereren. Ook geven positieve resultaten met betrekking tot sociaal-culturele en politieke duurzaamheid aanleiding tot een betere duurzaamheid (ook als de resultaten op institutioneel en/of financieel vlak zwak zijn). Positieve ontwikkelingen in de institutionele context kunnen ook een belangrijke rol spelen en minder effectieve projecten toch duurzame effecten laten genereren, terwijl het omgekeerde uiteraard ook geldt. Ten slotte blijkt ook het projectontwerp sterk bepalend, vooral, in

negatieve zin, wanneer dit ontwerp fouten bevat die de duurzaamheid kunnen hypothekeren. Deze fouten kunnen zowel te maken hebben met verkeerde institutionele keuzes, als met technische of economische aspecten.

Analyse van de drie geselecteerde processen

Meer dan uit de analyse van de evaluatiecriteria biedt de analyse van drie geselecteerde processen inzicht in de kwaliteit van de prestaties van BTC. Echter bij elk van de drie processen blijkt dat de rol van BTC slechts beoordeeld kan worden in samenhang met de rol van andere actoren, in het bijzonder actoren in de partnerlanden en DGOS.

- De **formulering** van projecten blijft een zwakke schakel ondanks aanwijzingen tot verbeteringen en slechts ongeveer de helft van de formuleringsprocessen en producten wordt als voldoende of goed beoordeeld. Een constante in de aanbevelingen van voorgaande evaluaties is 'een meer strategische benadering van het identificatie- en formuleringsproces'. In het verleden is de oplossing vooral gezocht in het verder uitwerken van richtlijnen en het bedenken van nieuwe methoden. Het is echter de vraag of dit kan resulteren in hoogwaardige formuleringsproducten, ook al omdat binnen BTC geen traditie bestaat die het gebruik van instrumenten verplicht maakt. De evaluatie constateert dat vaak op basis van één of soms twee korte formuleringsmissies door externen niet alleen een participatief formuleringsproces tot stand dient te komen, maar dat ook doorwrochte analyses verwacht worden, welke uitmonden in strakke projectontwerpen met heldere doelstellingen, activiteitenplannen en SMART indicatoren voor monitoring en evaluatie. Dit is zeer ambitieus. Aangezien de projecten in complexiteit toenemen, is het vaak onmogelijk om binnen het bestaande kader aan zulke eisen te voldoen. Relatief zwakke projectdocumenten zijn dan ook vaak het resultaat. Er lijkt in de loop der jaren wel een lichte verbetering van de formuleringen te zijn opgetreden, maar met de beperkte steekproef kon niet vastgesteld worden of dit significant is. Wel biedt dit aanknopingspunten voor verdere verbetering.
- Het systeem van **strategische begeleiding en supervisie** leunt zwaar op de projectstaf en de TA. Dit is effectief mits er voldoende *forward and backward linkages* zijn, maar hier ontbreekt het in een aantal gevallen aan. In feite kunnen twee niveaus van strategische sturing onderscheiden worden, namelijk de strategische sturing van de projecten en de projectoverschrijdende sturing op sector of ISP-niveau. Op projectniveau zijn de relaties met de doelgroep en vooral lokale (partner) instituten zwak en opereert de projecten soms te veel als *stand alone* project, terwijl de mogelijkheden van gemengde structuren, partnerinstituten en BTC om bij te sturen vaak gering zijn. Als het project geen goede informatie verschaft, zijn er weinig mechanismen tot proactieve sturing en zijn ook de mogelijkheid tot het leren van lessen beperkt in de weinig resultaatgerichte systemen. Dat is zowel voor BTC als voor DGOS van belang. Op het projectoverstijgende niveau kan door het gebrek aan interactie tussen BTC en DGOS de strategische positie van België aan kracht inboeten en worden kansen op een goede rol in de sectordialoog en de dialoog over gezamenlijke ontwikkelingsstrategieën gemist.

De bevindingen met betrekking tot analyse van **monitoring en evaluatie** geven aan dat de kwaliteit van dit proces vrij zwak is, hetgeen de bevindingen van eerdere evaluaties bevestigt. Dit begint met de monitoring dat een zwak onderdeel is. Aan deze zwakke score ligt een veelheid aan factoren ten grondslag waarvan de belangrijkste zijn: de geringe resultaatgerichtheid, het onvermogen om de vaak zwakke projectontwerpen te verbeteren en de onvoldoende aansluiting bij systemen van het partnerland. Wat betreft evaluatie scoort ongeveer de helft van de projecten voldoende. Factoren die evaluaties positief beïnvloeden zijn goede TOR (in een aantal gevallen) en selectie van goede consultants. Enkele mid-term evaluaties hebben bijgedragen aan bijstellingen in goede zin van de projecten, maar het gebruik van de resultaten van projectevaluaties op hogere niveaus is beperkt.

De beoordeling van de processen levert een zeer gemengd beeld op. In alle processen zijn duidelijk zwakke punten aan te wijzen die zeker ook BTC betreffen en waarvan niet op voorhand kan worden aangenomen dat deze zwakke punten reeds voldoende verbeterd zijn. Het is wel van groot belang vast te stellen dat er serieuze pogingen tot verbetering zijn ondernomen door BTC in samenwerking met andere actoren. Deze vormen een goed uitgangspunt voor verdere verbeteringen.

Conclusies en aanbevelingen

Ten slotte wordt hier een aantal conclusies met elkaar verbonden en in een breder perspectief geplaatst om zo tot haalbare aanbevelingen te komen. Daarbij moet wel de kanttekening worden gemaakt dat het grootste deel van de geselecteerde projecten onder eerdere beheerscontracten is vorm gegeven en gestart. Echter, aangezien vrijwel alle projecten nog in uitvoering waren, is ook de huidige praktijk expliciet of impliciet meegenomen in de analyse. Bevindingen en conclusies die alleen betrekking hebben op het verleden en inmiddels achterhaald zijn, zijn hier dan ook niet meegenomen.

Conclusie 1: Relevante projecten, maar hoge ambities en beperkte resultaatgerichtheid belemmeren effectiviteit en duurzaamheid

De relevantie van de 16 projecten krijgt de hoogste score van de evaluatiecriteria maar op het gebied van effectiviteit/impact en duurzaamheid scoren de projecten minder goed. Aan de andere kant scoren projecten wel goed wat betreft het behalen van de directe outputs. Deze conclusie komt redelijk overeen met de eerste conclusie van BTC evaluatie in 2008 die luidde: “Relevante projecten, maar hoge ambities en beperkte middelen”. Er zijn twee samenhangende sets van factoren die de belangrijkste verklaring hiervoor bieden, namelijk: i) zwak projectontwerp, samenhangend met een problematisch identificatie- en formuleringsproces; en ii) een weinig resultaatgerichte uitvoeringspraktijk, met name wat de resultaten op hogere niveaus (outcomes) betreft.

Ad 1. In het problematische identificatie- en formuleringsproces speelt BTC uiteraard een belangrijke rol, zeker sinds de formulering aan belang heeft gewonnen ten opzichte van de identificatie. Toch worden de randvoorwaarden voor de formulering niet door BTC bepaald, maar worden belangrijke zaken al in het ISP en vervolgens in de identificatie vastgelegd. Hoewel er sprake was van een lichte verbetering in de kwaliteit van het formuleringsproces en van de

formuleringsproducten blijven enkele fundamentele zwakheden bestaan, met name dat in korte tijd complexe analyses moeten worden uitgevoerd en ook een draagvlak moet worden gecreëerd. Ook zijn lokale actoren van belangrijke beslissingen in het voortraject *de facto* weinig betrokken. Het identificatie en formuleringsproces is relatief zwaar, en België blijft een te prominente rol spelen in het proces ten koste van lokaal ownership. Er is verder een neiging binnen BTC om alles vast te leggen in gidsen en richtlijnen waardoor de ambities nog hoger kwamen te liggen. Eerdere evaluaties stuurden vaak aan op een nog zwaarder formuleringsproces, maar dit is niet de lijn die momenteel wordt gevolgd. Het is de vraag of vanuit het perspectief van de Verklaring van Parijs en internationaal partnerschap niet veeleer naar een lichtere en werkzaamere identificatie en formulering zou moeten gestreefd.

- Ad 2. Een weinig resultaatgerichte uitvoeringspraktijk heeft een achtergrond in het vaak zwakke projectontwerp waar SMART indicatoren voor resultaten ontbreken en hogere doelen weinig nauwkeurig worden gedefinieerd, maar het is opvallend dat dit vaak tijdens de projectuitvoering niet wordt gesignaleerd. De strategische aansturing is meer op inputs en inzet van de middelen gericht, dan op resultaten. Hoogstens wordt nog wel naar outputs gekeken. De beoordeling van het monitoringproces geeft dan ook één van de zwakste scores van alle processen (en evaluatiecriteria).

Aanbevelingen voor de korte termijn voor BTC

- **Doorgaan met praktische verbeteringen van de formuleringsprocessen en formuleringsproducten.** Betere aansluiting van het voortraject bij de contextuele analyses die met het indicatief planningsproces verbonden zijn. Andere praktische verbeteringen betreffen verdere vorming van staf, meer aandacht voor de selectie van geschikte externe consultants zowel internationaal als uit de partnerlanden;
- **Vereenvoudiging van richtlijnen voor formulering,** waardoor de grote lijnen duidelijk worden, terwijl maatwerk moet worden toegepast op de individuele formuleringen;
- **Praktische verbeteringen van bestaande monitoringsystemen** waarbij per project nagegaan moet worden waar directe verbeteringen mogelijk zijn. Vermijdt lange en uitgebreide studies naar monitoringsystemen.

Aanbevelingen voor de Belgische coöperatie en het vierde beheerscontract

- **Het gedeeltelijk herstructureren van het identificatie en formuleringstraject.** Verder vorm geven aan de flexibilisering die al ingezet is. Identificatie en formulering zouden in voorkomende gevallen in elkaar moeten geschoven kunnen worden en de mogelijkheid van een inceptiefase zou ingebouwd moeten worden;
- **Het gewicht van lokale structuren in het formuleringsproces vergroten.** Opschuiven in de richting van een gezamenlijk beheer en *ownership* van het formuleringsproces tot dit volledig is afgerond wat impliceert dat beslissingen met betrekking tot – bijvoorbeeld – de beheersmodaliteit en de inzet van TA gezamenlijk worden genomen;
- **Een meer harmonieuze overgang tussen projectfases met aandacht voor exit strategieën.** Hoewel gewaakt moet worden voor automatische projectverlenging, zou

overgang naar een andere hulpmodaliteit tijdig overwogen moeten worden, mede in het licht van de volgende aanbeveling;

- **Herbekijken van de maximale projectduur.** In de praktijk worden vele projecten verlengd of kennen verschillende vervolgfases omdat de beoogde ontwikkelingsprocessen niet binnen een beperkt aantal jaren gerealiseerd kunnen worden. Langjarige trajecten al of niet in sectorverband en globale committering passen ook binnen de internationale ontwikkelingspraktijk en de Verklaring van Parijs.

Conclusie 2: Dominantie van de projectteams en weinig aandacht voor inhoudelijk-strategische aansturing

Projectteams hebben een grote invloed op de besluitvorming betreffende de projectuitvoering. Dat is geen probleem indien het projectteam sterk is, de communicatie goed is en de zaken goed op de rails staan. Echter daar waar er sprake is van een zwak projectontwerp en/of er spanningen zijn in de projectteams, wordt dat vaak niet tijdig opgemerkt door de structuren die verantwoordelijk zijn voor de strategische aansturing.

Met name in sectoren of op thema's die nieuw zijn en waar de Belgische coöperatie van oudsher weinig kennis heeft of in landen waar de coöperatie nog in teveel sectoren aanwezig is doet zich een gebrek aan inhoudelijke kennis voelen. Aan het probleem van gebrekkige strategische aansturing door BTC ligt mogelijk een aantal problemen ten grondslag die in het kader van deze evaluatie niet uitputtend onderzocht konden worden.

Deze evaluatie heeft eveneens vastgesteld dat TA een erg belangrijke rol speelt in alle door BTC uitgevoerde projecten, mede omwille van de focus op capaciteitsversterking. Echter de besluitvorming met betrekking tot de inzet van TA en de modaliteiten van die inzet is weinig transparant.

Aanbevelingen voor de korte termijn voor BTC

- **Versterking van de inhoudelijke sector en thematische expertise bij BTC**, met name op de landenkantoren. Deze zeer noodzakelijke versterking van inhoudelijke en thematische expertise vooral op de landenkantoren zou kostenneutraal gerealiseerd moeten kunnen worden;
- **Een goed gebruik van mid-term evaluaties** die een zinnige rol kunnen spelen bij de bijsturing van projecten. Daartoe zou evenals bij de formuleringsprocessen goed aangesloten moeten worden bij de strategieën van het partnerland en veel aandacht moeten zijn voor de formulering van realistische en relevante TOR, de selectie van zowel internationale consultants als die uit het partnerland. Het selecteren op basis van een te presenteren methodologie en plan van aanpak in plaats van selectie op basis van CVs alleen verdient aanbeveling;
- **Meer transparante besluitvorming rondom de inzet van TA is geboden** gezien de grote rol van TA in de Belgische bilaterale samenwerking. Dat vereist een set richtlijnen waarin de volgende punten moeten worden meegenomen: (i) de borging van rol van de lokale partner in de besluitvorming rond TA inzet; (ii) de inbedding in de lokale context; (iii) de vele varianten van TA-inzet; en (iv) een goede afweging van nationale en internationale TA;

- **Betere definiëring van strategische sturing en begeleiding**¹. Naast het versterken van sector en thematische expertise dient de strategische sturingsfunctie beter te worden gewaarborgd waarbij onderscheid moet worden gemaakt tussen verschillende niveaus van strategische sturing. Op projectniveau spelen de GLOSsen een rol spelen, maar ook de voortgangsrapportages en evaluaties, zodat sturing ook op het niveau van **outcomes** plaatsvindt. Verder moet lokaal **ownership** het uitgangspunt zijn met multi-actorenplatforms als basis. Op projectoverstijgend niveau gaat het om strategische sturing op sectorniveau, maar ook om de koppeling naar ISP, beleid en strategieën zowel van het partnerland als van België. In dit verband is het aangewezen de rol van DGOS op dit vlak te herbekijken.

Aanbevelingen voor de Belgische coöperatie en het vierde beheerscontract

- Een **organisatie evaluatie inbouwen als onderdeel van de volgende evaluatie van de prestaties van BTC**. Om een verdere bijdrage te leveren aan de formulering van het vierde beheerscontract zou het zinvol zijn om de huidige evaluatieaanpak aan te vullen met een evaluatie van BTC organisatie in internationaal perspectief, waardoor bijvoorbeeld via een **benchmark** de efficiëntie nader onderzocht zou kunnen worden. Deze evaluatie zou zich niet strikt tot BTC moeten beperken, maar het functioneren van BTC binnen de context van de hele bilaterale samenwerking moeten bezien.

Conclusie 3: De Belgische coöperatie is onvoldoende op leren gericht en sluit onvoldoende aan bij de veranderende internationale context

Indien de plaatselijke BTC vertegenwoordiger en de attaché goed samenwerken heeft dit een positieve invloed op de projectuitvoering en op de zichtbaarheid van België en de sectordialoog. Onder het derde beheerscontract is de rol van de attaché t.a.v. de projecten echter nauwelijks vastgelegd. Vooral in de overgang tussen projectfasen, leiden de verschillende verantwoordelijkheden van partijen vaak tot vertraging en onduidelijke besluitvorming. Het nut van eindevaluaties is hierbij vaak niet evident. Ze zijn relatief duur, vaak niet goed uitgevoerd en er wordt weinig van geleerd. Doordat de eindverantwoordelijkheid van deze exercities bij BTC gelegd is, zijn de *checks and balances* onder druk komen te staan. Verder is het systeem momenteel erg afhankelijk van de wil tot samenwerken tussen de verschillende Belgische partijen en dit maakt de strategische positie van de Belgische coöperatie relatief zwak. Immers met de Verklaring van Parijs en de nadruk op de rol van ontvangende landen en de vergaande decentralisatie van veel donoren, speelt veel strategische besluitvorming zich af in het partnerland. Het relatief zware op controle gerichte systeem van de Belgische coöperatie heeft – ondanks verbeteringen - moeite om voldoende aan te sluiten bij de snel veranderende context van de internationale samenwerking. Dit punt kon niet verder onderzocht worden in het kader van deze projectgerichte evaluatie, maar vraagt nadere reflectie. Daarbij dient gerealiseerd te worden dat de rol van een uitvoeringsdienst zoals BTC fundamenteel anders is dan die van een attaché met een diplomatieke status.

¹ Deze aanbeveling is tevens onderdeel van de 'Aanbevelingen voor de Belgische coöperatie en het vierde beheerscontract'.

Aanbevelingen voor de korte termijn voor BTC

- **Bevorderen dat zo goed mogelijk wordt samengewerkt tussen BTC ResRep en de attaché** (en tussen BTC en DGOS in het algemeen) door informatie uit te wisselen en regelmatig formeel en informeel overleg.

Aanbevelingen voor de Belgische coöperatie en het vierde beheerscontract

- **Afschaffen van de verantwoordelijkheid tot eindevaluaties voor BTC.** BTC heeft wel de verantwoordelijkheid om goede eindrapporten van afgesloten projecten te overleggen, maar de verantwoordelijkheid voor eindevaluaties zou bij de Dienst Bijzondere Evaluatie (of bij DGOS) moeten berusten, omdat dat beter past in de beleidscyclus. Ook overkoepelende sector, landen of thematische evaluaties kunnen overwogen worden. Overlap wordt zo vermeden. Daarbij is het wel van groot belang dat het leren van evaluaties moet toenemen, want dat is een zwak punt van het gehele systeem. Een en ander impliceert niet dat BTC geen evaluatiecompetentie moet hebben of ontwikkelen. Eerder integendeel. In het bijzonder zou BTC zich verder moeten bekwamen in de opzet en uitvoering van **mid-term** evaluaties en de daaraan gekoppelde leer- en strategische sturingsprocessen;
- Reflectie op de **rol van de attaché tijdens projectuitvoering** ten behoeve van verbetering van de strategische aansturing vooral op het projectoverstijgende niveau. De reflectie moet rekening houden met de veranderingen in de hulpmodaliteiten en de positionering van direct bilaterale hulp in de vorm van projecten;
- Aandacht voor **aansluiting bij de Verklaring van Parijs** en een meer centrale rol voor de partnerlanden waarbij past een discussie over decentralisatie van taken en bevoegdheden.

Conclusie 4: Naar een herbekijken van de rol van DGOS en BTC

Nadat gedurende lange tijd de meeste aandacht is gegaan naar een duidelijke afbakening van de rol, taken en verantwoordelijkheden van DGOS en BTC, lijkt nu de gezamenlijke zorg voor een effectievere Belgische coöperatie de bovenhand te krijgen. Daarbij leeft de ambitie om meer projectoverstijgend te werken en ook op beleidsniveau een bepaalde invloed uit te oefenen die de financiële inbreng van België kan overstijgen. Deze ambitie kan slechts worden waargemaakt als het samenspel tussen DGOS en BTC optimaal verloopt en synergie wordt ontwikkeld die er ondermeer voor zorgen dat waardevolle realisaties op lokaal vlak doorwerken op een hoger vlak.

Terwijl deze evaluatie zich expliciet richt op de kwaliteit van de prestaties van BTC en aan de hand van een analyse daarvan komt tot haalbare verbeteringen, moet het bredere kader van de Belgische coöperatie niet uit het zicht verloren worden. Dat bredere kader geeft blijk van wat onevenwichtigheden die het beoogde optimale samenspel tussen DGOS en BTC belemmeren. Daarom hebben wij voor dit bredere kader ook een aantal aanpassingen voorgesteld die beogen het in onze ogen verstoorte evenwicht te herstellen en betere **checks and balances** inbouwen. Die verstoringen hebben volgens ons vooral te maken met de belangrijke taken die aan BTC zijn toegewezen in verschillende fasen van de projectcyclus en die gemakkelijk tot belangenconflicten aanleiding kunnen geven. Zo staat BTC in voor formulering en uitvoering en eveneens voor de evaluatie van die uitvoering. Anderzijds wordt van DGOS een strategisch belangrijke beleidsmatige inbreng verwacht en moet DGOS ook de projectuitvoering finaal goedkeuren, terwijl het niet altijd beschikt over de informatie om die taken naar behoren uit te vullen. Daarmee

ontstaan er problemen in de beleidscyclus en kan niet optimaal geleerd worden door de verschillende partijen.

De aanbevelingen die hiervoor al gedaan zijn, worden niet herhaald, maar in deze slotparagraaf willen wij het belang benadrukken van een meer integrale visie op de Belgische ontwikkelingssamenwerking binnen de veranderende internationale context die het belang van individuele organisaties overstijgt.