



**BTC**

**BELGISCH  
ONTWIKKELINGSAGENTSCHAP**

Mevrouw Cécilia De Decker  
Bijzondere Evaluatrice van de Belgische  
Ontwikkelingssamenwerking  
Karmelietenstraat 15  
1000 Brussel

**CONTACT**

**ONS KENMERK**  
CM/O/2014/008

**UW KENMERK**

**9 FEBRUARI 2017**

Geachte mevrouw,

Wij hebben het genoegen u als bijlage de management respons van BTC over te maken naar aanleiding van de publicatie 'Ex-post evaluatie van de duurzaamheid van projecten en programma's van de Belgische gouvernementele samenwerking'.

Wij wensen u een goede ontvangst en verblijven,

met de meeste hoogachting,

  
**Carl Michiels**  
Voorzitter van het Directiecomité

---

# Management respons “Ex-post evaluatie van de duurzaamheid van projecten en programma’s van de Belgische gouvernementele samenwerking”

---

## INLEIDING

Tot op heden is de duurzaamheid van projecten/programma's van de Belgische gouvernementele samenwerking nooit onderwerp geweest van een aparte evaluatie. Het is een uitgelezen moment om de veranderingstheorie (*Theory of Change – ToC*) uit te testen en tevens het begrip duurzaamheid – waarover constant sprake is in de ontwikkelingswereld – nader te onderzoeken.

Er werd gekozen voor een algemene behandeling van duurzaamheid, geldig voor alle partnerlanden en alle sectoren van de Belgische samenwerking.

De aanbevelingen zijn opgedeeld in een aantal voor DGD (Directie-generaal Ontwikkelingssamenwerking en Humanitaire Hulp), andere voor BTC (Belgische Technische Coöperatie) en gemeenschappelijke aanbevelingen. De management respons van BTC heeft voornamelijk betrekking op de aanbevelingen voor BTC en de gemeenschappelijke aanbevelingen.

---

## ONDERWERP VAN DE EVALUATIE: “DUURZAAMHEID”

In de evaluatie wordt **duurzaamheid** gedefinieerd als “*meten van de waarschijnlijkheid of de voordelen van de interventie zich zullen voortzetten nadat de donorfinanciering wordt stopgezet*” (p. 9). Deze definitie is gebaseerd op de DAC-definitie van de OESO, voorgesteld door de DBE en geargumenteed in de nuttige nota “Hoe kan duurzaamheid best geëvalueerd worden – Nota met methodologische lessen”.

Deze keuze was enerzijds een kapstok om een aantal elementen van de overleveringskansen van projecten/programma's na te gaan, waarbij de politieke en institutionele duurzaamheid (1 en 2), naast de economisch-financiële duurzaamheid voor de instellingen (3) en doelgroepen (4) en de socioculturele aspecten (5) bekeken worden. Tenslotte zijn de ecologische (6) en technologische (7) duurzaamheid onder de loep genomen. Deze aanpak tracht door deze opsplitsing een beter zicht te krijgen op de leefbaarheid van interventies, in combinatie met de voorliggende veranderingstheorie – waarbij eerder gekeken wordt naar *outcome* in plaats van output. De evaluatoren slagen er volgens ons echter onvoldoende in om de link te leggen tussen de gedefinieerde duurzaamheidscomponenten en de *ToC*, mede door het feit dat de gevolgen van de interventies nog onvoldoende konden getest worden op hun “*outcome*”.

Anderzijds dienen we rekening te houden met allerlei evoluties op het domein van “**duurzame ontwikkeling**”, ingeschreven in de opeenvolgende Wetten over Ontwikkelingssamenwerking en internationaal tot stand gekomen op de duurzaamheidstop in Rio (1992) en herbevestigd op de Rio+20-top in 2012. Het begrip duurzaamheid werd gelanceerd door Brundland<sup>1</sup> op de *World Commission on Environment and Development (WCED)* in 1987 en definieert duurzame ontwikkeling als een “*Ontwikkeling die aansluit op de behoeften van het heden zonder het vermogen van toekomstige generaties om in hun eigen behoeften te voorzien in gevaar te brengen*”. Zonder de tal van afgeleide definities te vermelden komt het erop neer dat “duurzame ontwikkeling” een evenwichtige ontwikkeling nastreeft tussen economische, ecologische en sociale componenten. Deze samenhang wordt omarmd door OESO-DAC (bijv. in de publicatie “*Measuring Sustainable Development*”<sup>ii</sup>) met aanduiding van *outcome* indicatoren en door de Europese Unie in haar Europese 2020-strategie. Ook de Minister van Ontwikkelingssamenwerking verwijst in tal van tussenkomsten naar de bredere context van duurzaamheid.

De meest in het oog springende evolutie is evenwel de vervelling van de *millennium development goals (MDG's)* naar *sustainable development goals (SDG's)*. In zijn publicaties over de “Pistes voor de uitvoering van de duurzame ontwikkelingsdoelstellingen in België”<sup>iii</sup> en “l'Agenda du Millénaire à l'Agenda 2030”<sup>iiii</sup> geeft het middenveld zijn interpretatie van de verschillende duurzaamheidscomponenten.

Het was enigszins een gemiste kans dit breder kader niet te gebruiken inzake duurzaamheid en de verenging naar “overlevingskansen” voor de Belgische ontwikkelingsamenwerking te hanteren. Daardoor is er een verlies van evenwicht tussen de **duurzaamheidscomponenten** (bijv. onderwaardering van de leefmilieu-poot) en komen belangrijke MDG/SDG-indicatoren niet aan bod. BTC is daarom vragende partij om in de toekomst een evaluatie te voorzien van de duurzaamheid van de Belgische ontwikkelingsamenwerking in deze ruimere zijn van het woord.

Belangrijk is om een onderscheid te maken tussen het begrip ‘*sustainable*’ en het begrip ‘*sustained*’.

‘*Sustainable*’ verwijst naar een (innoverende) strategie die door BTC samen met de lokale partner(s) - en eventueel met andere internationale partners - wordt ontwikkeld en aangepast aan de lokale context en die het potentieel heeft om duurzaam te zijn rekening houdende met de context en middelen van het partnerland en met de globale ecologische context. Deze notie is volledig congruent met de hogere omschrijving van WCED. Het potentieel houdt een afweging in tussen economische, ecologische en sociale componenten. De mate van “*sustainability*” van een

---

<sup>1</sup> Brundland G., toenmalige eerste minister van Noorwegen en medeauteur van « Our Common future » (1987)

---

interventie moet duidelijk worden geanalyseerd en geïdentificeerd tijdens de voorbereidingsfase van de interventie zodat de betrokken partijen rekening kunnen houden met hun respectieve verplichtingen tijdens en na de interventie vooraleer zich te engageren.

'Sustained' verwijst naar het voorzien van de nodige maatregelen (institutioneel, operationeel, technisch, financieel, HR) om ervoor te zorgen dat potentieel duurzame strategieën (en bijhorende instrumenten) effectief functioneren en gedragen worden door het partnerland. Het gaat over het inschatten, inzetten en monitoren van de middelen en procedures van de betrokken partijen om duurzame interventieresultaten (*sustainable*) om te zetten in effectief duurzame (*sustained*) maatschappelijke resultaten tijdens en na de interventie. Gedurende de uitvoering van de interventie zijn de betrokken partijen verantwoordelijk voor hun respectieve geïdentificeerde bijdragen om een graad van "sustained" interventie te bereiken, na de uitvoering is dit bijna altijd de verantwoordelijkheid van de nationale partner.

Binnen het kader van een interventie is het noodzakelijk om steeds duidelijk het onderscheid te maken tussen deze 2 begrippen, omdat ze zich afspelen gedurende verschillende fasen van een interventie, met verschillende actoren en verantwoordelijkheden, en andere maatstaven.

---

## METHODE EN ANALYSE

In het tweede hoofdstuk van de **synthesenota** wordt de methodologie besproken. Duidelijk wordt gesteld dat er voor "afgelopen" interventies wordt gekozen en "lopende" interventies slechts aangehaald worden voor het leereffect. De veranderingstheorie wordt héél summier aangehaald en verder weinig gebruikt, tenzij om het verschil tussen *outputs* en *outcomes* te benadrukken. De bronnen voor de evaluatie beperken zich tot de vertegenwoordigers van de tussenniveaus: nationaal en departementaal/provinciaal. Wegens tijds- en middelengebrek worden de uiteindelijke doelgroepen niet aangesproken (wat toch wordt verwacht als het over een bevraging inzake duurzaamheid gaat).

De studie "**Hoe kan duurzaamheid best geëvalueerd worden – Nota met methodologische lessen**" tracht de gevolgde methode ruimer op te vatten en stelt duidelijk dat impactevaluaties<sup>iv</sup> en duurzaamheidsevaluaties op elkaar dienen afgestemd te worden. Het komt erop neer dat beide soorten evaluaties in de toekomst onderwerp dienen uit te maken van éénzelfde studie, wat ook tot uiting komt in de studie van de Wereldbank: "*Handbook on impact evaluation – Quantitative Methods en Practices*". Daaruit blijkt echter evenzeer dat er gebruik wordt gemaakt van kwantitatieve gegevens, waarbij baselines nodig zijn voor duurzaamheidsindicatoren. Direct gevolg daarvan is het kostenplaatje en de inzet van personeel dat bij machte is om gegevens te verzamelen, te interpreteren en statistische analyses door te voeren. Gezien de schaal van de interventies van de Belgische bilaterale samenwerking dient er uitgekeken te worden naar samenwerking met internationale (of nationale, indien voorhanden) actoren die deze gegevens kunnen opvolgen.

De suggestie om dubbel te werk te gaan: een deskstudie en een onafhankelijk terreinbezoek met achteraf een vergelijking van de resultaten, kan kostenbesparend werken. De resultaten kunnen echter ook erg uiteenlopend zijn. Volgens de evaluatoren zijn dergelijke experimenten nog niet veel opgezet. Het was duidelijk en voorspelbaar dat impactevaluaties en duurzaamheidsevaluaties ex-post dienen te gebeuren.

BTC acht het essentieel dat duurzaamheid als DAC criterium wordt verankerd in alle fasen van de beheercyclus, zowel tijdens de voorbereiding en de opvolging van de samenwerkingsprogramma's en de interventies, als tijdens de uitvoering van de interventies.

Het is van belang dat duurzaamheid één van de vaste gespreksonderwerpen moet zijn tijdens de politieke beleidsdialog (Gemengde Commissie, Speciale Partnercomités) en de operationele strategische dialog (GLOS).

De instrumenten voor planning, opvolging en evaluatie moeten daartoe worden aangepast en/of aangemaakt.

Uit de methodologische studie blijkt dat er weinig aandacht is uitgegaan naar de socio-culturele en -economische aspecten (5, 3, 4) en dat de leefmilieu- en technologische (6, 7) informatie erg versnipperd is. Een diepgaande analyse van de financieel-economische aspecten was niet realiseerbaar wegens tijdsgebrek. Er wordt sterk aangedrongen om van bij aanvang (identificatie en formulering) de elementen uit de veranderingstheorie (t.e.m. de impact) en van de duurzaamheid op te nemen. Voorts is er te weinig informatie voorhanden van de doelgroepen, over de voordelen die deze doelgroepen ondervinden en over de baselines (toestand voor project/programma) om impact- en/of duurzaamheidsevaluaties te realiseren. Het is echter niet steeds noodzakelijk, noch haalbaar, om informatie van de betrokken doelgroepen te verkrijgen. BTC is eerder van mening dat tijdens de voorbereidingsfase steeds wordt overwogen of informatie van doelgroepen moet worden ingeschakeld tijdens het evaluatieproces en welke.

De studie is nuttig voor een **verderzetting van de impact- en duurzaamheidsevaluaties**.

In de **contextanalyse** worden heel ruim opgevatte indicatoren gebruikt op nationaal niveau (bevolking en groei ervan, het BNI/cap<sup>2</sup> en de groei van het BNP<sup>33</sup> en % van de bevolking beneden de armoedegrens). Vergelijking met WB-gegevens over een aantal jaren leveren gans andere resultaten. Zo is bijvoorbeeld het cijfermateriaal inzake de bevolkingsgroei, armoede en aandeel van landbouw in het BNP volledig afwijkend t.o.v. de cijfers uit de

---

<sup>2</sup> BNI/cap: bruto nationaal inkomen (GNI: gross national income) per hoofd

<sup>33</sup> BNP: bruto nationaal product (GDP: gross domestic product) – groei in %

---

metadatabase van de WB;<sup>vi</sup> Heel concreet ligt volgens de evaluatoren de armoede in Benin lager dan in Bolivia, terwijl het omgekeerde juist is. Verder kan de vraag gesteld worden als deze gegevens ook niet regionaal gekend zijn voor de interventieregio. Deze gegevens zijn meestal beschikbaar in de lokale statistieken. Ideale indicatoren voor deze macro-economische gegevens zijn niet altijd te vinden, doch momenteel zijn meer samengestelde indicatoren, die armoede-relevant zijn, beschikbaar: zoals de *human development index (HDI)*, de *economic vulnerability index (EVI)*, de *human assets index (HAI)* en de *world governance indicator (WGI)*. Deze indicatoren worden bovendien courant gebruikt door de EU.<sup>vii</sup> Daaruit blijkt dat de contextanalyse over de toestanden van beide landen (Benin, Bolivia) anders is dan aangegeven in het document. Verder zijn de gebruikte indicatoren op sectorniveau: uitgaven in de gezondheidszorg en percentueel aandeel van landbouw in het BNP te weinig in aantal om de context goed te omvatten. Hierbij geldt hetzelfde als voor de macro-indicatoren: regionale gegevens kunnen véél sprekender zijn om de duurzaamheid te vatten. Verder zijn de gegevens over ODA als percentage van het BNP t.o.v. het ODA per hoofd van de bevolking elkaar tegensprekend.

Uit de bespreking van de **externe factoren** vertonen inkomensongelijkheid en uitvoering van het beleid de meest opvallende verschillen tussen beide landen. De evaluatoren stippen duidelijk aan dat de beleidsdialoog in beide landen eerder zwak is en dat impact en/of duurzaamheid in het geheel niet ter sprake kwam. Wat de Belgische **gouvernementele samenwerking** aangaat volgen de indicatieve samenwerkingsprogramma's (SP's) het ontwikkelingsbeleid van beide landen en staat eigenaarschap (*ownership*) expliciet vermeld en wordt de sectorconcentratie en geografische concentratie als positief beoordeeld. De technische en financiële dossiers verbeteren in de loop van de tijd, maar de kwaliteit blijft ongelijk. Complementariteit van de bilaterale samenwerking met andere vormen van samenwerking is niet aanwezig. De resultatenkaders verbeteren in de loop van de tijd, maar hebben véél te weinig aandacht voor duurzaamheid en geen aandacht voor overdracht/exit bij identificatie en formulering. De invloed van de respectievelijke beheerscontracten (BC's) tussen DGD en BTC zijn moeilijk traceerbaar. Weliswaar blijft het onderscheid tussen uitvoering (BTC) en beleid (DGD) nodig als rode draad in de Belgische samenwerking.

---

## VERBETERMOGELIJKHEDEN

---

BTC gaat in grote mate akkoord met de besluiten van de evaluatie van duurzaamheid. Zo is het vrij logisch dat duurzaamheid slechts ex-post kan beoordeeld worden, en dan nog liefst in combinatie met een impactanalyse. Daartoe dient een contextanalyse voor een partnerland zo ruim mogelijk opgevat te worden, liefst met in-acht-name van betrachtingen van multilaterale organisaties, wetenschappelijke instellingen en civiele actoren.

Van bij aanvang dient tijdens de beleidsdialoog aandacht te gaan naar de geografische concentratie, waarbij het gevaar voor hulpafhankelijkheid goed dient ingeschat te worden. Ditzelfde gevaar bestaat in de continuïteit in een bepaalde sector, waar ook de "afhankelijkheid" dient ingeschat te worden.

Inzake de invloeden die spelen bij de politieke en institutionele inschattingen van duurzaamheid is het nuttig om dit vergelijk met andere partners (donoren, multilaterale instanties, civiele maatschappij) door te voeren. Verder dient nooit uit het oog verloren worden dat de uiteindelijke doelgroep de minst bedeedden zijn, waar culturele en sociologische factoren bepalend zijn.

Het vierde beheerscontract tussen de Belgische Staat en BTC voorziet in het ontwikkelen van een opvolgingsmatrix van bij het begin van de programmatie in een bepaald partnerland. Deze matrix verzekert een opvolging van indicatoren van het niveau 'outcome' in elke interventie. Deze indicatoren hebben een link met de impactindicatoren zoals gedefinieerd in de strategie van het betrokken land.

Het vierde beheerscontract heeft eveneens geleid tot een herziening van het format van de appreciatienota. Dit aangepast format van de appreciatienota voorziet het expliciteren van de 'lessons learnt' van het voorgaande programma, die nuttig kunnen zijn voor het programma in voorbereiding.

Daarenboven is er in het vierde beheerscontract een uitgesproken aandacht voor duurzaamheid, vanaf de identificatiefase. De identificatiefiche werd herzien: een nieuw hoofdstuk werd toegevoegd waarin systematisch gevraagd wordt naar een reflectie (onder de verantwoordelijkheid van het partnerland) met betrekking tot maatregelen die tot duurzaamheid leiden, in de zin van 'sustained' zoals hoger vermeld. Dit gebeurt dus reeds voor de formuleringsfase van de interventie.

Duurzaamheid – als deel van de impact – is speciaal belangrijk bij de formulering van de transit- en exit-strategieën die ontwikkeld worden door DGD in bepaalde partnerlanden.

Verder kunnen de bevindingen voor de onderzochte sectoren landbouw en gezondheid bezwaarlijk algemeen toegepast worden.

De evaluator somt een aantal bevindingen en aanbevelingen op, die hierna schematisch zijn aangegeven:

N°	AANBEVELING	REACTIE	TE NEMEN MAATREGELEN
<b>A</b>	<b>AANBEVELINGEN VOOR ALLE ACTOREN</b>		
<b>1</b>	Intensifiëring van de samenwerking tussen alle actoren van de BE samenwerking, introductie van duurzaamheid in SP's en beleidsdialog	Aanvaard	<p>Agenderen en bespreken van het criterium "duurzaamheid " tijdens Gemengde Commissies en Speciale Partnercomités, ook voor de partnerlanden met een transit-of exit strategie.</p> <p>De systematische participatie van de verschillende Belgische actoren in de voorbereiding van de SPs, met een focus op duurzaamheid, zorgt voor een betere analyse van de duurzaamheid van de SPs.</p> <p>Opbouw van (sectorale) overlegplatformen (bv FABAC RDC) tussen Belgische actoren in partnerlanden waarbij de duurzaamheid van de interventies en de interactie tussen Belgische actoren met specifieke aandacht voor duurzaamheid aan bod komt en gestimuleerd wordt.</p> <p>Model van het BFVZ verderzetten voor de bilaterale en gecombineerde activiteiten.</p>
<b>2</b>	Opbouw van deskundigheid bij alle actoren van de BE samenwerking, ook voor de horizontale thema's gender en leefmilieu. (training/kennisontwikkeling)	Aanvaard	<p>In een eerste fase ontwikkelt BTC een methode om duurzaamheid te verankeren in de beheercyclus van de samenwerkingsprogramma's en wordt het instrumentarium MoRe Results aangepast.</p> <p>In een tweede fase wordt het personeel (HQ, terrein) gesensibiliseerd en gevormd en past het de methode toe. Dit brengt een deskundigheid met zich mee op het vlak van capaciteitsversterking en kennisontwikkeling, alsook van de transversale thema's (in het bijzonder leefmilieu en gender)</p>
<b>3</b>	Verhoogde doelmatigheid en doeltreffendheid	Gedeeltelijk aanvaard. Een verhoogde doelmatigheid en doeltreffendheid kunnen bijdragen tot duurzaamheid, maar zijn niet de enige bepalende factoren. De strategie van een interventie is een belangrijkere factor voor duurzaamheid.	<p>Vanuit het perspectief van duurzaamheid bestaan mechanismen voor een flexibel beheer van interventies om voortdurend in te spelen op opportuniteiten en noden in een veranderende omgeving. Gezien de veranderende omgeving moeten doeltreffendheid, doelmatigheid en duurzaamheid doorlopend worden bijgesteld en gedocumenteerd.</p> <p>De methode (zie 2) geeft een leidraad voor duurzaamheidsanalyses, inclusief hoe deze afwegingen gedurende gans de interventie bij te houden en te illustreren. Zodoende krijgen evaluaties gedocumenteerde evidenties van de dynamiek.</p> <p>Duurzaamheid dient geïntegreerd te worden in impactevaluaties.</p>
<b>3a</b>	BTC zou instaan voor opvolging duurzaamheidsindicatoren en impactevaluaties via RCT's <sup>4</sup>	Gedeeltelijk aanvaard. Duurzaamheidsindicatoren zijn belangrijk voor het eindresultaat en worden bijgesteld in functie van de veranderende omgevingsfactoren. Het	BTC volgt reeds de effecten op van de interventies met <i>outcome</i> indicatoren. Een aangepaste keuze van kwalitatieve methodes ( <i>realistic evaluation, developmental evaluation,...</i> ) en/of kwantitatieve methodes (RCT's,...) kunnen worden gebruikt voor impactevaluaties. teneinde resultaten en veranderingsprocessen te kunnen begrijpen. BTC heeft echter voorlopig geen

<sup>4</sup> RCT's Randomised Control Trials

		<p>is belangrijker dat BTC inspeelt op de veranderende omgevingsfactoren om gepaste maatregelen te nemen om duurzaamheid te bewerkstelligen.</p> <p>, Op sectorniveau is de toepassing van samengestelde indicatoren van belang .</p>	<p>mandaat om impactanalyses te ondernemen.</p> <p>Zie 2: het instrumentarium MoRe Results wordt aangepast, met name voor wat betreft het monitoringsysteem en het jaarlijks rapporteringssysteem, om gemaakte interventiekeuzes op basis van duurzaamheidscriteria te documenteren en op te volgen.,</p>
	DBE zou meer overkoepelende evaluaties moeten doorvoeren, met zeven aspecten van duurzaamheid als analysekader	NA	NA
<b>B</b>	<b>AANBEVELINGEN VOOR DGD</b>		
<b>4</b>	<p>Systematische aandacht voor duurzaamheid in SP's/en SP's (sectoren/geografische concentratie) met aandacht voor overdracht aan partner</p>	<p>Aanvaard.</p> <p>Duurzaamheidsindicatoren op landenniveau worden tijdens de beleidsdialog bij het voorbereidingsproces van een nieuw SP vastgelegd en zijn liefst "samengestelde indicatoren"</p>	<p>BTC is betrokken bij de voorbereiding van de samenwerkingsprogramma's, voert voorbereidende analyses uit en geeft systematisch meer aandacht aan duurzaamheid. Duurzaamheidsindicatoren op dit macroniveau en op interventieniveau zijn verschillend. Op het niveau van de sector kan a priori duurzaamheid worden ingeschat via analyses i.v.m.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• budgetten en uitvoeringsgraad</li> <li>• interne analyse van budgetten (bv. proportie van het sector budget dat naar lonen gaat)</li> <li>• evolutie van jaarbudgetten doorheen de tijd</li> <li>• flexibiliteit van gebruik van budgetten,</li> <li>• niveau van institutionele/organisationele decentralisatie</li> <li>• institutionele sterkte van getroffen autoriteiten op elk niveau</li> </ul> <p>Duurzaamheidsindicatoren op landenniveau worden tijdens de beleidsdialog bij het voorbereidingsproces van een nieuw SP vastgelegd en zijn liefst "samengestelde indicatoren". De partner is hierbij betrokken en neemt zijn verantwoordelijkheid.</p>

<b>5</b>	Afspraken met partner inzake een termijn van looptijd per sector en bepaling van de vorm van samenwerking (wel flexibel)	Aanvaard	Is voorzien voor een volgend beheerscontract.
<b>6</b>	Bij transitlanden (evolutie van LDC <sup>5</sup> naar MIC <sup>6</sup> ) moet voorzien worden in transit- en exit strategie (flexibiliteit inzake duurzaamheid)	Gedeeltelijk aanvaard. Een transit- en exit strategie moet worden voorzien bij transitlanden, maar is afhankelijk van de duurzaamheid van lopende interventies. Duurzaamheid van interventies dient steeds te worden ingebed bij aanvang van samenwerkingsakkoorden en niet op momenten van wijziging van sector en/of bij wijziging van partner.	Transit- en exit strategieën en interventies dienen zeer expliciet activiteiten te voorzien die bepaalde aspecten van duurzaamheid kunnen versterken.
<b>7</b>	Focus op beleidsdialogo met in acht name van tekortkomingen inzake hervormingen en/of financiering	Aanvaard. Wanneer het partnerland in gebreke blijft inzake afgesproken hervormingen en/of financiering dient dit centraal te staan tijdens de beleidsdialogo, hetgeen concreet gemaakt wordt in de <i>policy review</i> .	Beleidsdialogo is een continu proces gedurende de volledige looptijd van een interventie (en eventueel daarna) en kan inderdaad bijdragen tot duurzaamheid. Interventies kunnen gegevens aanreiken aan ambassades om een dergelijke dialoog technisch te ondersteunen. Communicatiemomenten tussen interventies en ambassade dienen daarom formeel te worden georganiseerd. Duurzaamheidsmaatregelen moet regelmatig expliciet op de agenda van zulke samenkomsten staan.
<b>C</b>	<b>AANBEVELINGEN VOOR BTC</b>		
<b>8</b>	Tijdens formulering – meer aandacht voor duurzaamheid, met specifieke aandachtspunten voor “overdracht” (nodig in beleidsdialogo)	Aanvaard.	De beschrijving van de sectorale strategie dient expliciet een reflectie te bevatten m.b.t. de transit- of exit-strategie, teneinde veranderingsprocessen beter te kunnen verankeren en de duurzaamheid van de resultaten te bevorderen.  De formulering van een interventie identificeert de verschillende aspecten van duurzaamheid en de verantwoordelijkheden van de verschillende actoren. Bepaalde acties kunnen worden geïdentificeerd als voorwaarden om een interventie te starten. Duurzaamheid wordt een specifiek aandachtspunt binnen elk TFD met focus op leer- en kapitalisatieprocessen en de ondersteuning van de partnerlanden.

<sup>5</sup> LDC Least Developed Country

<sup>6</sup> MIC Middle Income Country

N°	AANBEVELING	REEDS GAANDE	TE NEMEN MAATREGELLEN
9	Selectie van nieuwe interventies (met DGD), waarbij uitgebreide baselinestudies worden voorzien met het oog op impactevaluaties (beperkt in aantal)	Aanvaard.. Een beperkte selectie van interventies waarbij de baselinegegevens worden afgestemd op de impactverwachtingen is een realistische aanpak	In lijn met het 4° beheerscontract ontwikkelt BTC een interne evaluatiedienst waarvan het mandaat de Mid Term Review en Eindevaluatie zal overschrijden. Een strategie voor <i>baselines</i> , aangepast aan de realiteit en de dynamiek van de veranderingsprocessen dient ontwikkeld te worden. Dit behelst het gebruik van een mix van kwantitatieve en kwalitatieve meetmethoden als doel voor het meten van resultaten op verschillende niveaus, waarbij bijkomende aandacht gaat naar duurzaamheid.. Tijdens de <i>baseline</i> kan kapitalisatie worden bevorderd door voort te bouwen op de gegevens van eerdere programma's, van programma's van andere BE organisaties of donoren, en van lokale programma's..
10	Analyse van de inzet van TA <sup>7</sup> en TSD <sup>8</sup> met het oog op duurzaamheid	Aanvaard.	De inzet van TSD moet tijdens het voorbereidings-, identificatie en formuleringsproces worden beslist in functie van de meerwaarde m.b.t. het begeleiden van een endogeen veranderingsproces en het bewerkstelligen van de duurzaamheid. De inzet van TA is niet per se duurzaam en wordt geanalyseerd indien dezelfde expertise moet worden voortgezet na de interventie. De partnerlanden moeten ondersteund worden in de identificatie van hun noden inzake TA, zoals voorzien in het 4° beheerscontract. Dit zal de operationalisering ervan vergemakkelijken.
11	Evolutie van huidige M&E, kapitalisatie en wetenschappelijke ondersteuning op LT ( <i>outcomes</i> , duurzame resultaten)	Gedeeltelijk akkoord. Impact-indicatoren behoren tot het takenpakket van DGD, hierbij geholpen door BTC via de opvolgingsmatrix.	BTC onderzoekt hoe "duurzaamheid" beter geïntegreerd kan worden in de verschillende instrumenten van de beheercyclus. Een aantal denkpijlers zijn : - Tijdens de ganse programmacyclus (en ook tijdens de voorbereiding van nieuwe SPs) dient er een expliciete strategie voor continue analyse en kapitalisatie van ervaringen m.b.t. ' <i>strategic-decision making</i> ' beschreven te worden. - Een sterkere focus dient gelegd op interpretatie van indicatoren (met daarbij meer aandacht voor statistische interpretatie van indicatoren) en versterking van de institutionele kennis binnen de Belgische coöperatie. - De <i>mid term review</i> en <i>end term review</i> dienen meer aandacht te geven aan potentieel duurzame (' <i>sustainable</i> ') strategieën en de maatregelen die het land neemt om die ' <i>sustained</i> ' te maken. - De afstemming op nationale en lokale M&E systemen bevorderen met het oog op de integratie van duurzaamheid in deze systemen zo snel mogelijk te bewerkstelligen..

<sup>7</sup> TA: technische assistentie

<sup>8</sup> TSD: technische samenwerkingsdeskundige



D	AANBEVELINGEN VOOR PARTNERLANDEN		
12	Aandacht voor duurzaamheid in algemene beleidsdialoog en sectordialoog	voor te leggen aan partnerlanden, rekening houdende met vroegere impact-en duurzaamheidsstudies	
13	LT-planning voor donorondersteuning per sector met balans tussen verschillende hulpmodaliteiten	voor te leggen aan partnerlanden, rekening houdende met vroegere impact-en duurzaamheidsstudies	

## ALGEMENE BESLUITEN

1. De duurzaamheidsanalyse dient deel uit te maken van toekomstige impactanalyses, die best geïntensifieerd worden.
2. Timing en vorm van samenwerking maken deel uit van de politieke dialoog, die zijn inspiratie vindt in vroegere impactsanalyses.
3. Om goede gegevens te bekomen is het goed om van bij aanvang tewerk te gaan met de doelgroep(en) van de interventie(s).
4. Indicatoren op landenniveau dienen de component “duurzaamheid “ te incorporeren en liefst samengesteld te zijn van aard en worden besproken op de beleidsdialoog.
5. *Outcome*-indicatoren op sectorniveau worden in de opvolgingsmatrix beheerd door DGD en BTC.
6. Tijdens de beleidsdialoog worden eventuele gebreken van het partnerland ingerekend m.b.t. hervorming en/of financiering.
7. Transit- en exit strategieën dienen tijdig te worden aangekondigd en dienen rekening te houden met de op duurzaamheidsanalyse(s).
8. BTC onderzoekt hoe “duurzaamheid” beter geïntegreerd kan worden in de verschillende fasen en instrumenten van de beheercyclus.

<sup>i</sup> Candice Stevens, “Measuring Sustainable Development – Statistics Briefs”, Paris, 2005, pp5

<sup>ii</sup> 11.11.11, “Pistes voor de uitvoering van de duurzame ontwikkelingsdoelstellingen in België”, Brussel, 2016, pp55

<sup>iii</sup> CNCD, “De l’Agenda du Millénaire à l’Agenda 2030 – Les nouveaux Objectifs de développement durable sous la loupe”, Brussel, 2016, pp46

<sup>iv</sup> ADE, CRED, “Mesurer l’impact, la quête du Graal? Evaluation ex-post de l’impact de quatre projets de coopération gouvernementale – Rapport de synthèse”, Bruxelles, 2015, pp

<sup>v</sup> Shai-lidur R. Khandker et al, “Handbook on Impact Evaluation – Quantitative Methods and Practices”, IBRD-WB, Washington, 2010, pp 239

<sup>vi</sup> WB-database: <http://data.worldbank.org/>

<sup>vii</sup> DGD-D4.2, “Technische nota – EU-allocatieformule”, Brussel, 2016, 7pp