



KONINKRIJK BELGIË

Federale Overheidsdienst

Buitenlandse Zaken,  
Buitenlandse Handel en  
Ontwikkelingssamenwerking

## Welke toekomst voor impactevaluatie binnen de Belgische NGO-sector?

Lessen uit vier case studies

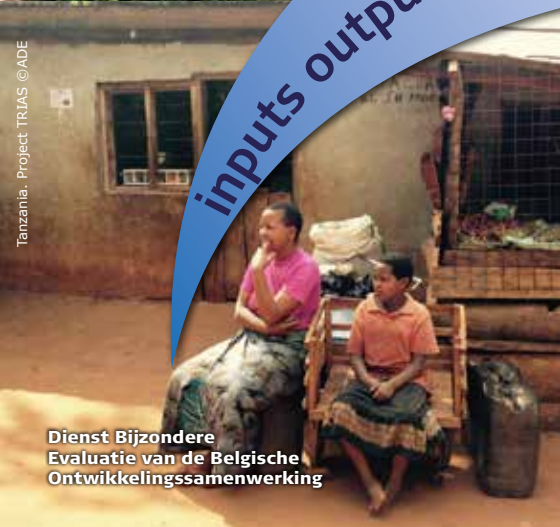
Synthese



Indonesië ©Jacqueline Liénard



Peru, Project IDP ©Sven Krug



Tanzania, Project TRIAS ©ADE



Filippijnen ©ADE

inputs outputs outcomes impact



Peru ©Sven Krug

# Inleiding

Deze evaluatie werd gemaakt door studie bureau ADE, in samenwerking met FocusUp. Ze kadert binnen een reeks jaarlijkse evaluaties die de Dienst Bijzondere Evaluatie van de Belgische ontwikkelingssamenwerking in 2012 opstartte. **Met deze evaluaties wil men peilen naar de haalbaarheid van het evalueren van de impact van interventies van de verschillende actoren van de Belgische samenwerking.**

De vragen die in deze evaluaties worden opgeworpen zijn van velerlei aard: met welke rigoureuze methodes kan men de effecten van de interventie inschatten, op de partners en op de eindbegunstigden? Moet men de voorkeur geven aan kwantitatieve instrumenten boven kwalitatieve benaderingen? Hoe kan men meten of de

waargenomen veranderingen bij de begunstigden werkelijk aan de interventie toe te schrijven zijn en niet aan andere factoren? Is de counterfactual benadering die groepen van begunstigden met groepen van niet-begunstigden met elkaar vergelijkt ethisch? Ligt de kostprijs van impactevaluatie niet te hoog? Enz.

**Hoofddoel van deze evaluatie was om lessen te trekken die nuttig zijn voor zowel de te hantieren methodologische aanpak als voor de toegevoegde waarde van een dergelijke evaluatie voor de niet-gouvernementele samenwerking.** De participatieve en lerende dimensie had voorrang, ook al was er bereidwilligheid om te rapporteren over de resultaten en de effecten van de geëvalueerde interventies.

# Vier casestudies

De ex post evaluatie had betrekking op de impact van **vier interventies van de Belgische niet-gouvernementele samenwerking**. De vier casestudies werden op participatieve manier gekozen uit tweeëntwintig interventies die vrijwillig door twaalf Belgische niet-gouvernementele organisaties (ngo's) werden voorgesteld. De 22 interventies ondergingen een kritisch documentgebaseerd onderzoek en werden met vertegenwoordigers van de ngo's in België besproken.

De vier casestudies werden uitgekozen op basis van drie criteria: (i) *de technische haalbaarheid van het gebruik van gemengde methodes*; (ii) *de context (tijdens de interventie en de evaluatie)*; (iii) *de toegevoegde waarde van de evaluatie in*

*termen van kosten-batenverhouding en nuttige lessen voor de Belgische ngo-sector.*

Een rigoureuze methodologische aanpak bleek haalbaar voor alle tweeëntwintig interventies die de ngo's voorstelden. Maar eens de kosten-batenverhouding voor de uitrol van een dergelijke aanpak (ex post) en de veiligheidscontext van het interventiegebied evenwel duidelijk werden, bleek dat nog slechts vijf interventies in aanmerking kwamen voor een rigoureuze ex post impactevaluatie. Gelet op het feit dat het onderzoek voorzag in vier casestudies en dat twee interventies van eenzelfde ngo kwamen, werd beslist om vier interventies uit te kiezen die aan de drie selectiecriteria voldeden.

De vier gekozen interventies zijn **(1)** het project ter ondersteuning van de waardeketen van biorijst in het district Boyolali in Indonesië (VECO), **(2)** het project rond toegang tot drinkwater in de regio Huánaco in Peru (Iles de Paix), **(3)** het project ter ondersteuning van de waardeketen van de zonnebloemteelt en de kippenkweek in Tanzania (TRIAS), **(4)** het project ter ondersteuning van het recht op gezondheid in de Filipijnen (M3M).

De steekproef van ngo's die deelnamen aan dit onderzoek is evenwel niet representatief voor de ontwikkelingsacties binnen de Belgische ngo-sector en is dat evenmin voor de evaluatiemethodes van die actoren. Toch werd er in dit onderzoek, doordat de betrokken actoren werden betrokken bij het evaluatieproces, nagedacht over zaken die minstens deels relevant zijn voor het geheel van actoren van de ontwikkelings samenwerking in ons land.



Peru ©Sven Krug



# De impact definiëren

Noch de vakliteratuur, noch de gesprekken met de ngo-sector leverden een precieze definitie van de term «impact» op. Toch moest de term duidelijk gedefinieerd worden om deze oefening te omlijnen en eeniëders verwachtingen af te bakenen.

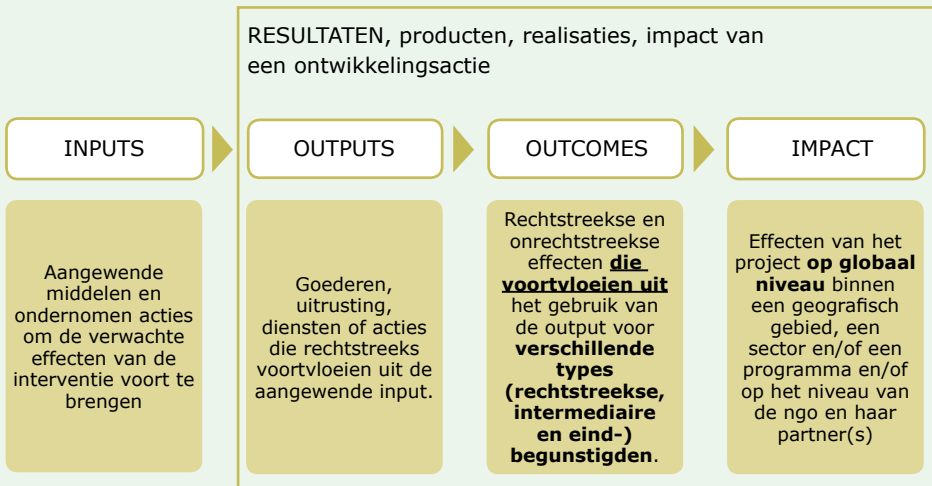
Om de impact van de geselecteerde interventies te evalueren, werd uitgegaan van het logisch kader als een instrument om de analyse te struc-

turen. Figuur 1 hieronder geeft de definities weer van de elementen uit het logisch kader die gebruikt werden voor dit onderzoek. De aangereikte definities zijn gebaseerd op de definities die gebruikt werden voor de ex post evaluatie van vier projecten van de gouvernementele samenwerking uit 2013. Die werden vervolgens hier en daar bijgeschaafd om de partneraanpak te weerspiegelen die eigen is aan de ngo-sector.

De evaluatoren maakten een onderscheid tussen “outcomes” en “impact”. “outcomes” worden gedefinieerd als alle directe en indirecte effecten die het resultaat zijn van het gebruik van de «outputs», op het niveau van de verschillende types van begunstigden: directe begunstigden – de partners –, intermediaire begunstigden en eindbegunstigden).

“Impact” verwijst naar de effecten van het project op globaal niveau.

**Figuur 1: Definities van de concepten uit het logisch kader gebruikt voor de 4 casestudies**

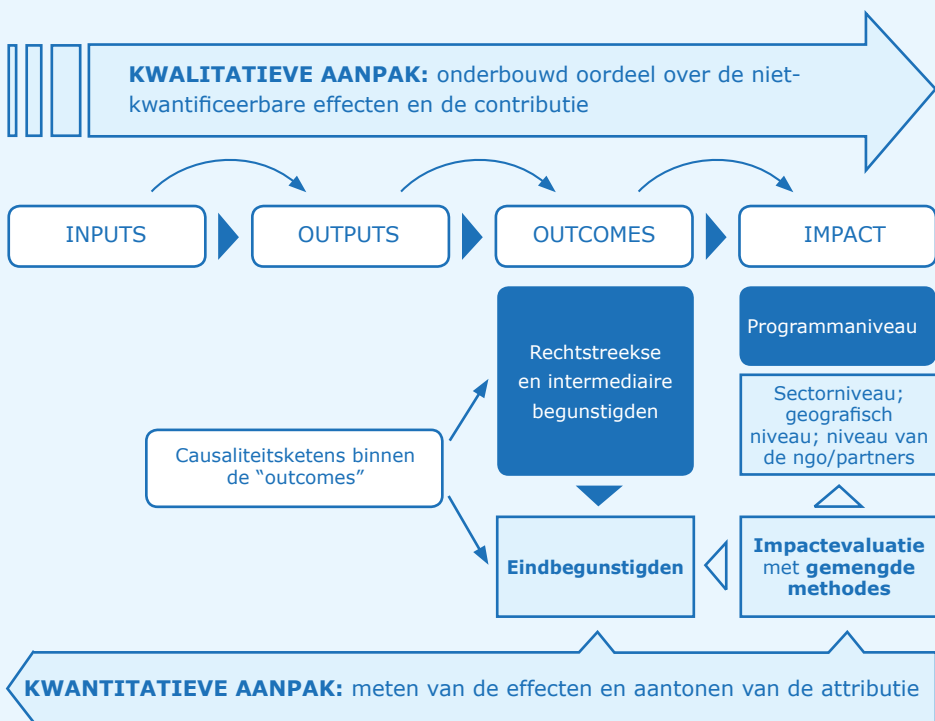


# Methodologische aanpak

Voor elk van de vier gekozen interventies ontwikkelden de evaluatoren een methodologische aanpak waarmee enerzijds de effecten («outcomes») van de ontwikkelingsactie op het niveau van de begunstigen, in het bijzonder op het niveau van de eindbegunstigen, en anderzijds de effecten op globaal niveau ('impact'), meer bepaald op sector- en

op geografisch niveau, op rigoureuze wijze konden worden geëvalueerd.

**Voor deze evaluatie werd de voorkeur gegeven aan een benadering van gemengde methodes, anders gezegd een combinatie van kwantitatieve en kwalitatieve methodes met de veranderingstheorie als uitgangspunt.**



De methodologische benaderingen verschilden al naargelang van het soort van interventie en van de reeds beschikbare gegevens bij de ngo.

Ze werden bovendien uitgewerkt rekening houdend met tijds- en financiële beperkingen.

Hoewel ze in wetenschappelijk rigoureuze termen niet gelijkwaardig zijn, gingen de voorgestelde methodologische benaderingen wel uit van **vier rigoureuze praktijken**:

1. Het gebruik van **relevante instrumenten voor gegevensinzameling** die op voorhand op het terrein werden uitgetest en door een competent lokaal team werden geïmplementeerd. Dit team werd opgeleid om inhoudelijk met de tools om te gaan en tablets te gebruiken voor een bevraging van huisgezinnen. Zo konden er betrouwbare relevante gegevens worden ingezameld en kon rapporteringsbias, namelijk de overdrijving van de realiteit door de respondenten, zo veel mogelijk worden vermeden.
2. Een **willekeurige selectie** van te bezoeken gebieden en respondenten. Zo kon men selectiebias uit de weg gaan. Wanneer een volledig willekeurige keuze niet mogelijk was, hielden de evaluatoren rekening met mogelijke bias in de antwoorden..
3. Een **aanpak met counterfactual volgen**. Dat veronderstelt dat men een staal individuen uit een groep van niet-begunstigden ondervraagt die vrij vergelijkbaar is met de groep van begunstigden. Die niet-begunstigden zouden in aanmerking zijn gekomen voor de interventie en beide groepen zouden op dezelfde manier zijn geëvolueerd als de interventie niet had plaatsgevonden.
4. De reconstructie van de **toestand voor de interventie** (de <baseline>) op basis van vragen die een beroep doen op de herinneringen van de mensen (<recall data>) en op basis van secundaire gegevens.

Deze twee laatste praktijken zijn noodzakelijk om aan te tonen dat de waargenomen veranderingen aan de interventie kunnen worden toegeschreven of er toch argumenten voor aan te voeren dat de interventie tot de effecten heeft bijgedragen.

De ingezamelde informatie werden overigens op rigoureuze wijze verwerkt. Daartoe werden de gepaste statistische en econometrische instrumenten gebruikt. Er werd duidelijk gewezen op de beperkingen van de methodologische aanpak en op mogelijke bias, en ook in de vaststellingen van de studie werd daarmee rekening gehouden.

**De gehanteerde kwantitatieve aanpak** verschilt al naargelang van de interventies. In Indonesië en Peru werden aan de hand van een

huishoudbevraging primaire gegevens verzameld. In Tanzania werden secundaire gegevens van de ngo en van de Wereldbank gebruikt. Op de

Filipijnen was er bij gebrek aan betrouwbare data geen kwantitatieve analyse mogelijk.

**De kwalitatieve aanpak** bestond erin om, ex post, de veranderings-theorie van de gekozen interventies te reconstrueren. Er werden ook semi-gestructureerde gesprekken en focus-

groepdiscussies gehouden met de sleutelactoren in België en op het terrein. er valt op te merken dat ook in de kwalitatieve benadering gebruik werd gemaakt van een counterfactual: er werden gesprekken en discussiegroepen georganiseerd binnen een controlegroep.

**Het doel van een rigoureuze aanpak van gemengde methodes** was om zo objectief mogelijke gegevens te verzamelen om geloofwaardige vaststellingen te doen over de effecten die toegeschreven kunnen worden aan een bepaalde interventie, om die effecten te meten waar de gegevens dat toelieten, en om tegelijk de mechanismen onderliggend aan de (al dan niet) vastgestelde veranderingen te duiden.



# Conclusies en lessen

---

Algemeen gesproken **blijkt uit deze evaluatie de haalbaarheid én de noodzaak om verantwoording af te leggen van de resultaten van ontwikkelingssamenwerking op het niveau van de doelgroep.**

Rigoureuze impactevaluatie is een relevante methode om verantwoording af te leggen over de doeltreffendheid van de hulp. Meer nog dan de aard van de gevolgde methodologie - kwalitatief of kwantitatief - is het trouwens de mate aan rigueur in die methodologie die bepalend is voor de geloofwaardigheid van de vaststellingen bij een evaluatie.

## De relevantie

De vier gekozen interventies spelen in op prioritaire behoeften van de begunstigen. De partnerkeuze en de interventiemodaliteiten bleken relevant voor twee interventies, voor de twee andere is het oordeel iets genuanceerder (zo resten er nog vragen over de overlevingskansen van de lokale structuren zonder de financiële steun van de ngo).

## De evalueerbaarheid van de impact

De monitoring- en evaluatiesystemen van de twaalf deelnemende ngo's staan voldoende toe om de "outputs" en de "outcomes" voor de directe begunstigen (de partners) te beoordelen. Om de resultaten voor de eindbegunstigen in te schatten, blijken ze echter minder toegerust. De incentives om de resultaten van de interventies op het niveau van de doelgroep te beoordelen, blijken

nagenoeg onbestaande (van de kant van de donoren). Het lijkt erop dat de ngo's zich eerder verantwoordelijk voelen voor de effecten inzake capaciteitsversterking van hun partners dan voor de effecten op het niveau van de begunstigde bevolking.

Bepaalde ngo's mogen dan kwalitatieve en kwantitatieve evaluatieinstrumenten gebruiken, toch stelt men vast dat het vaak aan rigueur ontbreekt in de toepassing ervan.

## Het bereiken van «outcomes»

Voor de vier casestudies bleek dat de partners, globaal genomen, de ontvangen steun op prijs stelden. De partneraanpak brengt weliswaar verschillende uitdagingen met zich mee op het terrein, zowel voor het mogelijke soort partnerschap al naargelang van de interventiegebieden als voor de duur van de samenwerking, of ook op het vlak van de financiële banden tussen de ngo en de partners. Twee partnerschapvormen worden als interessant (en doeltreffend) gezien: het publieke partnerschap en het partnerschap met middenveldorganisaties.

Intermediaire begunstigen zijn belangrijke partijen om de gewenste effecten op het niveau van de lokale bevolking te sorteren. Een positieve beoordeling van de effecten op partnerniveau is noodzakelijk, maar biedt evenwel niet voldoende waarborgen omtrent het bereiken van de verwachte effecten op het niveau van de eindbegunstigen.





Voor twee van de vier interventies werden de effecten op het niveau van de eindgebruikers bepaald, gemeten en minstens deels toegeschreven aan de interventie. In de twee andere gevallen waren de resultaten minder tastbaar.

### Het bereiken van impact

Het aandeel individuen dat de interventie bereikte binnen het interventiegebied, kon in slechts één geval berekend worden (bij gebrek aan beschikbare gegevens). Voor twee van de vier interventies was er duidelijk een spillover effect. Het effect op het lokale beleid bleek beperkt, maar wel aanwezig in drie van de vier interventies.

### De duurzaamheid

De duurzaamheid van de effecten op het niveau van de eindbegunstigden wordt vaak in vraag gesteld op grond van de effecten op het niveau van de intermediaire begunstigden (bijvoorbeeld: de goede werking van producentenverenigingen of water-

beheercomités enz.). De duurzaamheid van de effecten van de acties op het terrein lijkt trouwens meer kans van slagen te hebben wanneer de partners middenveldorganisaties zijn (in het activiteitendomein) of wanneer sprake is van een publiek partnerschap. Dergelijke partnerschappen zijn aanwezig in het interventiegebied voor en na het project. Het spillover effect lijkt dan ook waarschijnlijker. Bovendien zijn ze financieel minder sterk afhankelijk.

### Gender en leefmilieu

Drie van de vier geëvalueerde projecten richten zich duidelijk op vrouwen. Milieubehoud wordt in geen enkele interventie uitdrukkelijk vernoemd.

### De toegevoegde waarde van een rigoureuze gemengde benadering

De ngo's dichten de uitvoering van een rigoureuze gemengde methodologie om de effecten van ontwikkelingsacties te beoordelen, een zekere toegevoegde waarde toe.

## De definitie van de term 'impact'

Binnen de ngo-sector heerst de nodige verwarring over de lading die de term «impact» nu juist dekt. Een gezamenlijke definitie van de verschillende resultaatniveaus van een ontwikkelingsinterventie (directe, intermediaire en eindbegunstigde) lijkt onontbeerlijk om het niveau van ver-eisten te bepalen op het vlak van resultaatgericht beheer en dus op het vlak van verantwoording en doeltreffendheid van de geleverde hulp.

## Het gebruik van rigoureuze gemengde methodes

Dit soort methodes zijn haalbaar, zelfs ex post. Niettemin zou de uitwerking van een rigoureuze gemengde benadering ex ante de moeilijkheden bij de uitvoering aanzienlijk terugdringen.

De ngo's erkennen dat een dergelijke rigoureuze gemengde aanpak nuttig kan zijn in het vaststellen van resultaten en ook op methodologisch vlak het nodige kan bijbrengen. De benadering lijkt dus relevant, zij het met vraagtekens bij interventies van het «policy influence»-type (interventies die het beleid pogen te beïnvloeden).

Een rigoureuze impactevaluatie is in vele gevallen betaalbaar. Bovendien kunnen de baten uit een relevant en rigoureuze monitoring- en evaluatiekader aanwezig van bij aanvang van een interventie hoger liggen dan de meerkosten van rigoureuze methodes. Die aanpak zou trouwens nog meer lonen indien er binnen de Belgische samenwerkingssector meer incentives zouden bestaan om rigoureuze verantwoording af te leggen van de effecten op het niveau van de eindbegunstigden.





# AANBEVELINGEN

## 1. Algemene aanbevelingen

Algemeen genomen moet de uitwisseling tussen de verschillende actoren van de ontwikkelingssamenwerking worden opgewaardeerd, om zo vlotter een gezamenlijk inzicht te krijgen in de belangen, de uitdagingen, de beperkingen en de opportuniteiten van impactevaluatie.

**Binnen de volledige Belgische ontwikkelingssamenwerking hoort men te werken aan de budgettaire en menselijke beperkingen die meer rigoureuze impac-**

**tevaluaties afremmen.** Men dient op zoek te gaan naar incentives die alle actoren ertoe kunnen aanzetten om verantwoording af te leggen van de resultaten van de ontwikkelingsacties bij de eindbegunstigden.

Het is raadzaam andere dan 'papieren' communicatiemiddelen te stimuleren, denken we bijvoorbeeld aan video, om over resultaten te communiceren met de voornaamste belanghebbenden (met inbegrip van de begunstigden).

## 2. Aanbeveling aan het Federaal Parlement en aan de Minister van Ontwikkelingssamenwerking

Het is aangewezen een **rigoureuze beoordeling te promoten van de resultaten en de veranderingen die de interventies teweegbrengen op het niveau van de doelbevolking.** In dat verband is het raadzaam de nodige middelen en

expertise vrij te maken en eveneens goede incentives te geven aan zowel staatsgebonden structuren (DBE, DGD), de partners op het terrein (zoals de ngo's), als aan de evaluatieactoren.



---

### 3. Aanbevelingen aan DGD

---

DGD zou de operationalisering en de interne toe-eigening van de principes en maatregelen in de strategienota "Ontwikkelingsresultaten" (2014) moeten aanmoedigen en zo **incentives in het leven roepen om de**

**niet-gouvernementele samenwerking verantwoordelijkheid te laten afleggen over de resultaten van gefinancierde acties op het niveau van de doelgroepen.**

Hiertoe kan de DGD:

- Deze evaluatiedoelstellingen verduidelijken en onderscheiden: *(i) verantwoording afleggen, (ii) lessen trekken om de besluitvorming te ondersteunen en (iii) lessen trekken met het oog op verdere verspreiding;*
- Een gedeelde visie op de definities van de verschillende resultaatniveaus promoten, in het bijzonder voor «outcomes» en impact.
- Verduidelijken op welk resultaatniveau de ngo's moeten rapporteren, alsook welke eisen aan de rapportering gesteld worden en hoe rigoreus deze moet zijn;
- De ngo's incentives geven, zodat ze doeltreffende en rigoureuze monitoring- en evaluatiesystemen opzetten om verantwoording af te leggen over de resultaten van hun acties op het niveau van de doelgroepen. Er zijn incentives nodig om relevante en bruikbare 'baselines' te creëren en een counterfactual benadering te hanteren (ook bij een kwalitatieve aanpak).
- Resultaatgericht financieren (en de resultaten rigoreus beoordelen), maar ook in functie van het vermogen van de actoren om lessen te trekken uit het verleden. Er moeten dan ook absoluut incentives komen om te verzekeren dat die monitoring-evaluatiekaders ook toelaten om verantwoording af te leggen over de mislukkingen, zonder dat dit gevolgen heeft voor de toekomstige financiering, zolang er maar de nodige lessen uit worden getrokken.

De DGD zou het **begrip van capaciteitsversterking van partners ook ter discussie moeten stellen**, vooral bij langdurige partnerschapsrelaties.

Daarenboven zou ze **de ngo's moeten aanmoedigen om met partners van uiteenlopende aard samen te werken**. Partnerschappen

met middenveldorganisaties binnen hun bevoegdheidsdomein of met lokale, gedecentraliseerde overheidsinstellingen kunnen de duurzaamheid bevorderen van de resultaten van partnerschappen met lokale ngo's, die sterk afhankelijk zijn van de financiering van de Belgische ngo's om actie te ondernemen onder de lokale bevolking.



---

## 4. Aanbevelingen aan de ngo's

---

De ngo's zouden **een monitoring- en evaluatiesysteem moeten opzetten dat hen in staat stelt verantwoording af te leggen over**

**de effecten op het niveau van de eindbegunstigden en over de resultaten op een globalere schaal.**

Hiervoor kunnen de ngo's:

- De veranderingstheorie als uitgangspunt nemen voor een dergelijk monitoring- en evaluatiesysteem, om zo de oorzakelijke verbanden bloot te leggen, samen met de onderliggende veranderingshypothesen en de invloed van context op het behalen van de resultaten.
- De partnerschappen in hun capaciteiten omtrent monitoring en evaluatie versterken en hun incentives geven om rigoureuzer om te gaan met gegevensinzameling;
- De effecten van een interventie beoordelen op een globalere schaal (vooral wanneer de periode een interventiecyclus bestrijkt en niet enkel een financieringscyclus).

De ngo's worden aangemoedigd om **voor hun monitoring- en evaluatiesysteem een rigoureuzere aanpak te volgen, met een voorkeur voor gemengde methodes**. Deze benadering veronderstelt met name een willekeurige selectie van respondenten en een counterfactual benadering. Ze zou hen kunnen helpen geloofwaardige vaststellingen voor te leggen, de attributie van de resultaten aan te tonen en de onderliggende mechanismen tot verandering te verklaren. De complexe aard van een interventie of de kostprijs (die gedeeld zou kunnen worden) van een rigoureuze gemengde methodologie zijn immers geen geldige

excuses om geen doeltreffender en rigoureuzer monitoring- en evaluatiesysteem te ontwikkelen.

De ngo's zouden **samenwerkingsverbanden met verschillende soorten van partners** moeten overwegen: naast lokale ngo's ook middenveldorganisaties binnen hun bevoegdheidsdomein, of gedecentraliseerde lokale overheidsinstellingen.

De ngo's worden aangemoedigd **om duidelijk en systematisch aan te geven in welke mate de interventie een effect zal hebben op vrouwen, op jongeren en op het leefmilieu**.

---

## 5. Aanbevelingen aan de DBE

---

**Een deel van het jaarbudget van de DBE zou kunnen worden besteed aan de uitvoering van strategische impactevaluaties** om de

resultaten van de ontwikkelingshulp te onderzoeken op het niveau van de doelgroepen en/of op globalere schaal.

De DBE zou ook de ontwikkeling van een **kader voor methodologische begeleiding en ondersteuning moeten opzetten en schragen, om zo de impactevaluatiecapaciteiten van het geheel van actoren van de Belgische samenwerking te versterken.**

De DBE zou de **beoordeling en de certificering van de kwaliteit van**

**de evaluatiesystemen van de ngo's moeten opvatten als een hefboom die een vertrouwensrelatie tussen de DGD en de ngo's bevordert** en wel in die mate dat deze laatste niet meer over activiteiten en output hoeven te rapporteren en zich op «outcomes» en impact kunnen concentreren.

### **Kadertekst: impactevaluatie en programma-aanpak**

Alle interventies die behandeld worden in deze evaluatie, worden geregeld door de wet van 25 mei 1999 op de ontwikkelingssamenwerking. De evaluatie heeft betrekking op vier interventies in het Zuiden, uitgevoerd door niet-gouvernementele organisaties uit de Belgische ontwikkelingssamenwerking, gesubsidieerd door de Belgische Staat in het kader van het koninklijk besluit (KB) van 24/09/2006.

Sommige van de geëvalueerde interventies maken deel uit van een 'programmafinanciering', andere vallen onder een 'projectfinanciering'. Doel van deze evaluatie was om de definitie van impact te herzien op het niveau van een ontwikkelingsinterventie van de niet-gouvernementele samenwerking, en niet op het niveau van een programma in zijn geheel. In dezelfde lijn had ze als doel de effecten, op het niveau van de eindbegunstigden en op een globalere schaal, te beoordelen voor een interventie en niet voor het programma waar de interventie deel van uitmaakt.

Volgens de ngo's kan een programma meerdere, uiteenlopende interventies bevatten binnen eenzelfde gebied, of eenzelfde type van interventie in verschillende regio's wereldwijd. Die interventies kunnen onderlinge synergiën vertonen. Wat betreft het eerste geval, dient de analyse van de attributie van de effecten daarmee rekening te houden. Die analyse moet ook rekening houden met de mogelijke synergieën in de verklaring 'waarom' en 'hoe' de interventie al dan niet haar verwachte effecten heeft bereikt. Wat betreft het tweede geval kan het interessant zijn de vaststellingen te benutten die bij de evaluatie van een interventie in een bepaald gebied naar boven komen, om zo vaststellingen te doen over de interventies in andere regio's wereldwijd. Of het kan ook interessant zijn te beoordelen in welke mate een interventie heeft bijgedragen tot de bereikte globale impact van het programma waarvan het deel uitmaakt.



Dit document, het syntheserapport, de bijlagen,  
de management responses evenals een video zijn beschikbaar  
in drie talen op volgende website:

[http://diplomatie.belgium.be/nl/Beleid/Ontwikkelingssamenwerking/  
Onze\\_werkmethoden/Dienst\\_Bijzondere\\_Evaluatie/Verslagen](http://diplomatie.belgium.be/nl/Beleid/Ontwikkelingssamenwerking/Onze_werkmethoden/Dienst_Bijzondere_Evaluatie/Verslagen)



## KONINKRIJK BELGIË

Federale Overheidsdienst

**Buitenlandse Zaken,  
Buitenlandse Handel en  
Ontwikkelingssamenwerking**

Dienst Bijzondere Evaluatie van de Belgische  
Ontwikkelingssamenwerking

Verantwoordelijke uitgever: Dirk Achten  
Voorzitter van het Directiecomité  
Grafische Productie: [www.mediaprocess.be](http://www.mediaprocess.be)