

DGOS – Directie-generaal Ontwikkelingssamenwerking

‘Programma’-erkenning van de NGO's
September 2006

Methodologische principes



Context en kader van de regelgeving

Algemene bepalingen

De indirecte bilaterale samenwerking vormt, naast de directe bilaterale samenwerking en de multilaterale samenwerking, de derde pijler van de ontwikkelingssamenwerking.

Artikel 2, 6° van de wet van 25 mei 1999 betreffende de Belgische internationale samenwerking definieert indirecte bilaterale samenwerking als "*programma's of projecten in een partnerland, die gefinancierd of medegefinancierd worden door de Belgische Staat op basis van een overeenkomst met een derde die instaat voor de uitvoering van het project of programma*".

Indirecte samenwerking cofinanciert de initiatieven van talrijke derden. De NGO's vertegenwoordigen het belangrijkste deel van die derden. In 2005 is een bedrag van 95 miljoen euro besteed aan de medefinanciering van programma's van NGO's.

De NGO's moeten onder meer (art. 10 van de wet van 25 mei 1999 betreffende de Belgische internationale samenwerking) "*een planmatige aanpak hebben die voortvloeit uit een meerjarenprogramma en die tevens een financieel plan inhoudt*" en "*activiteiten uitvoeren overeenkomstig de doelstellingen van de Belgische internationale samenwerking (...) en zulks rekening houdend met de criteria van ontwikkelingsrelevantie*".

Context en kader van de regelgeving

Het systeem van NGO-medefinanciering

Dit systeem maakt het mogelijk de initiatieven te ondersteunen die de Belgische burgermaatschappij neemt ten gunste van mensen in ontwikkelingslanden.

De samenwerking met de NGO's is gebaseerd op de responsabilisering van de actoren en op de verantwoording en de ex post-evaluatie. In concreto keurt DGOS een globaal programma goed evenals een actieplan met daarin een definitie van de doelstellingen, de instrumenten en de modaliteiten voor het gebruik, beheer en controle van de subsidies die voor de uitvoering van de acties toegewezen worden. De NGO's zijn autonoom wat betreft de uitvoering maar zijn wel gehouden jaarlijks een nauwkeurige verantwoording van hun acties voor te leggen.

De geldende regels laten de NGO's een grote vrijheid van handelen; ze kunnen immers medefinanciering krijgen voor acties die gevoerd worden in het merendeel van de ontwikkelingslanden terwijl de acties van de Belgische directe bilaterale samenwerking beperkt zijn tot de 18 partnerlanden van de directe samenwerking. Evenzo voorzien die regels a priori geen beperking van de activiteitssectoren die voor medefinanciering in aanmerking komen.

Context en kader van de regelgeving

Hervorming van het systeem voor NGO's

Tot 1997 ontvingen bijna alle NGO's medefinanciering op basis van projecten die jaarlijks bij DGOS werden ingediend. Vanaf 1998 en volgend op de invoering van een systeem voor responsabilisering van de actoren van de ontwikkelingssamenwerking, onderhandelt de Belgische Staat over de raamakkoorden met de NGO's. Die akkoorden bepalen de doelstellingen van de acties en de modaliteiten van uitvoering via een vijfjarenprogramma. Elk jaar wordt dat vijfjarenprogramma omgezet in een actieplan dat de activiteiten detailleert die in het komende jaar zullen worden gerealiseerd, en dat een uitvoeringsbudget voorstelt (de facto is dit de eigenlijke financieringsaanvraag).

Een evaluatie* van het nieuwe systeem is aan het einde van de eerste programmaperiode (1998-2002) uitgevoerd om het systeem te evalueren. De hoofdconclusie was als volgt: *“Hoewel de hervorming van 1998 een stap vooruit was door het instellen van een programmatorische benadering, heeft ze haar doel gemist door een buitenmatig logge administratie en doordat de beslissingen over de toekenning van de effectief toebedeelde subsidie jaarlijks opnieuw moeten worden genomen, wat vertragingen meebrengt in de uitvoering en financiering van de acties”*.

* Evaluatie van het proces van financiering van de Belgische NGO's volgens vijfjarenprogramma's, IBM

Context en kader van de regelgeving

Hervorming van het systeem voor NGO's (2)

Een van de aanbevelingen van deze evaluatie bestond in het voorstellen van verschillende financieringskanalen om onder meer “de organisaties te steunen die zich niet terugvinden in de programmatorische benadering”, maar ook om een “*financiering van een meerjarenprogramma voor te stellen waarbij de kredieten initieel worden aangegaan voor de duur van het programma*” voor de NGO’s “*die degelijke operationele programma’s kunnen voorleggen*” en die aan verschillende precieze criteria voldoen.

Een tweede studie* die erop gericht was de procedures voor de controle op subsidies die door DGOS worden gebruikt, te verbeteren, heeft ook aanbevolen “om een specifieke erkenning toe te kennen aan NGO’s die aan precieze criteria voldoen, met name op het vlak van financieel beheer”.

Gevolg gevend aan de aanbevelingen van die studies heeft men de richtlijnen voor een hervorming van de medefinanciering uitgewerkt. Hierna volgen de vier hoofddoelstellingen:

- het uitdiepen van de programmabepaling die aan de NGO’s die een ‘programma’-erkenning genieten een financiële zekerheid zal geven door voor driejarenprogramma’s afzonderlijke kredieten te gebruiken;

* Methodologie inzake de financiële controle op toegekende subsidies aan de NGO’s, Delta i

Context en kader van de regelgeving

Hervorming van het systeem voor NGO's (3)

- het instellen van een lijn voor financiering van projecten voor de NGO's zonder 'programma'-erkenning;
- het versoepelen van de procedures door het vastleggen van één programma voor elke 3 jaar in plaats van een vijfjarenprogramma van 5 jaaractieplannen;
- het realiseren van een administratieve vereenvoudiging door de activiteiten op te delen tussen 'Noord-acties' en 'Zuid-acties' in functie van de finaliteit ervan, in plaats van de 4 huidige luiken en één enkel medefinancieringspercentage dat wordt berekend op de globale kostprijs van het programma of het project.

In het kader van de uitvoering van die hervorming heeft het Koninklijk Besluit van 14 december 2005 betreffende de erkenning van niet-gouvernementele ontwikkelingsorganisaties de erkenningsprocedure gewijzigd (door art. 1 en 2) evenals de duur (art. 6) en de verlenging van de erkenning (art. 7); hetzelfde KB heeft eveneens voorzien (art. 3) in de mogelijkheid voor NGO's "*[om] bij de Minister van ontwikkelingssamenwerking een aanvraag in [te] dienen voor een bijkomende erkenning, 'Programma'-erkenning genaamd*" met als belangrijkste voordeel dat: "*Deze erkenning hun het recht geeft om een meerjarenprogramma voor ontwikkelingssamenwerking ter cofinanciering voor te stellen.*"

Context en kader van de regelgeving

Hervorming van het systeem voor NGO's(4)

Deze nieuwe procedure moet in 2008 in werking treden met een overgangperiode om rekening te houden met alle huidige vijfjarenplannen die geleidelijk aan aflopen.

Artikel 4 van het Koninklijk Besluit legt de voorwaarden vast: "*Om deze erkenning te bekomen, dient de NGO te voldoen aan volgende voorwaarden:*

- *1° gedurende de laatste zes jaar, geregeld subsidies hebben ontvangen ten laste van het budget Ontwikkelingssamenwerking;*
- *2° het bestaan kunnen aantonen van:*
 - *haar financiële autonomie;*
 - *een transparant financieel beheer en het bijhouden van een analytische boekhouding;*
 - *de capaciteit om de voorbereiding, de uitvoering en de follow-up van een geheel van samenwerkingsprojecten te verzekeren;*
 - *de doeltreffendheid van haar acties op het terrein;*
- *3° een commissaris hebben aangeduid die lid is van het Instituut der Bedrijfsrevisoren".*

Context en kader van de regelgeving

De doelstellingen van de analyseopdracht

DGOS heeft de lijst opgesteld van de NGO's die een aanvraag hebben gedaan om de 'programma'-erkenning te bekomen en die voldoen aan de ontvankelijkheidscriteria die vermeld zijn in artikel 4, 1° van het Koninklijk besluit van 14 december 2005. De Minister heeft een beroep gedaan op een onafhankelijk studie bureau om de capaciteiten door te lichten die vermeld zijn in artikel 4,2° van datzelfde KB en om een erkenningsadvies te geven conform de bepalingen van artikel 5 van het KB waarin is voorzien dat "*De 'programma'-erkenning wordt toegekend op grond van een onafhankelijk expertiserapport.*"

Het Bijzonder Bestek definieert duidelijk en precies de algemene doelstelling van de opdracht, zijnde "*de doorlichting van niet-gouvernementele organisaties voor ontwikkelingssamenwerking, met het oog op hun 'programma'-erkenning zoals voorzien in artikel 3 van het Koninklijk besluit van 14 december 2005*" in twee opeenvolgende fasen:

- *In de eerste fase "zal de voorgestelde methodologie ontwikkeld moeten worden. Dit moet leiden tot een instrumentarium voor de uitvoering van de doorlichting in de tweede fase van de opdracht. Het gaat hier om checklists, scorelijsten, wegingen van scores, vragenlijsten etc."*

Context en kader van de regelgeving

De doelstellingen van de analyseopdracht (2)

- *De uitgewerkte methodologie moet ook de manier en de omvang van steekproeftrekking van acties bevatten, alsook de chronologie voor de uitvoering van de geplande bezoeken op het terrein (acties in het Noorden en acties in het Zuiden). Deze instrumenten dienen te zorgen voor de nodige standaardisering en objectiviteit van de erkenningsadviezen.”*
- *In het tweede deel van de opdracht "zal de aannemer de doorlichtingen van de NGO's uitvoeren. Hierbij zal hij de methodologie toepassen die voordien door de stuurgroep goedgekeurd werd. Elke doorlichting veronderstelt van de aannemer een aantal bezoeken op de zetel van de NGO alsook, waar toepasselijk, terreinbezoeken in het Noorden en het Zuiden ".*

Context en kader van de regelgeving

Rol van de consultant

De consultant heeft concreet de volgende opdracht:

- 1° een evaluatiemethodologie ontwikkelen en die methodologie toelichten aan de beheerders van DGOS en de verantwoordelijken van de NGO's;
- 2° verifiëren dat de rapportering (de verschillende documenten en informatie die door de NGO's aan DGOS worden bezorgd) wordt uitgevoerd en beantwoordt aan een realiteit die men op de zetel en/of op het terrein (in het Noorden en in het Zuiden) kan vaststellen:
Rapportering: zeggen de NGO's wat ze doen?
Realiteit: doen de NGO's wat ze zeggen?
- 3° nagaan of die realiteit de NGO's in staat stelt om te voldoen aan de wettelijke criteria die zijn vastgelegd om een 'programma'-erkenning te bekomen;
- 4° per NGO een gemotiveerde aanbeveling formuleren voor de aanvaarding of weigering van de 'programma'-erkenning.

Context en kader van de regelgeving

Inzet van de analyseopdracht

Voor DGOS: het vervullen van haar taak die erin bestaat te onderzoeken of de situatie van elke NGO strookt met de criteria zoals die in het KB zijn vastgelegd en op basis van de certificatievoorstellen de gepaste conclusies trekken en aan de Minister voorstellen de erkenning te verlenen aan de NGO's die aan de criteria hebben voldaan.

Voor de NGO's: het verifiëren van hun verworvenheden en op basis hiervan het beoordelen van hun bekwaamheid om over te gaan op een programma-aanpak, en in voorkomend geval overgaan tot de noodzakelijke verbeteringen na een extern onderzoek naar het beantwoorden aan de criteria.

De opdracht is er daarentegen niet op gericht:

- *op welke wijze ook de erkenning als NGO in twijfel te trekken;*
- *een classificatie te maken van de NGO's;*
- *de samenwerkingsacties te evalueren;*
- *een technische doorlichting van de uitgevoerde acties te realiseren.*

Gehanteerde methodologie

Algemeen

Inzake erkenning zijn twee begrippen essentieel voor het definiëren van een opdracht die uit analyse en verificatie bestaat:

- het WAT of het erkenningsuniversum, d.w.z. de elementen die de evaluatie moet bestrijken;
- het HOE of het erkenningsproces, d.w.z. de graad van detail en de uitvoeringsmodaliteiten. Het erkenningsproces telt doorgaans vier etappes: definitie van een erkenningsprotocol; steekproeftrekking van de acties; de eigenlijke analyse; opstelling van een erkenningsrapport.

We wijzen op de noodzaak van een eenvoudig en licht systeem om de beheercapaciteit van de NGO's door te lichten, los van andere elementen als omvang, type van uitgevoerde acties, enz.

Gehanteerde methodologie

De deelname van de NGO's

1° Zelfevaluatie	<ul style="list-style-type: none">• Elke NGO zal een zelfevaluatie moeten uitvoeren van de eigen situatie door middel van een verklaring die ondertekend en voor waarachtig en conform verklaard is door een verantwoordelijke van de NGO <p><i>Als PwC niet binnen de opgelegde termijnen over die verklaring kan beschikken, zal er voor die NGO geen screening plaatsvinden</i></p>
2° Institutionele analyse	<ul style="list-style-type: none">• Bezoeken aan de zetel van elke NGO (verificatie van de verklaring) <p><i>De NGO's zullen 7 dagen vóór onze aankomst op de hoogte gebracht worden</i></p> <ul style="list-style-type: none">• De NGO's zullen ons de gevraagde informatie en enkel die informatie moeten bezorgen• Wij vragen een open en actieve deelname (wij zijn onafhankelijk ten opzichte van alle partijen en dus zal elke NGO worden geëvalueerd op strikt gelijke voet met inachtneming van de billijkheidsprincipes)
3° Analyse van de acties	<ul style="list-style-type: none">• Bezoeken aan het Noorden en het Zuiden (verificatie van de verklaring)• Wij vragen de aanwezigheid van een vertegenwoordiger van de NGO of van één van zijn partners (de NGO dient deze partners op de hoogte te brengen) wanneer wij bezoeken op het terrein uitvoeren <p><i>De NGO's zullen 21 dagen vóór aankomst van de expert op de hoogte worden gebracht</i></p>
4° Commentaar	<ul style="list-style-type: none">• Elk criterium zal worden opgenomen in een rapport dat aangeeft wat werd vastgesteld evenals de verwachte gevolgen voor elke NGO• Elke NGO zal opmerkingen kunnen geven bij wat vastgesteld is en aanvullende informatie kunnen geven

Evaluatie-instrumenten

Toelichting van de criteria

1. Financiële autonomie (7 criteria)

- A. Spreiding van de financieringsbronnen
- B. Evolutie van de spreiding in de tijd
- C. Afhankelijkheid van het belangrijkste financieringskanaal
- D. Evolutie van de afhankelijkheid in de tijd
- E. Liquiditeit
- F. Solvabiliteit
- G. Begrotingsevenwicht

2. Transparantie (6 criteria)

- A. Interne controle
- B. Kostprijsanalyse
- C. Coherentie van de financiële verslaggeving
- D. Beantwoorden aan de vereisten van DGOS
- E. Externe communicatie
- F. Invoeren van een analytische boekhouding

Aanstelling van een commissaris-IBR-lid

Dit element valt buiten het bestek van de erkenningsprocedure die aan PwC werd toevertrouwd, maar zal wel ter info opgevraagd worden.

3. Actiebeheer (8 criteria)

- A. Duidelijkheid en coherentie van de activiteiten
- B. Beslissingsstructuur
- C. Werking van de RvB
- D. Personeelsbeheer
- E. Aanpak van het programmabeheer
- F. Conceptie van de acties
- G. Planning van de acties
- H. Kwaliteitsbeheer

4. Doeltreffendheid (7 criteria)

- A. Participatieve benadering
- B. Respecteren van de planning
- C. Uitvoering van de activiteiten
- D. Het behalen van de resultaten
- E. Opvolging van de effecten van de acties
- F. Evaluatie

Evaluatie-instrumenten

Weging van de criteria

Voor elk domein dient het volgende niveau behaald te worden:

1. Financiële autonomie: 4 criteria bereikt op 7

Men dient verplicht aan criteria 1F & 1G te beantwoorden

2. Transparentie: 3 criteria bereikt op 6

Men dient verplicht aan criterium 2F te beantwoorden

3. Actiebeheer: 5 criteria bereikt op 8

Men dient verplicht aan criteria 3E, 3F & 3G te beantwoorden

4. Doeltreffendheid: 3 criteria bereikt op 6

Men dient verplicht aan criterium 4C te beantwoorden

Evaluatie-instrumenten

1. Financiële autonomie – Algemene aspecten

Rechtsgrond: artikel 4,2°,1^e lid van het KB van 14 december 2005

Door de Minister gegeven uitleg: *"dit betreft de analyse van de rekeningen en de balansen van de NGO van de drie laatste jaren, op basis waarvan een diagnose moet gesteld worden van de financiële gezondheid van de NGO, met aandacht voor de verschillende private en publieke financieringsbronnen van de vereniging en voor de financiële duurzaamheid van de vereniging. Het betreft een dynamische en geen statische analyse. De vraagstelling luidt als volgt: is de NGO bekwaam gebleken om haar financiële engagements op korte, middellange en lange termijn na te komen?"*

Punten die een bijzondere aandacht bij elke NGO vereisen:

- graad van diversificatie van de financieringsbronnen
- niveau van financiële afhankelijkheid
- capaciteit om de eigen activiteiten te bestendigen

Evaluatie-instrumenten

1. Financiële autonomie – Toelichting van de criteria

Graad van diversificatie van de financieringsbronnen

Dit aandachtspunt wordt aan de hand van de volgende criteria geëvalueerd:

- A. spreiding van de financieringsbronnen (CZ)
- B. evolutie van de spreiding in de tijd (CZ)

Niveau van financiële afhankelijkheid

Dit aandachtspunt wordt aan de hand van de volgende criteria geëvalueerd:

- C. afhankelijkheid van het belangrijkste financieringskanaal (CZ)
- D. evolutie van de afhankelijkheid in de tijd (CZ)

Capaciteit om de eigen activiteiten te bestendigen

Dit aandachtspunt wordt aan de hand van de volgende criteria geëvalueerd:

- E. liquiditeit (CZ)
- F. solvabiliteit (CZ)
- G. begrotingsevenwicht (CZ)

Evaluatie-instrumenten

1. Financiële autonomie – A. **Spreiding van de financieringsbronnen** (CZ): definitie

Aan de hand van dit criterium kan men nagaan hoe de private en publieke financieringsbronnen van de NGO verdeeld zijn over de laatste drie boekjaren (2003, 2004 en 2005).

De publieke bronnen kunnen zich op drie niveaus situeren: nationaal, supranationaal of infranationaal.

Er zijn meerdere types van private bronnen, waaronder rechtstreekse schenkingen en legaten (afkomstig van privépersonen of rechtspersonen maar niet publiekrechtelijk van aard (daarin begrepen de schenkingen van de andere NGO's)), de schenkingen die het gevolg zijn van specifieke campagnes voor fondsenwerving, de opbrengsten van goederenverkoop, dienstverlening, enz.

Hoe groter het private aandeel in de financieringsbronnen is, des te minder hangt de NGO af van jaarlijkse administratieve beslissingen om de financiering van haar activiteiten te verzekeren.

Evaluatie-instrumenten

1. Financiële autonomie – A. **Spreiding van de financieringsbronnen** (CZ): waarden

Niveau 5	Over de laatste drie jaren (2003-2005) vertegenwoordigen de private financieringsbronnen van onze NGO gemiddeld minstens 50% van alle financieringsbronnen van onze NGO.
Niveau 4	Over de laatste drie jaren (2003-2005) vertegenwoordigen de private financieringsbronnen van onze NGO gemiddeld minstens 30% van alle financieringsbronnen van onze NGO zonder dat ze echter 50% bereiken.
Niveau 3	Over de laatste drie jaren (2003-2005) vertegenwoordigen de private financieringsbronnen van onze NGO gemiddeld minstens 15% van alle financieringsbronnen van onze NGO zonder dat ze echter 30% bereiken.
Niveau 2	Over de laatste drie jaren (2003-2005) vertegenwoordigen de private financieringsbronnen van onze NGO gemiddeld minder dan 15% van alle financieringsbronnen van onze NGO.
Niveau 1	Onze NGO beschikt niet over informatie of instrumenten waarmee onze financieringsbronnen kunnen worden opgedeeld volgens hun private respectievelijk publieke oorsprong.

Evaluatie-instrumenten

1. Financiële autonomie – B. Evolutie van de spreiding in de tijd (CZ): definitie

Aan de hand van dit criterium kan men nagaan hoe het private aandeel van de financieringsbronnen van de NGO tussen 2003 en 2005 geëvolueerd is.

De publieke bronnen kunnen zich op drie niveaus situeren: nationaal, supranationaal of infranationaal.

Er zijn meerdere types van private bronnen waaronder rechtstreekse schenkingen en legaten (afkomstig van privépersonen of rechtspersonen maar niet publiekrechtelijk van aard (daarin begrepen de schenkingen van de andere NGO's)), de schenkingen die het gevolg zijn van specifieke campagnes voor fondsenwerving, de opbrengsten van goederenverkoop, dienstverlening, enz.

Des te meer het private aandeel in de financieringsbronnen stijgt, des te meer toont de NGO aan dat ze in staat is haar financieringsbronnen te diversifiëren en zich minder afhankelijk te maken van jaarlijkse beslissingen van de administratie.

Evaluatie-instrumenten

1. Financiële autonomie – B. Evolutie van de spreiding in de tijd (CZ): waarden

Niveau 4	Tegenover 2003 is in 2005 het aandeel van de private bronnen in de financieringsbronnen van onze NGO toegenomen.
Niveau 3	Tegenover 2003 is in 2005 het aandeel van de private bronnen in de financieringsbronnen van onze NGO afgenomen, maar met minder dan 15%.
Niveau 2	Tegenover 2003 is in 2005 het aandeel van de private bronnen in de financieringsbronnen van onze NGO afgenomen zonder pertinent verklaring.
Niveau 1	Onze NGO beschikt niet over informatie of instrumenten waarmee de evolutie van de spreiding van onze financieringsbronnen volgens hun private respectievelijk publieke oorsprong kan worden berekend.

Evaluatie-instrumenten

1. Financiële autonomie – C. **Afhankelijkheid van het belangrijkste financieringskanaal (CZ): definitie**

Aan de hand van dit criterium kan men nagaan of de NGO eerder sterk of minder sterk afhankelijk van een welbepaald financieringskanaal.

Het financieringskanaal kan zich in de privé- of de publieke sector situeren, het hoeft niet noodzakelijk DGOS te zijn. De berekening is gebaseerd op de bedragen die gestort zijn in 2003, 2004 en 2005.

Hoe meer een NGO door een bepaald kanaal gefinancierd wordt, hoe afhankelijker die NGO van dat financieringskanaal is.

Evaluatie-instrumenten

1. Financiële autonomie – C. *Afhankelijkheid van het belangrijkste financieringskanaal (CZ): waarden*

Niveau 4	Over de laatste drie jaren (2003-2005) stond geen enkel specifiek kanaal alleen in voor minstens 50% van alle door onze NGO ontvangen financieringen.
Niveau 3	Over de laatste drie jaren (2003-2005) stond één specifiek kanaal alleen in voor minstens 50% (maar minder dan 60%) van alle door onze NGO ontvangen financieringen.
Niveau 2	Over de laatste drie jaren (2003-2005) stond één specifiek kanaal alleen in voor minstens 60% (maar minder dan 70%) van alle door onze NGO ontvangen financieringen.
Niveau 1	Over de laatste drie jaren (2003-2005) stond één specifiek kanaal alleen in voor minstens 70% van alle door onze NGO ontvangen financieringen.

Evaluatie-instrumenten

1. Financiële autonomie – D. Evolutie van de afhankelijkheid in de tijd (CZ): definitie

Aan de hand van dit criterium kan men nagaan hoe de afhankelijkheid van de NGO ten aanzien van één specifiek financieringskanaal tussen 2003 en 2005 geëvolueerd is.

Het kanaal kan zich in de privé- of de publieke sector situeren, het hoeft niet noodzakelijk DGOS te zijn. De berekening is gebaseerd op de bedragen die door alle kanalen overgemaakt zijn in 2003 en 2005.

Des te meer het aandeel van een specifiek kanaal in de financieringsbronnen toeneemt, des te meer vergroot de NGO haar financiële afhankelijkheid ten aanzien van dat specifieke kanaal.

Evaluatie-instrumenten

1. Financiële autonomie – D. *Evolutie van de afhankelijkheid in de tijd (CZ): waarden*

Niveau 4	In 2005 is het aandeel van het belangrijkste kanaal in de financieringsbronnen van onze NGO tegenover 2003 afgenomen met minstens 10%.
Niveau 3	In 2005 is het aandeel van het belangrijkste kanaal in de financieringsbronnen van onze NGO tegenover 2003 afgenomen met minder dan 10%.
Niveau 2	In 2005 is het aandeel van het belangrijkste kanaal in de financieringsbronnen van onze NGO tegenover 2003 toegenomen met minder dan 10%.
Niveau 1	In 2005 is het aandeel van het belangrijkste kanaal in de financieringsbronnen van onze NGO tegenover 2003 toegenomen met minstens 10%.

Evaluatie-instrumenten

1. Financiële autonomie – E. **Liquiditeit** (CZ): definitie

Aan de hand van dit criterium kan men nagaan hoe de NGO de laatste drie boekjaren (2003, 2004 en 2005) haar kortlopende schulden heeft kunnen betalen.

De gebruikte formule is de volgende (gebaseerd op de posten van de balans en de resultatenrekening):

$$\frac{\text{Vlottende activa – (te innen) vorderingen op meer dan 1 jaar}}{\text{Kortlopende schulden}}$$

Dit criterium zal rechtstreeks door PwC berekend en geëvalueerd worden op basis van de balansen en resultatenrekeningen die door de NGO's zullen worden bezorgd.

Evaluatie-instrumenten

1. Financiële autonomie – F. **Solvabiliteit** (CZ): definitie

Aan de hand van dit criterium kan men nagaan hoe de NGO de laatste drie boekjaren (2003, 2004 en 2005) haar financiële verbintenissen is kunnen nakomen.

De gebruikte formule is de volgende (gebaseerd op de posten van de balans en de resultatenrekening: het eigen vermogen wordt gevormd door posten I tot VI van het passief, en het vreemd vermogen door posten VII tot X van het passief):

$$\frac{\text{Eigen vermogen}}{\text{Vreemd vermogen}}$$

Dit criterium zal rechtstreeks door PwC berekend en geëvalueerd worden op basis van de balansen en resultatenrekeningen die door de NGO's zullen worden bezorgd.

Evaluatie-instrumenten

1. Financiële autonomie – G. **Begrotingsevenwicht (CZ): definitie**

Aan de hand van dit criterium kan men nagaan hoe de NGO een evenwicht heeft kunnen verzekeren tussen haar inkomsten en uitgaven over de laatste drie boekjaren (2003, 2004 en 2005).

De gebruikte formules zijn de volgende (gebaseerd op de posten van de resultatenrekening: de werkingsopbrengst is de som van posten I.A en I.D, en de kostprijs is de som van de posten II.A, II.B, II.C, II.D, II.E, II.F, II.G, I.B en I.C):

$$\frac{\text{Werkingsopbrengst} - \text{Kostprijs}}{\text{Werkingsopbrengst}}$$

Dit criterium zal rechtstreeks door PwC worden berekend en geëvalueerd op basis van de balansen en resultatenrekeningen die zullen worden bezorgd door de NGO's.

- I.A: Werkingsmiddelen
- I.B: Voorraadwijzigingen
- I.C: Geproduceerde vaste activa
- I.D: Andere werkingsopbrengsten
- II.A: Werkingskosten
- II.B: Diensten en diverse leveringen
- II.C: Bezoldigingen, sociale lasten en pensioenen
- II.D: Afschrijvingen en waardeverminderingen op vaste activa – toevoeging
- II.E: Waardeverminderingen op voorraden, op bestellingen in uitvoering, op werkingsvorderingen op meer dan één jaar, op werkingsvorderingen op ten hoogste één jaar
- II.F: Voorzieningen voor pensioenen en soortgelijke verplichtingen, voor grote herstellings- en onderhoudswerken, voor overige risico's en kosten, voor projectmiddelen
- II.G: Andere werkingskosten

Evaluatie-instrumenten

2. Transparantie – Algemene aspecten

Rechtsgrond: artikel 4,2°,2^e lid van het KB van 14 december 2005

Door de Minister gegeven toelichting: dit betreft "*het verifiëren van het bestaan en de operationaliteit van de financiële processen van de organisaties (financiële rapportering, interne controle, enz ...) en hun compatibiliteit met de vereisten van DGOS: heeft de NGO een interne financiële organisatie die toelaat te voldoen aan de externe vereisten (de verwachte informatie aan de donor leveren). Voor deze eerste doorlichting, gezien de tijdsdruk, zal als overgangsmaatregel nagegaan moeten worden of de NGO ten laatste voor het boekjaar 2006 een analytische boekhouding houdt*".

Punten die bij elke NGO een bijzondere aandacht vereisen:

- correct gebruik van de aan de NGO toegewezen fondsen
- vermogen om het gebruik van die fondsen te verantwoorden
- invoeren van een analytische boekhouding

Evaluatie-instrumenten

2. Transparantie – Toelichting van de criteria

Correct gebruik van de aan de NGO toegewezen fondsen

Dit aandachtspunt wordt aan de hand van de volgende criteria geëvalueerd:

- A. interne controle (CZ)
- B. kostprijsanalyse (CZ)

Vermogen om het gebruik van die fondsen te verantwoorden

Dit aandachtspunt wordt aan de hand van de volgende criteria geëvalueerd:

- C. coherentie van de financiële verslaggeving (CZ)
- D. inachtneming van de vereisten van DGOS (CZ)
- E. externe communicatie (CZ)

Invoering van een analytische boekhouding

Dit aandachtspunt wordt aan de hand van het volgende criterium geëvalueerd:

- F. Invoering van een analytische boekhouding (CZ)

Evaluatie-instrumenten

2. Transparantie – A. **Interne controle** (CZ): definitie

Aan de hand van dit criterium kan men nagaan of er mechanismen voor risicobeheer en procedures voor interne controle aanwezig zijn.

Des te meer de elementen van de controle binnen de NGO geformaliseerd en gekend zijn en gebruikt worden, des te kleiner is het risico dat fondsen slecht besteed worden.

Evaluatie-instrumenten

2. Transparantie – A. *Interne controle* (CZ): waarden

Niveau 5	Onze NGO beschikt over een compleet en gedocumenteerd handvest inzake interne controle (met onder meer een beschrijving van alle pertinente procedures (aankoop, recrutering, financieel beheer, projectbeheer)).
Niveau 4	Onze NGO heeft de procedures voor risicoanalyse evenals van de manier waarop in het dagelijks bestuur met die risico's rekening dient te worden gehouden gedefinieerd en geformaliseerd.
Niveau 3	Onze NGO heeft de eerste stappen gezet om de grondslagen van interne controle te definiëren (risicoanalyse, formalisering van procedures, enz. (aankoop, recrutering, financieel beheer, projectbeheer)) en beschikt reeds over enkele onafgewerkte documenten.
Niveau 2	Onze NGO heeft de eerste stappen gezet om de grondslagen van interne controle te definiëren (risicoanalyse, formalisering van procedures, enz. (aankoop, recrutering, financieel beheer, projectbeheer)) maar beschikt nog niet over zelfs onafgewerkte documenten.
Niveau 1	Onze NGO beschikt over geen enkel element m.b.t. een analyse van de risico's verbonden aan de uitvoering van ontwikkelingsacties.

Evaluatie-instrumenten

2. Transparantie – B. **Kostprijsanalyse** (CZ): definitie

Aan de hand van dit criterium kan men nagaan hoe de NGO de evolutie van de kosten van elke actie op het vlak van ontwikkelingssamenwerking volgt.

Hoe verfijnder de kostprijsanalyse is, des te beter kan de NGO de evolutie van de actie controleren en zo nodig initiatieven nemen om die evolutie bij te sturen en om zich aan een veranderende omgeving aan te passen.

Evaluatie-instrumenten

2. Transparantie – B. *Kostprijsanalyse (CZ): waarden*

Niveau 4	Onze NGO beschikt over een intern systeem van kostprijsanalyse per samenwerkingsactie dat het mogelijk maakt op elk moment de exacte kostprijs van elke geïmplementeerde actie te kennen.
Niveau 3	Onze NGO beschikt over een intern systeem van kostprijsanalyse per samenwerkingsactie dat het mogelijk maakt op elk moment de exacte kostprijs te kennen van bepaalde acties in uitvoering.
Niveau 2	Onze NGO beschikt over een kostprijsanalysesysteem maar dat maakt het niet mogelijk de kostprijsberekening te individualiseren per actie.
Niveau 1	Onze NGO voert informeel een kostprijsanalyse per actie uit zonder daarvoor een intern gestandaardiseerd instrument te gebruiken.

Evaluatie-instrumenten

2. Transparantie – C. Coherentie van de financiële verslaggeving (CZ): definitie

Aan de hand van dit criterium kan men nagaan of de NGO aan DGOS coherente financiële informatie bezorgt.

Dit criterium zal rechtstreeks door PwC worden geverifieerd en geëvalueerd op basis van de financiële modellen die de NGO's aan DGOS hebben bezorgd voor de jaren 2003, 2004 en 2005.

Evaluatie-instrumenten

2. Transparantie – D. Beantwoorden aan de vereisten van DGOS (CZ): definitie

Aan de hand van dit criterium kan men nagaan in welke mate de NGO de vereisten van DGOS in acht neemt in termen van het opstellen van verschillende soorten van rapporten (erkenningdossier, vijfjarenprogramma, actieplannen, narratief verslag, financieel dossier).

Dit criterium zal rechtstreeks door PwC worden beoordeeld en geëvalueerd rekening houdend met de vastgestelde wettelijke verplichtingen (Wet betreffende de ontwikkelingssamenwerking; Erkenningsbesluit 1997, MB 1998) op basis van door de NGO's bezorgde documenten.

Evaluatie-instrumenten

2. Transparantie – E. **Externe communicatie** (CZ): definitie

Aan de hand van dit criterium kan men nagaan in welke mate de NGO toegang tot de volgende relevante informatie toestaat aan het publiek :

- de missie van de NGO
- de naam van de leden van de bestuurslichamen van de NGO
- een organogram van de NGO
- de jaarrekening van de NGO
- de structuur van de financieringsbronnen van de NGO
- de bestemming van de uitgaven (thematisch en geografisch)
- (indien van toepassing) de kosten die verbonden zijn aan de door de NGO georganiseerde campagnes voor fondsenwerving

Hoe meer transparantie, hoe gemakkelijker het is voor externe personen om de situatie en prestaties van de NGO te begrijpen en te beoordelen.

Evaluatie-instrumenten

2. Transparantie – E. Externe communicatie (CZ): waarden

Niveau 5	Onze NGO beschikt over een communicatieinstrument waarmee elk extern persoon op elk moment en zonder contact met onze organisatie alle volgende informatie kan verkrijgen: de missie van onze NGO, de namen van de leden van onze bestuurslichamen, ons organogram, onze jaarrekening, onze financieringsbronnen, de bestemming van de uitgaven en de kosten van onze campagnes voor fondsenwerving.
Niveau 4	Onze NGO beschikt over een communicatieinstrument waarmee elk extern persoon op elk moment en zonder contact met onze organisatie bepaalde informatie van wat volgt kan verkrijgen: de missie van onze NGO, de namen van de leden van onze bestuurslichamen, ons organogram, onze jaarrekening, onze financieringsbronnen, de bestemming van de uitgaven en de kosten van onze campagnes voor fondsenwerving. De andere informatie is verkrijgbaar op aanvraag.
Niveau 3	Onze NGO beschikt niet over een communicatieinstrument waarmee elk extern persoon op elk moment en zonder contact met onze organisatie de hierna opgesomde informatie kan verkrijgen, maar wij verstrekken op aanvraag en aan elke externe persoon alle volgende informatie: de missie van onze NGO, de namen van de leden van onze bestuurslichamen, ons organogram, onze jaarrekening, onze financieringsbronnen, de bestemming van de uitgaven en de kosten van onze campagnes voor fondsenwerving.
Niveau 2	Onze NGO verstrekt op aanvraag aan elke externe persoon bepaalde van de volgende informatie: de missie van onze NGO, de namen van de leden van onze bestuurslichamen, ons organogram, onze jaarrekening, onze financieringsbronnen, de bestemming van de uitgaven en de kosten van onze campagnes voor fondsenwerving. .
Niveau 1	Onze NGO verstrekt geen van de volgende informatie: de missie van onze NGO, de namen van de leden van onze bestuurslichamen, ons organogram, onze jaarrekening, onze financieringsbronnen, de bestemming van de uitgaven en de kosten van onze campagnes voor fondsenwerving. .

Evaluatie-instrumenten

2. Transparantie – F. Invoeren van een analytische boekhouding (CZ): definitie

Dit criterium beantwoordt aan een specifieke vereiste van het KB: uiterlijk tegen het boekjaar 2006 moet een analytische boekhouding ingevoerd zijn.

Evaluatie-instrumenten

2. Transparantie – F. Invoeren van een analytische boekhouding (CZ): waarden

Niveau 5	Onze NGO beschikt over een analytische boekhouding die al minstens drie jaar wordt gebruikt.
Niveau 4	Onze NGO beschikt over een analytische boekhouding die nog geen drie jaar wordt gebruikt.
Niveau 3	Onze NGO heeft al stappen gezet om een analytische boekhouding in te voeren opdat die tegen het boekjaar 2006 operationeel zou zijn.
Niveau 2	Onze NGO heeft al stappen gezet om een analytische boekhouding in te voeren, maar die analytische boekhouding zal niet operationeel zijn tegen het boekjaar 2006.
Niveau 1	Onze NGO heeft nog niets gedaan om een analytische boekhouding in te voeren.

Evaluatie-instrumenten

Aanstelling van een commissaris-IBR-lid

Een specifieke vereiste van het KB stelt dat er een commissaris moet aangesteld worden die lid is van het Instituut der Bedrijfsrevisoren.

Hoewel dit element buiten het bestek van de erkenningsprocedure die aan PwC werd toevertrouwd valt, zal dit gegeven toch ter informatie worden opgevraagd.

Evaluatie-instrumenten

3. Actiebeheer – Algemene aspecten

Rechtsgrond: artikel 4,2°,3° lid van het KB van 14 december 2005

Door de Minister gegeven toelichting: *"zonder dat het gaat om een limitatieve lijst betreft dit criterium het analyseren, in functie van de missie van de NGO, van de doelstellingen van de NGO, haar strategisch kader, haar beslissingsstructuur, haar methodologie voor het beheer van projecten en programma's, de opvolging en evaluatie, het personeelsbeleid en de kwaliteitsbewaking binnen de NGO."*

Punten die bij elke NGO een bijzondere aandacht vereisen:

- definitie van een missie en uitvoering van die missie in de acties
- gebruik van moderne en aangepaste beheersinstrumenten
- kwaliteitszorg

Evaluatie-instrumenten

3. Actiebeheer – Toelichting van de criteria

Definitie van een missie en uitvoering van die missie in de acties

Dit aandachtspunt wordt aan de hand van het volgende criterium geëvalueerd :

- A. duidelijkheid en samenhang van de activiteiten (CZ)

Gebruik van moderne en aangepaste beheersinstrumenten

Dit aandachtspunt wordt aan de hand van de volgende criteria geëvalueerd:

- B. beslissingsstructuur (CZ)
- C. werking van de RvB (CZ)
- D. Personeelsbeheer (CZ)
- E. Methodologie van het programmabeheer (CZ)
- F. Ontwikkeling van de acties (CZ)
- G. Planning van de acties (CZ)

Kwaliteitszorg

Dit aandachtspunt wordt aan de hand van het volgende criterium geëvalueerd :

- H. kwaliteitsbeheer (CZ)

Evaluatie-instrumenten

3. Actiebeheer – A. *Duidelijkheid en coherentie van de activiteiten (CZ): definitie*

Aan de hand van dit criterium kan men enerzijds controleren dat de NGO een document heeft opgesteld dat de reden van haar bestaan specificceert (missie, visie, strategie) en anderzijds dat de NGO zich bij de uitvoering van de samenwerkingsacties aan deze bepalingen houdt.

Elke NGO moet duidelijk, beknopt en in bewoordingen die voor iedereen begrijpelijk zijn, haar bestaansredenen (missie en visie) en de manier waarop ze die in praktijk wil omzetten (strategie) kunnen uitdrukken. Bovendien moet elke samenwerkingsactie die de NGO in kwestie uitvoert, doelstellingen hebben die stroken met de bestaansredenen en de strategie.

Evaluatie-instrumenten

3. Actiebeheer – A. *Duidelijkheid en coherentie van de activiteiten (CZ): waarden*

Niveau 4	Onze NGO beschikt over een document dat duidelijk, beknopt en in onmiddellijk begrijpelijke bewoordingen onze bestaansreden (missie en visie) en onze uitvoeringsstrategie definieert. De doelstellingen die aan elk van de door ons uitgevoerde acties gekoppeld zijn, zijn duidelijk afgestemd op de inhoud van dat document.
Niveau 3	Onze NGO beschikt over een document dat duidelijk, beknopt en in onmiddellijk begrijpelijke bewoordingen onze bestaansreden (missie en visie) en onze uitvoeringsstrategie definieert. De doelstellingen die aan bepaalde door ons uitgevoerde acties gekoppeld zijn, zijn niet afgestemd op de inhoud van dat document, maar hiervoor kan systematisch een verklaring gegeven worden.
Niveau 2	Onze NGO beschikt over een document dat duidelijk, beknopt en in onmiddellijk begrijpelijke bewoordingen onze bestaansreden (missie en visie) en onze uitvoeringsstrategie definieert. De doelstellingen die aan bepaalde door ons uitgevoerde acties gekoppeld zijn, zijn niet afgestemd op de inhoud van dat document, en er kan voor die afwijkingen geen verklaring gegeven worden.
Niveau 1	Onze NGO beschikt niet over een document dat duidelijk, beknopt en in onmiddellijk begrijpelijke bewoordingen onze bestaansreden (missie en visie) en onze uitvoeringsstrategie definieert. De doelstellingen die aan de door ons uitgevoerde acties gekoppeld zijn, kunnen niet gemakkelijk aan onze bestaansreden of onze strategie gekoppeld worden.

Evaluatie-instrumenten

3. Actiebeheer – B. **Beslissingsstructuur**(CS): definitie

Aan de hand van dit criterium kan men het bestaan en de kwaliteit van de beslissingsstructuur van de NGO beoordelen.

De beslissingsstructuur moet het mogelijk maken om op passende wijze de activiteiten te controleren en te beheren zonder dat de informatiestromen gehinderd worden. De personeelsleden moeten zich volledig bewust zijn van hun verantwoordelijkheden. De delegatie van de bevoegdheden en de toewijzing van de verantwoordelijkheden vormen een basis waarmee men het personeel verantwoordelijkheid kan geven, de controle verzekeren en de respectieve rollen van de personeelsleden kan vastleggen.

Evaluatie-instrumenten

3. Actiebeheer – B. *Beslissingsstructuur (CS): waarden*

Niveau 3	Onze NGO beschikt over een formele beschrijving van de taken die verbonden zijn aan de sleutelfuncties van onze organisatie (job description), een organogram evenals een geformaliseerd document dat het beleid inzake verdeling van rollen en verantwoordelijkheden binnen onze organisatie specificeert.
Niveau 2	Onze NGO werkt momenteel aan het definiëren van de taken die verbonden zijn aan de sleutelfuncties van onze organisatie (job description) en van de verdeling van rollen en verantwoordelijkheden binnen onze organisatie.
Niveau 1	Onze NGO heeft nog niets gedaan om tot een definitie te komen van de taken die verbonden zijn aan de sleutelfuncties van onze organisatie (job description) en van de verdeling van rollen en verantwoordelijkheden binnen onze organisatie.

Evaluatie-instrumenten

3. Actiebeheer – C. *Werking van de RvB (CZ): definitie*

Aan de hand van dit criterium kan men de kwaliteit van de werking van de raad van beheer (RvB) van de NGO beoordelen.

De RvB is het lichaam dat de drijvende kracht achter de hele organisatie is; de RvB moet samengesteld zijn uit een minimum aantal personen dat het mogelijk moet maken om de nodige competenties samen te brengen. Die personen moeten de vergaderingen van de RvB bijwonen en moeten zich onafhankelijk kunnen opstellen, zowel financieel (ze ontvangen geen bezoldiging voor hun werkzaamheden) als tegenover de personeelsleden (met name geen familiebanden).

Evaluatie-instrumenten

3. Actiebeheer – C. Werking van de RvB (CZ): waarden

Niveau 5	Binnen onze NGO voldoet onze RvB aan de volgende 4 criteria: de RvB moet samengesteld zijn uit minstens 5 leden; op elke vergadering moet minstens 75% van de leden aanwezig zijn; het beheerdersmandaat is onbezoldigd; de beheerders stellen zich onafhankelijk op ten aanzien van de personeelsleden.
Niveau 4	Binnen onze NGO voldoet onze RvB aan 3 van de volgende 4 criteria: de RvB moet samengesteld zijn uit minstens 5 leden; op elke vergadering moet minstens 75% van de leden aanwezig zijn; het beheerdersmandaat is onbezoldigd; de beheerders stellen zich onafhankelijk op ten aanzien van de personeelsleden.
Niveau 3	Binnen onze NGO voldoet onze RvB aan 2 van de volgende 4 criteria: de RvB moet samengesteld zijn uit minstens 5 leden; op elke vergadering moet minstens 75% van de leden aanwezig zijn; het beheerdersmandaat is onbezoldigd; de beheerders stellen zich onafhankelijk op ten aanzien van de personeelsleden.
Niveau 2	Binnen onze NGO voldoet onze RvB aan 1 van de volgende 4 criteria: de RvB moet samengesteld zijn uit minstens 5 leden; op elke vergadering moet minstens 75% van de leden aanwezig zijn; het beheerdersmandaat is onbezoldigd; de beheerders stellen zich onafhankelijk op ten aanzien van de personeelsleden.
Niveau 1	Binnen onze NGO voldoet onze RvB aan geen enkel van de volgende 4 criteria: de RvB moet samengesteld zijn uit minstens 5 leden; op elke vergadering moet minstens 75% van de leden aanwezig zijn; het beheerdersmandaat is onbezoldigd; de beheerders stellen zich onafhankelijk op ten aanzien van de personeelsleden.

Evaluatie-instrumenten

3. Actiebeheer – D. **Personeelsbeheer** (CZ): definitie

Aan de hand van dit criterium kan men het bestaan en de kwaliteit van het personeelsbeheer van de NGO beoordelen.

Personeelsbeheer heeft betrekking op rekrutering en competentiebeheer. Om een kwaliteitsvolle en doeltreffende dienstverlening te verzekeren, moeten de leidinggevenden en personeelsleden van de NGO over de gepaste competenties beschikken om zich van hun taken te kunnen kwijten. De competentie moet de kennis en vaardigheden weerspiegelen die nodig zijn voor het vervullen van de taken die bij elke functie horen.

Evaluatie-instrumenten

3. Actiebeheer – D. Personeelsbeheer (CZ): waarden

Niveau 4	De HR-dienst maakt gebruik van en beschikt over de drie volgende geformaliseerde documenten: regels m.b.t. rekrutering en voor een op competenties/kennis afgestemde functietoewijzing; systeem voor competentieontwikkeling voor personeel; evaluatiesysteem.
Niveau 3	De HR-dienst maakt gebruik van en beschikt over twee van de volgende drie geformaliseerde documenten: regels m.b.t. rekrutering en voor een op competenties/kennis afgestemde functietoewijzing; systeem voor competentieontwikkeling voor personeel; evaluatiesysteem.
Niveau 2	De HR-dienst maakt gebruik van en beschikt over één van de volgende drie geformaliseerde documenten: regels m.b.t. rekrutering en voor een op competenties/kennis afgestemde functietoewijzing; systeem voor competentieontwikkeling voor personeel; evaluatiesysteem.
Niveau 1	De HR-dienst beschikt over geen van de volgende vier geformaliseerde documenten: regels m.b.t. rekrutering en voor een op competenties/kennis afgestemde functietoewijzing; systeem voor competentieontwikkeling voor personeel; evaluatiesysteem.

Evaluatie-instrumenten

3. Actiebeheer – E. Aanpak van het programmabeheer (CZ): definitie

Aan de hand van dit criterium kan men nagaan in welke mate de NGO echt een methodologie hanteert bij het identificeren, plannen, uitvoeren en opvolgen van samenwerkingsacties.

Gedurende de hele cyclus van een samenwerkingsactie, en in het bijzonder bij een meerjaren-benadering, is methodologisch beheer van cruciaal belang voor een correcte identificatie en planning van de acties opdat ze goed uitgevoerd en opgevolgd kunnen worden.

Het gebruik van een methodologie (bvb. PCM, opvolgingskader, boordtabellen, ...) toont de wil aan van de NGO om een professioneel beheerssysteem in te voeren. Deze formalisering is nodig om elke medewerker van de NGO (in de zetel of op het terrein) toe te laten kennis te nemen van het gebruikte systeem.

Evaluatie-instrumenten

3. Actiebeheer – E. Aanpak van het programmabeheer (CZ): waarden

Niveau 5	Onze NGO hanteert voor elke uitgevoerde actie een geformaliseerde beheersmethodologie die alle etappes m.b.t. de identificatie, de planning, de uitvoering en de planning van een actie omvat.
Niveau 4	Onze NGO hanteert voor minstens 80% van elke uitgevoerde actie een geformaliseerde beheersmethodologie die alle etappes m.b.t. de identificatie, de planning, de uitvoering en de planning van een actie omvat.
Niveau 3	Onze NGO hanteert voor minstens 60% van elke uitgevoerde actie een geformaliseerde beheersmethodologie die alle etappes m.b.t. de identificatie, de planning, de uitvoering en de planning van een actie omvat.
Niveau 2	Onze NGO hanteert voor minstens 40% van elke uitgevoerde actie een geformaliseerde beheersmethodologie die alle etappes m.b.t. de identificatie, de planning, de uitvoering en de planning van een actie omvat.
Niveau 1	Onze NGO hanteert voor minstens 20% van elke uitgevoerde actie een geformaliseerde beheersmethodologie die alle etappes m.b.t. de identificatie, de planning, de uitvoering en de planning van een actie omvat.

Evaluatie-instrumenten

3. Actiebeheer – F. **Conceptie van de acties** (CZ): definitie

Aan de hand van dit criterium kan men nagaan hoe elke NGO het aspect 'resultaten' in de definitie van de actie integreert en ex-ante voorziet hoe ze van plan is de realisatiegraad van de resultaten te meten.

Des te meer de resultaten aan SMART-indicatoren gekoppeld zijn, des te meer toont de NGO aan dat ze de actie (analyse en identificatie) effectief heeft voorbereid en dat ze in staat is om de vordering ervan te identificeren.

Een SMART-indicator is:

- *eenvoudig en dus helder verwoord;*
- *objectief meetbaar;*
- *haalbaar binnen een realistisch budget;*
- *relevant voor de missie van de NGO en voor de beoogde actiestrategie;*
- *voorzien van een welbepaalde timing voor de realisatie van de actie.*

Evaluatie-instrumenten

3. Actiebeheer – F. Conceptie van de acties (CZ): waarden

Niveau 5	We hebben de laatste drie jaar (2003-2005) voor elk van onze acties ex-ante voorzien in een definiëring en formalisering van de doelstellingen, de resultaten en de SMART-indicatoren die toelaten de verwezenlijking van de verwachte resultaten te meten.
Niveau 4	We hebben de laatste drie jaar (2003-2005) voor minstens 50% van onze acties ex-ante voorzien in een definiëring en formalisering van de doelstellingen, de resultaten en de objectief verifieerbare indicatoren (OVI's) die toelaten de verwezenlijking van de verwachte resultaten te meten.
Niveau 3	We hebben de laatste drie jaar (2003-2005) voor minstens 50% van onze acties ex-ante voorzien in een definiëring en formalisering van de doelstellingen en de resultaten, maar zonder systematisch indicatoren te identificeren.
Niveau 2	We hebben de laatste drie jaar (2003-2005) voor minstens 50% van onze acties ex-ante voorzien in een definiëring en formalisering van de doelstellingen, maar zonder indicatoren te definiëren.
Niveau 1	We hebben de laatste drie jaar (2003-2005) voor het merendeel van onze acties niet ex-ante voorzien in een definiëring van de doelstellingen.

Evaluatie-instrumenten

3. Actiebeheer – G. *Planning van de acties (CZ): definitie*

Aan de hand van dit criterium kan men nagaan hoe elke NGO de uitvoering van de samenwerkingsacties plant en in welke mate ze kan uitleggen en formeel verantwoorden dat tijdens de uitvoering van de actie (in voorkomend geval) wijzigingen aan de initiële planning werden aangebracht.

Hoe preciezer de initiële planning is, des te beter is de NGO in staat om een uitvoering te verzekeren die in lijn is met de initieel uitgestippelde koers. Elke (zelfs kleine) wijziging moet worden verantwoord en geëxpliciteerd door concrete en verifieerbare elementen. Bij resultaatgericht beheer kunnen de ingezette middelen of de activiteiten echter worden gewijzigd om de resultaten beter te realiseren, dit ter bevordering van de flexibiliteit en om beter rekening te houden met de context.

Evaluatie-instrumenten

3. Actiebeheer – G. Planning van de acties (CZ): waarden

Niveau 5	We hebben de laatste drie jaar (2003-2005) voor elk van onze acties een gedetailleerde uitvoeringsplanning gedefinieerd en geformaliseerd en aan DGOS hebben we een formele verantwoording gegeven voor afwijkingen die tijdens de uitvoering vastgesteld werden.
Niveau 4	We hebben de laatste drie jaar (2003-2005) voor meer dan 75% van onze acties een gedetailleerde uitvoeringsplanning gedefinieerd en geformaliseerd en aan DGOS hebben we een formele verantwoording gegeven voor afwijkingen die tijdens de uitvoering vastgesteld werden.
Niveau 3	We hebben de laatste drie jaar (2003-2005) voor meer dan 50% van onze acties een gedetailleerde uitvoeringsplanning gedefinieerd en geformaliseerd en aan DGOS hebben we een formele verantwoording gegeven voor afwijkingen die tijdens de uitvoering vastgesteld werden.
Niveau 2	We hebben de laatste drie jaar (2003-2005) voor meer dan 50% van onze acties een gedetailleerde uitvoeringsplanning gedefinieerd en geformaliseerd, maar voor meer dan 50% van onze acties hebben we aan DGOS geen formele verantwoording gegeven voor afwijkingen die tijdens de uitvoering vastgesteld werden.
Niveau 1	We hebben de laatste drie jaar (2003-2005) voor meer dan 50% van onze acties een uitvoeringsplanning opgesteld.

Evaluatie-instrumenten

3. Actiebeheer – H. **Kwaliteitsbeheer** (CZ): definitie

Aan de hand van dit criterium kan men nagaan welk belang de NGO toekent aan de bepaling, de doeltreffendheid, de doelmatigheid en de duidelijkheid van haar procedures en dus van het geheel van haar werking.

Het kwaliteitsbeheer situeert zich op meer dan één niveau: de naleving van vooraf vastgestelde normen; de continuë verbetering van de werk- of conceptieprocedures; het benutten van ervaring en kennis; de doeltreffendheid van de ontwikkeling van de portefeuille van samenwerkingsacties... Maar hoe dan ook bestaat de hoofddoelstelling erin tot een globale verbetering te komen van het beheer en de resultaten waarvan de NGO blijk geeft.

Evaluatie-instrumenten

3. Actiebeheer – H. *Kwaliteitsbeheer (CZ): waarden*

Niveau 4	Binnen onze NGO worden alle interne procedures gedocumenteerd en ter beschikking van het personeel gesteld.
Niveau 3	Binnen onze NGO is een dienst/persoon die formeel hiervoor aangesteld is, bezig met het documenteren van alle interne procedures.
Niveau 2	Binnen onze NGO zijn we momenteel bezig met het documenteren van alle interne procedures maar zonder dat daarvoor formeel een specifieke dienst of persoon is aangesteld.
Niveau 1	Binnen onze NGO hebben we onze interne procedures niet gedocumenteerd en zijn we daar momenteel ook niet mee bezig.

Evaluatie-instrumenten

4. Doeltreffendheid – Algemene aspecten

Rechtsgrond: artikel 4,2°,4° lid van het KB van 14 december 2005

Door de Minister gegeven toelichting: *“dit beoogt na te gaan in hoever de NGO een resultaatgerichte planning heeft en de benodigde instrumenten ontwikkelt om de acties op te volgen in functie van het bereiken van resultaten. Ook het vermogen om zich aan te passen aan een veranderende context dient nagegaan te worden. Het betreft eveneens het beoordelen van de overeenkomst tussen de door de organisatie geplande en gerapporteerde resultaten en de realisaties op het terrein. Tenslotte dient nagegaan te worden of de NGO kan aantonen dat er onafhankelijke evaluaties werden uitgevoerd die afdoende resultaten aantonen. Bij gebrek aan voldoende resultaten dient de NGO aan te tonen dat ze haar strategie en aanpak heeft aangepast om de verwachte resultaten te bereiken.”*

Punten die bij elke NGO een bijzondere aandacht vereisen:

- resultaatgericht beheer en onderlinge overeenkomst van ‘verwachte resultaten’ en ‘verwezenlijkte resultaten’
- aanpassingsvermogen

Evaluatie-instrumenten

4. Doeltreffendheid – Toelichting van de criteria

Resultaatgericht beheer

Dit aandachtspunt wordt aan de hand van de volgende criteria geëvalueerd:

- A. Participatieve benadering (CZ&AT)
- B. Respecteren van de planning (CZ&AT)
- C. Uitvoering van de activiteiten (CZ&AT)
- D. Het behalen van de resultaten (CZ&AT)
- E. Opvolgen van de effecten van de acties (CZ&AT)

Aanpassingsvermogen

Dit aandachtspunt wordt aan de hand van het volgende criterium geëvalueerd:

- F. Evaluatie (CZ&AT)

Evaluatie-instrumenten

4. Doeltreffendheid – A. *Participatieve benadering* (CZ&AT): definitie

Dit criterium laat toe na te gaan in welke mate de NGO zijn partners werkelijk betreft bij de samenwerkingsacties die hij uitvoert.

Tijdens de volledige cyclus van een samenwerkingsactie is de betrokkenheid van de partners van cruciaal belang voor het welslagen van de actie.

Dit criterium wordt door PwC beoordeeld op basis van vaststellingen die worden gedaan tijdens de bezoeken in het Zuiden.

Evaluatie-instrumenten

4. Doeltreffendheid – B. *Respecteren van de planning (CZ&AT): definitie*

Dit criterium laat toe om na te gaan in welke mate de voortgang zoals die voorgelegd is aan DGOS overeenkomt met de voortgang op het terrein.

Dit criterium wordt door PwC beoordeeld worden op basis van vaststellingen die worden gedaan tijdens de bezoeken in het Noorden en het Zuiden.

Evaluatie-instrumenten

4. Doeltreffendheid – C. **Uitvoering van de activiteiten (CZ&AT): definitie**

Dit criterium laat toe om na te gaan in welke mate de beschrijving van de uitgevoerde activiteiten zoals voorgelegd aan DGOS overeenkomen met de werkelijk uitgevoerde activiteiten op het terrein.

Dit criterium wordt door PwC beoordeeld worden op basis van vaststellingen die worden gedaan tijdens de bezoeken in het Noorden en het Zuiden.

Evaluatie-instrumenten

4. Doeltreffendheid – D. *Het behalen van de resultaten (CZ&AT): definitie*

Dit criterium laat toe om na te gaan in welke mate de NGO de resultaten behaalt die vooraf gedefinieerd werden, evenals zijn bekwaamheid om eventuele tijdens de uitvoering van de actie vastgestelde afwijkingen in de resultaten formeel te verantwoorden.

Dankzij een doeltreffend beheerssysteem moet de NGO eerst en vooral in staat zijn om op elk ogenblik de afwijkingen te kennen tussen wat men denkt te bereiken en wat voorzien was, en ten tweede, moet hij in staat zijn om aan derden (vnl. De financieringskanalen) deze afwijkingen uit te leggen en te verantwoorden.

Dit criterium zal door PwC beoordeeld worden op basis van de vaststellingen die gedaan zullen worden tijdens de bezoeken in het Zuiden.

Evaluatie-instrumenten

4. Doeltreffendheid – E. *Opvolgen van de effecten van de acties (CZ&AT): definitie*

Aan de hand van dit criterium kan men nagaan in welke mate de NGO een opvolging van de uitgevoerde acties doet om zich ervan te vergewissen dat de te bereiken doelstellingen ook werkelijk bereikt werden.

Dit criterium wordt door PwC beoordeeld worden op basis van vaststellingen die worden gedaan tijdens de bezoeken in het Noorden.

Evaluatie-instrumenten

4. Doeltreffendheid – F. **Evaluatie** (CZ&AT): definitie

Aan de hand van dit criterium kan men nagaan in welke mate de NGO onafhankelijke evaluaties van de acties uitvoert en in hoeverre ze met geformuleerde opmerkingen rekening houdt voor de voortzetting van de acties en/of de ontplooiing van nieuwe acties.

De evaluatie kan verschillende vormen aannemen: zelfevaluatie; hiërarchische evaluatie; interne audit; externe evaluatie. Naar onze mening is een evaluatie onafhankelijk wanneer degene die evalueert, niet betrokken is geweest bij de realisatie, de coördinatie of het beheer van de actie (bv. een interne auditdienst kan worden beschouwd als een onafhankelijke evalueerder).

Door een beroep te doen op onafhankelijke evaluaties, kan de NGO verzekeren dat ze haar samenwerkingsopdracht correct en doeltreffend uitvoert; ook krijgt de NGO zo nuttige en relevante informatie om de acties of de strategie te heroriënteren.

Evaluatie-instrumenten

4. Doeltreffendheid – F. **Evaluatie** (CZ&AT): waarden

Niveau 4	De laatste drie jaar (2003-2005) hebben we voor meerdere van onze acties een onafhankelijke evaluatie gedaan. Bij elk evaluatierapport hebben wij de relevante aanpassingen geformaliseerd en in praktijk gebracht
Niveau 3	De laatste drie jaar (2003-2005) hebben we voor bepaalde acties een onafhankelijke evaluatie gedaan. Maar niet elk evaluatierapport is systematisch gevolgd door een formalisering van de aanpassing.
Niveau 2	De laatste drie jaar (2003-2005) hebben we voor bepaalde acties een onafhankelijke evaluatie gedaan. Maar de evaluatierapporten zijn door geen enkele formalisering van de aanpassing gevolgd.
Niveau 1	De laatste drie jaar (2003-2005) hebben we geen onafhankelijke evaluatie van onze acties gedaan.

Chronologie van de uitvoering

3/10	Informatiesessie
13/10	Uiterste datum voor het ontvangen van de ondertekende verklaring vanwege de NGO's
23/10 – 8/12	Institutionele analyse (informatie gegeven D-7)
1/11 – 31/1	Bezoek aan acties in Noorden en Zuiden (informatie gegeven D-21)
7/2	Versturen aan de NGO's van kennisgevingen voor opmerkingen
14/2	Uiterste ontvangstdatum voor opmerkingen vanwege de NGO's
28/2	Rapport met de erkenningsaanbevelingen

PricewaterhouseCoopers

© 2006 PricewaterhouseCoopers. Alle rechten voorbehouden. 'PricewaterhouseCoopers' verwijst naar het netwerk van firma's die deel uitmaken van PricewaterhouseCoopers International Limited. Elke firma is een afzonderlijke en onafhankelijke juridische entiteit.



DGOS – 'Programma'-erkenning

September 2006