

Monitoring en Evaluatie van Capaciteitsopbouw

Beleid en instrumenten *Een PSO Handleiding*

PSO, Den Haag, 15 Maart 2004

Voorwoord

Met de ontwikkeling van het PSO-bedrijfsplan 2003 – 2004 en de keuze om capaciteitsopbouw de centrale doelstelling van het PSO-beleid te maken, is binnen de Vereniging PSO de behoefte ontstaan aan een nieuwe systematiek voor monitoring en evaluatie. In 2003 heeft PSO hiertoe twee belangrijke stappen gezet.

In de eerste plaats heeft PSO met haar leden een conceptueel kader ontwikkeld voor capaciteitsopbouw¹. In dit kader heeft PSO gedefinieerd waarover, en hoe ze met haar leden, en de partnerorganisaties daarvan, wil dialogiseren over capaciteitsopbouw. Daarmee onderstreept PSO dat capaciteitsopbouw een specifiek werkveld is.

M&E dient in het algemeen ter sturing, lering en controle. Voor het PSO-bureau zijn vooral de laatste twee doelen van belang: verantwoording over de ingezette middelen in het licht van bereikte resultaten, en leren over wat wel en wat niet werkt. Het sturen van programma's en projecten is een taak van partner- en lidorganisaties van PSO. Vanuit die optiek heeft PSO in 2003 als tweede stap een aanpak ontwikkeld die nauw aansluit bij bovengenoemd conceptueel kader voor capaciteitsopbouw. Hierbij heeft PSO zich laten adviseren door Arcadis². In dit proces zijn bestaande M&E systemen van leden bekeken, partnerorganisaties bevraagd over hun aanpak, zijn externe bronnen geraadpleegd, èn is de informatiebehoefte bij de financier (DGIS) geïnventariseerd.

De hierop gebaseerde nieuwe M&E systematiek biedt PSO de mogelijkheid inzicht te krijgen in specifieke resultaten die worden geboekt in verschillende dimensies van capaciteitsopbouw; en, niet onbelangrijk, te leren welke strategieën / activiteiten / methodologieën onder welke omstandigheden geschikt zijn om deze resultaten te bereiken. PSO zal geleerde lessen kunnen systematiseren en zo nodig doorvertalen naar beleid.

De nieuwe systematiek geldt voor iedereen die met PSO-middelen capaciteitsopbouw van lokale partners ondersteunt. Uitgangspunt is dat partners en leden een of andere vorm van eigen M&E systeem hebben die hen ten behoeve van sturing, leren en controle, informatie verschaft over hun programma's en projecten. PSO heeft een aanpak willen ontwikkelen die aansluit op bestaande systemen, waar die informatie bij wijze van spreke kan worden in gesluisd. Natuurlijk kan dat nooit naadloos, maar door te werken met algemene en eenduidige concepten verwacht PSO hierin een eind te kunnen komen.

Deze handleiding beschrijft de uitgangspunten en definieert de concepten van het PSO M&E beleid, en werkt deze vervolgens uit in een handzame instructie voor toepassing van de systematiek. De formats (zie annexen) in de handleiding beperken zich tot de informatiebehoefte binnen het kader van de Vereniging PSO. Als leden en partners zelf weinig ontwikkelde M&E systemen hebben, kan PSO hen op verzoek adviseren / ondersteunen over de ontwikkeling daarvan. Ook kan PSO ondersteuning verlenen bij de productie van M&E informatie die meer exclusief gericht is op de behoeften van partners en leden. De handleiding zal tevens elektronisch verkrijg- en toepasbaar worden gemaakt.

Tot slot: het nieuwe M&E beleid van PSO geldt vooralsnog alleen voor het reguliere financieringsprogramma. Bijzondere programma's als het jongerenprogramma en het noodhulpprogramma vallen binnen het oude beleid. Waar nodig wordt dit op korte termijn aangepast aan de principes van deze nieuwe systematiek. Dit geldt tevens voor de aanvraagssystematiek van PSO.

¹ Zie PSO, (2003). Financiering van capaciteitsopbouw door PSO, conceptueel en methodologisch kader, Den Haag.

² Arcadis (2003). Beleid en instrumenten voor monitoring en evaluatie in PSO verband, en, Monitoring en evaluatie in PSO verband. Een kader. Concept. Deel 2: Annexen.

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	1
1. Inleiding.....	3
1.1 Achtergrond	3
1.2 Leeswijzer Handleiding	3
2. Kader voor M&E binnen PSO.....	5
2.1 Definities monitoring en evaluatie	5
2.2 Uitgangspunten	5
2.3 Getrapte verantwoordelijkheden	7
3. Van planning naar M&E: concepten en instrumenten.....	9
3.1 Planning.....	9
3.2 Interventiologica	10
3.3 Instrumenten voor monitoring en evaluatie	13
4. Het basis rapportagestramien partnerorganisatie.....	16
4.1 Basis rapportagestramien.....	16
4.2 Algemene toelichting.....	18
5. Procedures monitoring.....	19
5.1 Inhoudelijke jaarrapportage	19
5.2 Financiële jaarrapportage	20
5.3 Midterm review	23
6. Procedures evaluatie.....	24
6.1 Evaluatie programma's.....	24
6.2 Eindrapportage	24
7. Overige procedures.....	26
7.1 Aanbevelingen M&E PO - LO	26
7.2 Gebruik gegevens door PSO-bureau	26

Annexen

Annex 1.	Afkortingen
Annex 2.	Begrippenkader capaciteitsopbouw
Annex 3.	Financiering van capaciteitsopbouw door PSO
Annex 4.	Strategieën capaciteitsopbouw
Annex 5.	Basisstramien PO
Annex 6.	Korte vragenlijst jaarrapportage PO
Annex 7.	Korte vragenlijst eindrapportage PO
Annex 8.	Stramien samenvatting programma
Annex 9.	Korte vragenlijst jaarrapportage programma
Annex 10.	Korte vragenlijst eindrapportage programma
Annex 11.	Voorbeeld ToR midterm review / evaluatie
Annex 12.	Stramien rapportage midterm review / evaluatie
Annex 13.	Stramien financiële jaarrapportage project
Annex 14.	Stramien financiële jaarrapportage programma
Annex 15.	Stramien financiële eindrapportage programma
Annex 16.	gebruikte literatuur

1. Inleiding

1.1 Achtergrond

Voor u ligt de handleiding monitoring en evaluatie (M&E) van PSO. Deze handleiding bevat richtlijnen, en beschrijft het gebruik van instrumenten voor M&E tussen het bureau PSO en haar leden en andere afnemers van PSO-financiering. De handleiding is gebaseerd op het M&E beleid zoals vastgesteld door de Algemene Ledenvergadering van 30 oktober 2003. Dit beleid sluit aan bij de veranderingen in de strategische oriëntatie van PSO en de veranderende relatie tussen het bureau PSO en haar Lid organisaties. Het gaat hierbij om de volgende hoofdkeuzes:

- Capaciteitsopbouw als centrale doelstelling;
- Bevordering van programmatische aanpak;
- Resultaatgerichtheid in planning en implementatie;
- Systematische aandacht voor leren;
- Verschuiving van controle vooraf naar monitoring en evaluatie

Deze handleiding vervangt de notitie M&E Beleid van 1999 en de tot nog toe ontwikkelde en geïmplementeerde M&E instrumenten. De voorgestelde systematiek houdt rekening met de informatiebehoeften van de belangrijkste 'stakeholders' binnen de Vereniging PSO waaronder de partnerorganisaties, lidorganisaties, DGIS, het PSO-bureau en haar afdelingen.

Zoals gesteld richt de handleiding zich op de instrumenten en procedures voor M&E tijdens de implementatiefase van de door PSO gefinancierde interventies. Hierbij wordt alleen ingegaan op de M&E instrumenten en procedures die gelden tussen de lidorganisaties en het bureau PSO. Het is aan de leden om M&E instrumenten en procedures overeen te komen met de partnerorganisaties.

Tegelijkertijd met de herziening van de M&E procedures vindt ook een herziening van de PSO aanvraagssystematiek en -stramien plaats. Deze herziening zal in 2004 vorm krijgen.

1.2 Leeswijzer Handleiding

De handleiding is bedoeld voor medewerkers van PSO en haar leden en is opgebouwd uit twee delen: een inleiding op het M&E beleid in PSO-verband (hoofdstuk 2 en 3); en een instructie ten aanzien van de toepassing van de M&E systematiek (hoofdstuk 4 tot en met 7). Het is aan te bevelen om in eerste instantie de gehele handleiding door nemen. Vervolgens kan het document op onderdelen gebruikt worden als instructiedocument tijdens implementatie van door PSO gefinancierde interventies.

Kortweg gaat het bij de afzonderlijke hoofdstukken om het volgende. Hoofdstuk 2 geeft inzicht in het de uitgangspunten kader voor M&E binnen PSO, uitgangspunten en definities. Hoofdstuk drie gaat in op de centrale concepten waarmee binnen de Vereniging PSO gewerkt zal worden. Meer in het bijzonder gaat het over het onderscheid in planningsinstrumenten (programma's en projecten) en de daarbij behorende interventielogica. Tevens komen de verschillende M&E instrumenten aan bod.

De stramien en procedures die behoren bij deze M&E instrumenten komen in hoofdstuk 4, 5 en 6 aan bod. In hoofdstuk 4 wordt allereerst het basisrapportage stramien uitgewerkt dat zal dienen als monitoringinstrument voor de door PSO gefinancierde interventies bij elke partnerorganisatie. Het ligt aan de basis van zowel project- als programma rapportages.

In hoofdstuk 5 wordt uitgewerkt hoe de toepassing van het basisstramien uitpakt in verschillende situaties, c.q. welke procedures gelden bij projecten en programma's. Hoofdstuk 6 doet hetzelfde voor stramienen en procedures rondom evaluaties van projecten en programma's.

In hoofdstuk 7, tenslotte, staat beschreven hoe PSO als vereniging de informatie verwerkt en gebruikt voor interne en externe verantwoording en voor leerprocessen.

Aangezien een eenduidige terminologie de basis is voor een effectief monitoring systeem is in annex 2, 3 en 4 een beschrijving van het begrippenkader rondom capaciteitsopbouw in PSO verband opgenomen³. De nieuw ontwikkelde stramienen vindt u terug in de overige annexen.

³ Zie PSO, (2003). Financiering van capaciteitsopbouw door PSO, conceptueel en methodologisch kader, Den Haag.

2. Kader voor M&E binnen PSO

2.1 Definities monitoring en evaluatie

Monitoring is voor PSO het systematisch verzamelen, analyseren en gebruiken van informatie uit projecten en programma's voor grofweg drie doeleinden. Monitoring is gericht op leren van de opgedane ervaringen (*leerfunctie*), op het intern en extern afleggen van verantwoordelijkheid over de ingezette middelen en de resultaten daarvan (*controle functie*), en op het nemen van beslissingen (*stuurfunctie*).

In PSO-verband vindt monitoring plaats op verschillende niveaus; PSO-bureau, lidorganisaties, partnerorganisaties en DGIS. De PSO systematiek probeert recht te doen aan de verschillende informatiebehoefte tijdens de implementatie van een project of programma. Elk niveau heeft echter zijn eigen informatiebehoefte: zo heeft de partnerorganisatie meer behoefte aan frequente en gedetailleerde informatie dan PSO als bureau of DGIS.

Meer specifiek probeert PSO via monitoring zicht te krijgen op het proces waarmee middelen (door PSO gefinancierd), via activiteiten uiteindelijk tot resultaten leiden binnen de partnerorganisatie(s) in het zuiden. PSO heeft daarom behoefte aan kwalitatieve informatie over de gerealiseerde capaciteitsopbouw. Gedetailleerde uitspraken over de effecten daarvan op het functioneren van de partnerorganisatie(s), laat staan over impact op armoedebestrijding zullen veelal niet mogelijk zijn binnen monitoringsystemen. PSO ziet hier meer een rol voor evaluatie.

Evaluatie is voor PSO het beoordelen, zo systematisch en objectief mogelijk, van een lopend of beëindigd project, programma of beleid. Het doel is om uitspraken te kunnen doen over de relevantie, effectiviteit, efficiency, impact en duurzaamheid van de gefinancierde interventie(s). Op basis van die informatie kan worden bepaald of, en zo ja welke, veranderingen op project-, programma- of beleidsniveau moeten worden doorgevoerd. Evaluatie heeft in die zin zowel een *leerfunctie*, waarbij opgedane lessen geïncorporeerd moeten worden in toekomstige voorstellen of beleid, als een *controle functie* waarbij de uitvoering van beleid door leden en partners op basis van doelstellingen en ingezette middelen getoetst worden.

Monitoring en evaluatie zijn voor PSO dus complementair. Tijdens een evaluatie wordt zoveel mogelijk gebruik gemaakt van reeds bestaande monitoring informatie. En, in tegenstelling tot monitoring, waar de nadruk ligt op proces en resultaten, behoort evaluatie goed zicht te geven op de relaties tussen die resultaten (versterkte capaciteit van een organisatie), de effecten (verbeterde diensten / producten) en impact (verbetering in de levensomstandigheden van de uiteindelijke doelgroep).

2.2 Uitgangspunten

In haar M&E systematiek laat PSO zich leiden door een aantal centrale uitgangspunten die in het vervolg van de handleiding verder worden geoperationaliseerd. Het gaat om de volgende zeven keuzes:

a. Capaciteitsopbouw centraal

PSO richt zich op capaciteitsopbouw van partnerorganisaties in het zuiden zodat deze beter in staat zullen zijn een bijdrage te leveren aan structurele armoedebestrijding. In het algemeen wordt capaciteitsopbouw gedefinieerd als een proces waarmee individuen, groepen, instituties, organisaties en samenlevingen hun vermogen vergroten om: taken uit te voeren, problemen op te lossen, en zelf

doelstellingen te formuleren en deze te bereiken⁴. Vanuit die gedachte is de ondersteuning van PSO gericht op het versterken van primaire processen van organisaties, c.q. van die taken, activiteiten, systemen en processen die bijdragen aan de totstandkoming van de producten of diensten van die organisatie(s)⁵. De (ontwikkeling van de) partnerorganisatie staat hiermee centraal in het monitoring- en evaluatiesysteem; op dat niveau moeten veranderingen bereikt en geregistreerd worden. Ook de verantwoordelijkheid voor het plannen, monitoren en evalueren van capaciteitsopbouw ligt zoveel mogelijk bij de partnerorganisatie. De lidorganisatie dient dit proces te ondersteunen, eventueel en indien desgevraagd met steun van PSO.

b. Keuze voor terminologie 'logical framework'

De basis van een M&E systeem is een helder en gemeenschappelijk begrippenkader. Dit is nodig om grote hoeveelheden informatie over activiteiten te kunnen registreren, vergelijken en bespreken. PSO kiest er in zijn M&E systematiek voor om gebruik te maken van de terminologie van het 'logical framework'. Dit betekent dat lidorganisaties in aanvragen en rapportages de interventie logica die ten grondslag ligt aan het project of programma zichtbaar moeten maken. Overigens zal het hierbij nooit om volledige causaliteit of zekerheid gaan. Capaciteitsopbouw is geen exacte wetenschap. Het gaat om een beargumenteerde relevantie en een onderbouwde inschatting van (verwachte) resultaten.

c. Aansluiting bestaande systemen

PSO stelt zich ten doel zoveel mogelijk aan te sluiten bij bestaande M&E systemen van lid- en partnerorganisaties. Dit betekent dat leden gebruik kunnen maken van bestaande informatiebronnen en rapportagestromen. Dit betekent niet dat PSO geen eisen stelt aan de rapportages van haar leden. Zonder eenduidige terminologie of stramien is het voor de vereniging onmogelijk om de kwaliteit van de door haar gefinancierde interventies te monitoren en evalueren en zo nodig verbeteringen aan te brengen. Wel gaat PSO ervan uit dat wanneer zij probeert de rapportage stramien kort en bondig te houden, en in haar terminologie zoveel mogelijk aansluit bij het internationale begrippenkader deze aansluiting vloeiender zal verlopen.

d. Nadruk op hoofdlijnen en compactheid

PSO wil een bruikbaar en transparant systeem en stelt daarom grenzen aan de hoeveelheid informatie die aangeleverd en geanalyseerd wordt. Compactheid dwingt tot het onderscheiden van hoofd- en bijzaken en maakt het veel waarschijnlijker dat documenten niet alleen vervaardigd, maar ook gelezen worden. PSO beveelt aan dat lidorganisaties op een vergelijkbare manier omgaan met monitoring informatie van haar partners en dientengevolge de frequentie en omvang van rapportages beperken. Naast een gelimiteerde hoeveelheid informatie dienen rapportage's een heldere structuur te volgen.

e. Scoring

PSO heeft ervoor gekozen om in haar rapportagestramien gebruik te maken van scoringsmechanismen. Doel is lidorganisaties en partners te stimuleren om naar elkaar, en naar PSO toe hun beoordeling over, c.q. hun tevredenheid met, de uitgevoerde activiteiten en resultaten expliciet te maken. Tevens heeft dit als doel informatiestromen beheersbaar te maken, interventies met elkaar te kunnen vergelijken en te aggregeren op PSO niveau.

⁴ Gebaseerd op: CIDA (1998). Capacity development: the concept and its implementation in the CIDA context, 1998 en UNDP (1998). Capacity assessment and development, Technical Advisory Paper III.

⁵ Zie PSO, (2003). Financiering van capaciteitsopbouw door PSO, conceptueel en methodologisch kader, Den Haag.

f. Aandacht voor kwalitatieve lessen

Het streven naar precisie en enige kwantificering moet niet ten koste gaan van de leerervaringen. Daarom is er in de nieuwe M&E systematiek ruimte voor kwalitatieve / beschrijvende informatie, zowel voor wat betreft het implementatie proces en de resultaten als voor leeraspecten met betrekking tot de praktijk van capaciteitsopbouw.

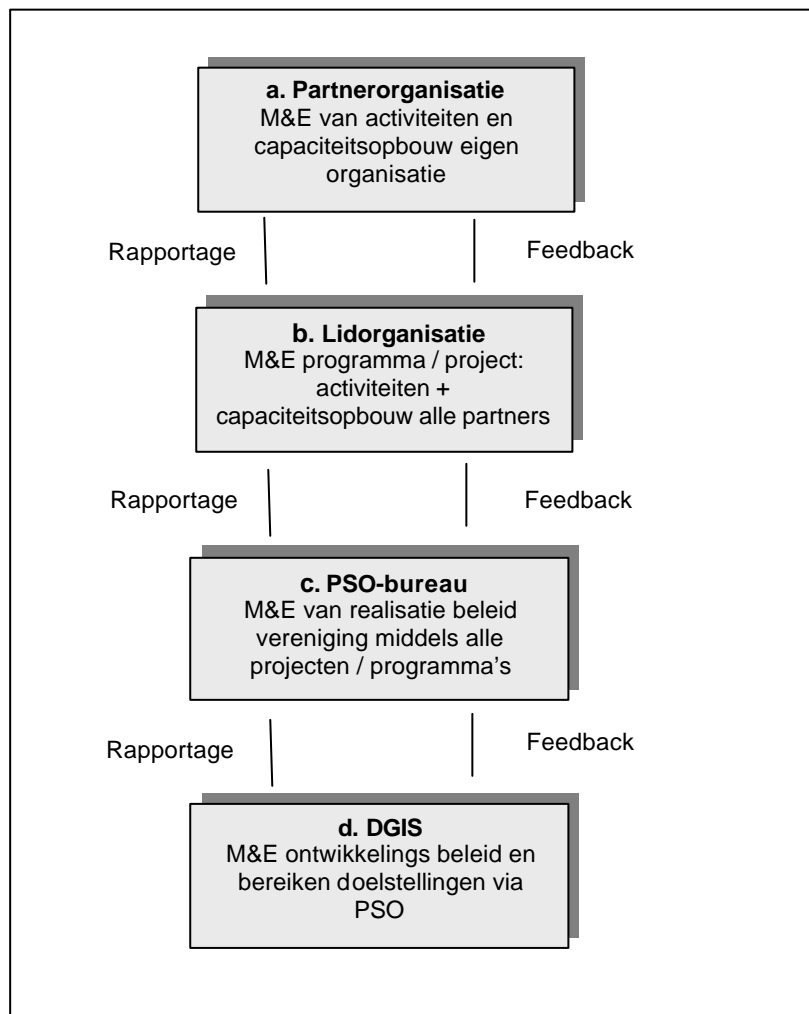
g. Jaarcyclus

PSO volgt in de nieuwe M&E systematiek een jaarcyclus. Lidorganisaties rapporteren per partnerorganisatie één keer per jaar aan PSO over de implementatie en resultaten van door PSO gefinancierde projecten en programma's gedurende het voorafgaande jaar. De inhoudelijke en financiële rapportage worden zoveel mogelijk gezamenlijk aangeleverd. Tegelijkertijd met de jaarrapportage geven lidorganisaties eventuele wijzigingen aan in hun planning voor het komende jaar.

2.3 Getrapte verantwoordelijkheden

PSO hanteert een getrappt systeem waarin organisaties zelf direct verantwoordelijk zijn voor het produceren, interpreteren en rapporteren van informatie die betrekking heeft op hun eigen niveau. In de volgende figuur is weergegeven hoe die M&E verantwoordelijkheden eruit zien.

Figuur 1. M&E verantwoordelijkheden



a. De partnerorganisatie (PO)

De PO is primair verantwoordelijk voor M&E van de door PSO gefinancierde interventies. Zij monitort en evalueert de voortgang en de gerealiseerde capaciteitsopbouw binnen de eigen organisatie. Rapporten van ingezette experts, verslagen van trainingen en uitwisselingen zijn primair voor (door derden) of door de PO zelf opgesteld. Het is aan de PO om formele verplichtingen vast te stellen voor de eventuele rapportage van derden, zoals van noordelijke experts of lokale trainers. Op basis van deze gegevens rapporteert de PO periodiek aan de Lidorganisatie over de inzet van PSO middelen, de uitvoering van activiteiten en over de gerealiseerde capaciteitsopbouw. Over de inhoud en de frequentie van die rapportage maken PO en LO eigen afspraken in hun contract of samenwerkingsovereenkomst.

b. De Lidorganisatie (LO)

De LO is verantwoordelijk voor M&E van de implementatie en de resultaten van door PSO gefinancierde interventies bij al haar partners. Daarnaast ondersteunt de LO haar partnerorganisatie (s) in het zelf monitoren en evalueren van de PSO inzetten en de gerealiseerde capaciteitsopbouw. Op basis van de M&E gegevens van de PO analyseert de LO of, en hoe, het geheel aan steun die in een bepaalde periode is gemobiliseerd nu bijdraagt aan capaciteitsopbouw van de PO of het netwerk van PO's. Vanzelfsprekend komt de LO tot haar beoordeling in dialoog met de PO. De LO rapporteert hierover jaarlijks (per PO) aan het bureau PSO.

c. Het PSO-bureau

PSO is verantwoordelijk voor M&E van alle door PSO gefinancierde projecten en programma's, geïmplementeerd door lidorganisaties en partners. Op basis van de verkregen informatie toetst het PSO-bureau in hoeverre het PSO-beleid wordt / is gerealiseerd. Het PSO-bureau analyseert de rapportages van de LO's en vormt zich een oordeel over de mate waarin de LO's de beoogde plannen uitvoeren die in het programma of project overeengekomen waren. Het bureau geeft vervolgens feedback aan haar leden en via hen aan de PO's. Daarnaast organiseert het PSO-bureau 'midterm reviews' en evaluaties over de programma's waarvoor dat contractueel is overeengekomen.

Voor haar eigen rapportage organiseert en aggregereert het bureau PSO de informatie die zij van de leden ontvangt. Hiermee beoogt PSO een systematisch en samenvattend beeld te geven van het gebruik van middelen, bereikte resultaten in termen van (bijdrage aan) capaciteitsopbouw, inschattingen van effecten en impact, en geleerde lessen. Deze informatie en daarbij behorende observaties, en aanbevelingen, biedt PSO via haar jaarverslag aan DGIS en aan de leden aan. Daarin doet PSO vanzelfsprekend ook verslag van activiteiten en resultaten van andere aard, zoals de dienstverlening en het PSO kenniscentrum.

d. DGIS

DGIS stelt vast in hoeverre PSO een effectief kanaal is om de doelstellingen van het Nederlandse beleid voor Ontwikkelingssamenwerking te doen realiseren. Dat zal gebeuren op basis van de PSO jaarverslagen, jaarplannen en de uitkomsten van programma evaluaties.

3. Van planning naar M&E: concepten en instrumenten

3.1 Planning

PSO als vereniging voert zelf geen programma's of activiteiten uit maar realiseert capaciteitsopbouw in het zuiden via haar Nederlandse lidorganisaties die op hun beurt met partners in het zuiden samenwerken. De partnerorganisatie ontwikkelt samen met de lidorganisatie een voorstel voor samenwerking waarvoor PSO steun wordt aangevraagd. De lidorganisatie dient vervolgens een aanvraag in bij PSO. Deze aanvraag bestaat uit twee delen, een financieel en een inhoudelijk deel, waarvoor door PSO stramienen beschikbaar zijn gesteld. De aanvraag dient een overtuigende logica van middelen tot impact te bevatten. Dit komt neer op: duidelijkheid over wat de input zal zijn (inzetten en financiering), welke resultaten daarmee worden nagestreefd, en een inschatting van de verwachte effecten en impact⁶.

Programmatisch werken

Een zo goed mogelijke planning betaalt zich in de uitvoering en in de behaalde resultaten terug. De ervaring heeft geleerd dat programmatisch werken in dit kader een belangrijke succesfactor is voor capaciteitsopbouw. Daarom heeft PSO ervoor gekozen een dergelijke aanpak te bevorderen: in 2006 wil PSO minimaal binnen 60 % van haar activiteiten programmatisch werken. Voor PSO is programmatisch werken gebaseerd op het principe van gecoördineerde ondersteuning van een lokaal programma. Vier sleutelbegrippen⁷ spelen daarbij een rol:

- Leiderschap door (een) lokale organisatie(s);
- Eén samenhangend programma en budgettair kader;
- Donorcoördinatie en harmonisatie van procedures;
- Lokale participatie met betrekking tot analyse, programma ontwerp, implementatie, management en monitoring en evaluatie

Het is duidelijk dat lang niet altijd aan deze aspecten zal kunnen worden voldaan. In de praktijk vormen deze sleutelbegrippen een leidraad en werken programma's 'toe' naar bovenstaande aspecten. Evenmin betekent dit dat activiteiten die niet binnen programmatisch verband kunnen plaatsvinden minder relevant zijn. In PSO-verband zullen ook niet-programmatische activiteiten resultaten kunnen behalen op het terrein van capaciteitsopbouw.

Vanuit deze optiek onderscheidt PSO twee planningsinstrumenten op basis waarvan aanvragen voor financiering kunnen worden geformuleerd, en waarvoor specifieke criteria voor monitoring en evaluatie zijn geformuleerd: een programma en een project. Voor alle duidelijkheid, daar waar mogelijk geeft PSO de voorkeur aan programmatisch werken; waar dit minder goed kan wordt een projectmatige aanpak gevolgd, met heldere kwaliteitseisen.

Programma's

PSO definieert een programma als een geïntegreerd, samenhangend en (relatief) alomvattend geheel van activiteiten dat in samenwerking tussen lokale partners en een LO wordt ontwikkeld om bij te dragen aan één of meerdere ontwikkelingsdoelstellingen. Een programma is gericht op de lange termijn (5 - 7 jaar), heeft een sterk procesmatig karakter en heeft afstemming (en daarmee coördinatie en samenwerking) met andere relevante lokale stakeholders en donoren hoog in het vaandel staan.

⁶ PSO aanvraagstramienen zullen in 2004 aangepast worden op het nieuwe PSO M&E beleid.

⁷ Aangepast van Lavergne, R. and Alba A (2003). CIDA primer on program-based approaches, Canadian International Development Agency.

Een programma is in deze zin meer dan alleen een verzameling van losse projecten. In programma's ligt de nadruk op aspecten als synergie, gezamenlijke planning, lokaal 'ownership', en 'linking and learning'. Programma's behoeven daarbij een grote mate van flexibiliteit, willen ze succesvol zijn. Sturing, onder meer op het budget, vindt op hoofdlijnen plaats, de invulling (en bijsturing) gebeurt gedurende het proces. Binnen PSO zijn programma's doorgaans gericht op meerdere partners werkzaam binnen een regio, thema of sector, met een reikwijdte van vier jaar (in eerste aanleg) en voor een budget boven een ton Euro per jaar.

Projecten

Een gangbare definitie van een project is een set van middelen en activiteiten die gepland en geïmplementeerd worden binnen een afgebakende tijdsduur met het doel om specifieke resultaten te behalen.

Voor PSO ligt het 'harde' onderscheid met programma's ligt in de looptijd, de omvang van het budget, en in de reikwijdte. Een minder hard onderscheid bestaat ten aanzien van de degelijkheid in analyse en planning. Ook projecten moeten immers gestoeld zijn op goed onderbouwde keuzes. Hier is dan ook meer sprake van een gradueel verschil met programma's. Projecten zijn bij uitstek geschikt voor het gestuurd uitvoeren van activiteiten gericht op relatief voorspelbare 'korte termijn' resultaten. Dit legitimeert een gedetailleerde planning vooraf. Binnen PSO hebben projecten doorgaans betrekking op individuele partnerorganisaties, bestrijken een periode van maximaal drie jaar, en hebben een budget van onder de 100.000 Euro per jaar.

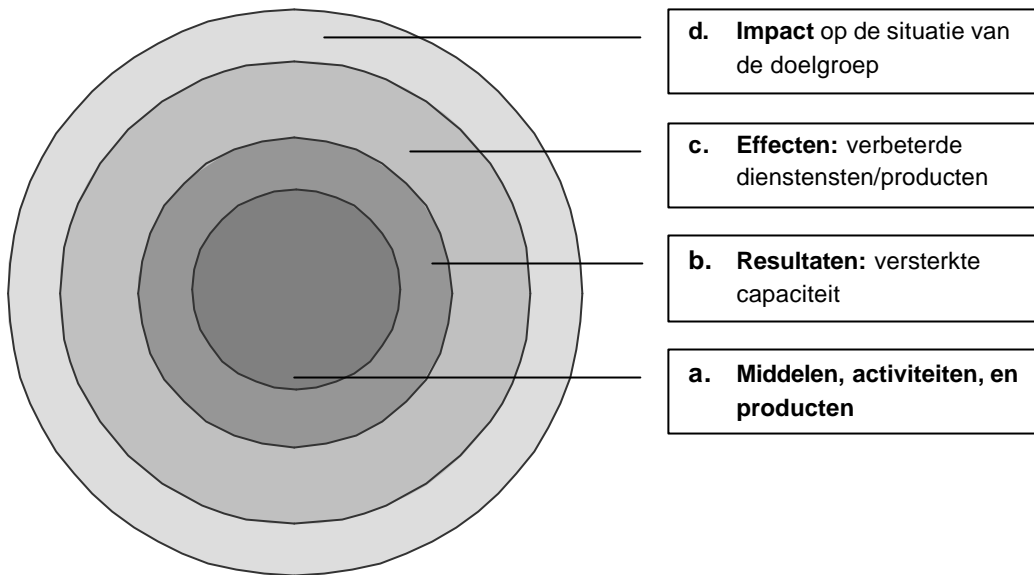
3.2 Interventiologica

In het PSO M&E systeem staan de resultaten op het gebied van capaciteitsopbouw centraal. Deze resultaten worden bereikt door het inzetten van mensen en middelen waardoor activiteiten kunnen worden uitgevoerd die bijdragen aan capaciteitsopbouw van de partnerorganisaties in het Zuiden. Deze logica, van input naar capaciteitsopbouw, ligt ten grondslag aan het PSO M&E systeem en komt terug in de aanvraag- en rapportage stramien zoals die door PSO worden voorgeschreven.

PSO maakt voor de beschrijving van deze logica gebruik van de terminologie van het 'logical framework'. Het staat lidorganisaties vrij dezelfde terminologie te gebruiken of andere varianten zolang deze maar eenzelfde logica verwoorden. Het opnemen van een 'logical framework' matrix, in zijn geheel of gedeeltelijk, is optioneel.

Figuur 1 is een schematische weergave van de interventiologica en terminologie zoals PSO die hanteert. De verschillende onderdelen worden in de rest van deze paragraaf kort toegelicht. Afgesloten wordt met een voorbeeld van een interventiologica (tabel 2).

Figuur 2. Interventielogica⁸



a. Middelen, activiteiten en producten

Middelen (Inputs)

Middelen zijn de financiële, materiele of menselijke middelen die aangewend worden om activiteiten mee uit te voeren. PSO financiert twee soorten middelen: (i) inzet expertise en (ii) lokale kosten.

i. Inzet expertise

Door PSO gefinancierde expertise kan op meerdere manieren ingezet worden, komt bij voorkeur uit het zuiden, maar kan bij gebrek aan lokaal kader ook uit het noorden worden gerecruteerd. De meest gangbare vormen zijn: een meerjarige inzet, korte inzet of een expert missie. Onder meerjarige inzet verstaat PSO een inzet van een (zuidelijke of noordelijke) expert ten bate van één of meerdere partner organisaties (flexibele technische assistentie) die langer duurt dan 1 jaar.

Onder korte inzet verstaat PSO een inzet van maximaal 1 jaar. Een expertmissie is een uitzending van een expert met een specifieke 'terms of reference' en een 'consultancy' contract voor een periode van maximaal 3 maanden naar één of meer partnerorganisaties.

ii. Financiering lokale kosten (FILOK)

Het gaat hier bijvoorbeeld om financiering van trainingen, uitwisselingsbezoeken, deelname aan seminars etc. Een voorwaarde is dat deze activiteiten bijdragen aan de duurzame versterking van de capaciteiten van de organisatie; het gaat dus niet om het puur dekken van lopende projectkosten. Naast door PSO gefinancierde middelen kunnen ook andere inputs, bijvoorbeeld van de partnerorganisatie, bijdragen aan het behalen van de doelstellingen van het project / programma⁹.

⁸ Aangepast van James, R. (2001). Practical guidelines for the monitoring and evaluation of capacity building, experiences from Africa, Oxford.

⁹ Zie voor meer informatie over PSO financieringsinstrumenten annex 3.

Activiteiten (Activities)

Activiteiten zijn de in het kader van een PSO financiering *uitgevoerde werkzaamheden*. Met andere woorden: het gaat hier of om de taakopdracht van een inzet (in welke vorm dan ook), of om de met een specifiek budget uitgevoerde specifieke interventie zoals een training, of de uitvoering van een onderzoek. PSO hanteert een onderscheid tussen acht soorten activiteiten of strategieën die bijdragen aan capaciteitsopbouw: (i) uitwisseling; (ii) facilitatie; (iii) coaching; (iv) onderzoek; (v) training; (vi) advisering; (vii) management; en (viii) uitvoering. PSO veronderstelt dat de eerste 6 activiteiten direct bijdragen aan capaciteitsopbouw. Management en uitvoering zijn doorgaans vooral voorwaardenscheppend. Deze acht werkzaamheden komen in aanmerking om door PSO gefinancierd te worden middels de inzet van experts of FILOK¹⁰.

Producten (Outputs)

Dit zijn de direct uit de activiteiten *voortvloeiende producten of toestand*. De output van training is: een x aantal getrainde mensen, de output van een uitgevoerd onderzoek is een onderzoeksverslag met bevindingen, en de output van advisering bijvoorbeeld een beleidsdocument. In deze terminologie vloeien producten logischerwijze en direct uit de activiteit voort, als deze effectief is uitgevoerd.

b. Resultaten (results of outcomes)

Resultaten zijn de *verandering in mensen of organisatie (of tussen organisaties)* die het gevolg zijn van de gerealiseerde outputs. Met andere woorden het gaat hierbij om de gerealiseerde capaciteitsopbouw.

Als het product was: getrainde mensen, dan kunnen nieuwe kennis, inzicht of vaardigheden het resultaat zijn. Als een onderzoeksuitslag de output was, dan kan toegenomen inzicht in een probleem het resultaat zijn. En als geïnstalleerde PC's de output zijn, dan kan een functionerend IT systeem het resultaat zijn. Het kan voorkomen dat meerdere producten nodig zijn om bepaalde resultaten te behalen. In PSO verband zullen resultaten betrekking moeten hebben op specifieke aspecten van de capaciteit van de partnerorganisatie. PSO onderscheidt daarin drie dimensies: Human Resource Development (HRD), Organisational Development (OD) en Institutional Development (ID)¹¹.

c. Effecten (Effects)

Effecten zijn de gevolgen van de resultaten in de zin van *daadwerkelijk beter functioneren* van het primaire proces van een organisatie. De effecten zullen zich in die zin moeten manifesteren in verbeterde producten en / of diensten van de PO.

Dus: als nieuw verworven kennis bij bepaalde stafleden het resultaat was, dan kan feitelijke toepassing in het primaire proces van de PO (i.e. in haar dienstverlening) het effect zijn. Is een functionerend IT systeem het resultaat, dan kan een snellere of betere verwerking en interpretatie van gegevens het effect zijn. En als het toegenomen inzicht in een bepaalde technologie het resultaat was, dan kan het toepassen van die technologie het effect zijn. Het verschil met resultaten ligt in de feitelijke inpassing en toepassing ervan in de dagelijkse, actuele praktijk van de partnerorganisatie.

d. Impact

Impact is de *uiteindelijke sociaal-economische, politieke of fysieke doorwerking* van effecten. Dit is het niveau waar het bij ontwikkelingssamenwerking in essentie om gaat; hier zal de rechtvaardiging van het voorgaande proces in moeten blijken. In PSO-verband zal het veelal gaan om aspecten van armoedebestrijding. Het verschil tussen effect en impact is dat het bij effecten gaat om kenmerken van de organisatie, maar bij impact om kenmerken van de doelgroep.

¹⁰ Zie voor meer informatie over het door PSO gehanteerde onderscheid in activiteiten annex 4.

¹¹ Zie voor meer informatie over dimensies van capaciteitsopbouw annex 2.

Als bepaalde nieuwe activiteiten van de PO het effect waren, dan kan de impact onder de doelgroep zijn: verbeterde gezondheid, verhoogd inkomen, toegang tot macht. Als betere informatieverwerking door de PO het effect was, dan kan de impact betere afstemming op marktmogelijkheden door de doelgroep zijn. En als effectiever functioneren van PO-voorlichters het effect was, dan kan vergroting van oogsten de impact zijn, zich vertalend in hogere inkomsten.

Tabel 1. Voorbeeld interventielogica¹²

Voorbeeld interventielogica¹³	
Impact	<ul style="list-style-type: none"> • Betere inkomsten voor koffie producenten.
Effecten	<ul style="list-style-type: none"> • Coöperaties zijn in staat goede service en verbeterde kwaliteit koffie te leveren; • Verbeterde exportservices van koepelorganisatie voor zowel leden als klanten.
Resultaten	<ul style="list-style-type: none"> • Het management van de koepelorganisatie is in staat om monitoring data te verzamelen, analyseren en gebruiken voor in- en verkoop en het ontwikkelingsbeleid voor haar leden; • Koepelorganisatie heeft op maat gemaakt training- en scholingsprogramma voor 40 onderliggende coöperaties ontwikkeld en geïmplementeerd.
Producten	<ul style="list-style-type: none"> • Geautomatiseerd monitoring en informatiesysteem geïmplementeerd; • 3 gebruikers manuals opgeleverd; • Procedures en formats ontwikkeld om periodiek informatie te actualiseren; • Base Line beschikbaar van alle onderliggende coöperaties; • Management en bestuur van de koepelorganisatie getraind; • Onderliggende coöperaties getraind in het aanleveren en gebruiken van informatie.
Activiteiten	<ul style="list-style-type: none"> • Ontwerpen en programmeren software (uitvoering); • Ontwikkelen vragenlijsten (uitvoering); • Advisering ten aanzien van ontwerp systeem en procedures; • Facilitatie besluitvormingssessie; • Training management en bestuur koepel + onderliggende organisaties gebruik systeem.
Middelen	<ul style="list-style-type: none"> • Financiële middelen (FILOK) cursus informatiebeheerder in Visual Basic; • Consultancy contract (EM) lokale programmeur voor 2 x 2 maanden; • 1 flex TA voor ontwikkelen vragenlijsten en proces facilitatie; • Financiële middelen (FILOK) voor workshops management + bestuur koepelorganisatie.

3.3 Instrumenten voor monitoring en evaluatie

Onder 2.1. zijn reeds de PSO-definities voor monitoring en evaluatie gegeven. Hieronder wordt kort ingegaan op de instrumenten die PSO ter beschikking staan voor M&E. PSO maakt een onderscheid tussen: jaarrapportage, midterm review, eindrapportage en evaluatie. Daarnaast vinden op ad hoc basis veldbezoeken en eventueel thematische evaluaties plaats. In hoofdstuk 4, 5 en 6 worden de daarbij horende stramien en procedures verder uitgewerkt.

¹² Dit voorbeeld is aangepast van een door PSO gefinancierd project van ICCO: Sistema de Información bij La Central de Cooperativas in Honduras.

¹³ Zeker voor de niveaus resultaten, effecten en impact is het van belang indicatoren te ontwikkelen. Deze kunnen bijvoorbeeld worden uitgewerkt met gebruikmaking van SMART of SPICED criteria. Zie voor een beschouwing hierover, Roche, C. (1999). Impact assessment for development agencies: learning to value change, hoofdstuk 3, Oxford. Voor een verdere toelichting zie, DFID (2002), Tools for development, hoofdstuk 5, London.

a. Jaarrapportage

De Jaarrapportage van de lidorganisatie aan het PSO-bureau is een belangrijk instrument voor monitoring en dient in een later stadium ook als input voor 'midterm reviews' en/of programma evaluaties. De jaarrapportage bestaat uit een inhoudelijk en een financieel deel en wordt door de lidorganisatie opgesteld op basis van input van en dialoog met de partnerorganisatie(s). In het inhoudelijk deel doet de lidorganisatie verslag van de voortgang van de interventie, en de resultaten daarvan binnen de PO.

b. Midterm review

De 'midterm review' (MTR) biedt PSO, LO en PO('s) de mogelijkheid tussentijds een programma (of delen daarvan) te analyseren en lessen te trekken. Een MTR gaat dieper in op resultaten dan de jaarrapportages, rapporteert over effecten en geeft een beargumenteerde inschatting van mogelijke impact. Op basis van de conclusies uit de MTR kunnen aanpassingen worden aangebracht in het ontwerp of de planning van het programma.

Het bureau PSO voorziet standaard een MTR voor programma's met een looptijd van 4 jaar en een totaal budget van meer dan 2.000.000 Euro. In dat geval wordt na 2 jaar een MTR gepland. Voor overige programma's (korter durend of met een lager budget) kan op ad hoc basis (bijvoorbeeld tussentijds of bij goedkeuring in de contractvoorwaarden) besloten worden tot een MTR.

c. Eindrapportage

De eindrapportage omvat de laatste jaarrapportage over een project of programma, en geeft daarbij een algemene beschouwing op de ontwikkeling en resultaten ervan over de gehele looptijd. De lidorganisatie is verantwoordelijk voor het opstellen en aanleveren van de eindrapportage, op basis van input van de partnerorganisatie(s). Naast de inhoudelijke verslaglegging wordt ook een financiële eindafrekening aangeleverd.

d. Evaluatie

Bij een formele evaluatie stelt PSO de vraag naar de relevantie, effectiviteit, efficiency, impact en duurzaamheid van de gefinancierde interventie(s) centraal¹⁴. Evaluaties van programma's gaan in die zin specifiek in op de al dan niet bewezen waarde van de gehanteerde strategie en de relevantie in het licht van de context, de keuze van PO(s) en de kwaliteit en kwantiteit van de steun die via het bureau PSO en de LO is verstrekt. Daarnaast presenteert de evaluatie 'harde' data over effecten (dus verbetering in het functioneren van de PO) en doet gedetailleerde uitspraken over impact. Een belangrijke vraag hierbij is in hoeverre de behaalde resultaten op het gebied van capaciteitsopbouw duurzaam zijn. De evaluatie biedt voorts lessen die voor de betrokken organisaties en, wellicht sectorale collega's van belang zijn.

Evaluaties vinden standaard plaats bij programma's van minimaal 3 jaar met een begroting van gemiddeld meer dan 500.000 Euro per jaar. Voor overige programma's (korter durend dan wel met een lager budget) kan op ad hoc basis besloten worden tot een evaluatie. Zo nodig wordt dit in de contractvoorwaarden opgenomen. De evaluatie vindt plaats in het laatste contractjaar.

Het gebruik van bovengenoemde PSO-instrumenten voor monitoring en evaluatie verschilt in geval van projecten en programma's. Tabel 3 geeft het gebruik van de PSO M&E instrumenten schematisch weer (in hoofdstuk 5 en 6 wordt dit verder uitgewerkt).

¹⁴ Zie voor een definitie van deze begrippen annex 11.

Tabel 2: Overzicht gebruik PSO M&E instrumenten

Type activiteit	Monitoring	Evaluatie
Programma's	<ul style="list-style-type: none">• Jaarrapportage• Midterm review	<ul style="list-style-type: none">• Evaluatie• Eindrapportage
Projecten > 18 maanden	<ul style="list-style-type: none">• Jaarrapportage	<ul style="list-style-type: none">• Eindrapportage
Projecten < 18 maanden	<ul style="list-style-type: none">• ---	<ul style="list-style-type: none">• Eindrapportage

e. Veldbezoeken en thematische evaluaties

In nauw overleg met de lidorganisatie kunnen door het bureau PSO andere M&E instrumenten worden ingezet, zoals veldbezoeken of thematische evaluaties. Deze instrumenten vormen geen onderdeel van de formele M&E cyclus maar zijn complementair.

4. Het basis rapportagestramien partnerorganisatie

Capaciteitsopbouw van de partnerorganisatie is het centrale element in de PSO M&E systematiek. Dit vertaalt zich door in alle rapportages (jaar- en eindrapportages) van zowel projecten als programma's. Voor iedere partner dient bij rapportages een basisstramien te worden ingevuld waarbij verslag gedaan wordt van de voortgang van het project en/of het programma. Naast een beschrijving van gebruikte middelen (inputs), activiteiten, producten (outputs) en resultaten worden scores gevraagd op een aantal dimensies. Daarnaast wordt om een toelichting verzocht en een korte beschouwing op enkele algemene vragen.

4.1 Basis rapportagestramien

Het basis rapportagestramien PO (annex 5) bestaat uit vier onderdelen: algemene gegevens, activiteiten, producten en resultaten. Deze worden hieronder met voorbeelden toegelicht. De rapportage over de ingezette middelen vindt plaats via de financiële verantwoording. Dit is uitgewerkt onder paragraaf 5.2.

a. Algemene gegevens

Algemene gegevens van het project of programma over de rapportage periode; het kan hierbij gaan om een jaarrapportage of een eindrapportage.

Voorbeeld¹⁵:

Naam partnerorganisatie	La Central de Cooperativas, Honduras
Titel project / programma:	Monitoring en Informatie Systeem voor koffie coöperaties
Rapportageperiode:	01-11-02 t/m 31-10-03 (jaarrapportage)

b. Activiteiten

In onderstaande tabel wordt gevraagd om aan te geven welke soorten activiteiten met PSO financiering uitgevoerd zijn. Men kan hierbij een keuze maken uit de acht type activiteiten die PSO gedefinieerd heeft voor capaciteitsopbouw: (i) uitwisseling, (ii) facilitatie; (iii) coaching; (iv) onderzoek; (v) training; (vi) advisering; (vii) management; en (viii) uitvoering. Zie voor een verdere beschrijving van de indeling in type activiteiten ook Annex 4. Voor elk type activiteit dient aangegeven te worden hoeveel % van de PSO middelen hieraan besteed is.

PSO vraagt hier om een totaaloverzicht, niet om een verdeling per input. Het mag duidelijk zijn dat middels één input aan meerdere type activiteiten gewerkt is, of dat meerdere inputs aan één activiteit werken. PSO vraagt niet om een exacte berekening. De schatting wordt gebaseerd op de kosten. Bijvoorbeeld indien een partner een budget van 25.000 Euro alleen aan training heeft besteed en een inzet (van 50.000 Euro per jaar) voor 50% van zijn tijd aan advisering en 50% aan management, dan is de verdeling grofweg 1/3 van het totaal voor elke activiteit.

¹⁵ Zie voor de volledige tabellen annex 5.

Voorbeeld (het betreft hier een aangepaste vorm van de complete tabel, zie annex 5):

Activiteiten	% totale middelen	Score voortgang	Opmerkingen
Training	30	3	De training van het managementteam en het bestuur is professioneel uitgevoerd en vrijwel volledig afgerond.
Advisering	40	2	Het adviestraject is half doorlopen.; de consultant heeft nog geen aandacht besteed aan feedback uit de organisatie.
Coaching	30	1	Het coachingstraject heeft vertraging opgelopen door werkdruk en vertrek stafleden
Totaal	100	2	

In de kolom **score voortgang** geeft men per type activiteiten een waardering. Centraal staat de vraag of de activiteiten volgens planning worden uitgevoerd. Kies een score van 1 - 4 waarbij 1 staat voor 'zeer onbevredigend en 4 voor 'zeer bevredigend'. Uit het voorbeeld in de tabel blijkt dat de trainingsactiviteiten goed op schema liggen (score van 3) maar de coachingsactiviteiten lopen daarentegen achter op de planning (score van 1). In de kolom voor opmerkingen is ruimte voor een korte toelichting.

c. Producten

Onder producten geeft men aan wat de uitgevoerde activiteiten direct hebben opgebracht. Per product (output) geeft men onder **score tevredenheid** een waardering. Men kiest een score van 1 - 4 waarbij 1 staat voor 'zeer onbevredigend en 4 voor 'zeer bevredigend'. Deze score kan men baseren op de volgende overwegingen:

- Voldoen de outputs aan de gestelde kwaliteitseisen?
- Is er sprake van voldoende 'ownership' bij de partnerorganisatie?

Voorbeeld:

Producten	Score tevredenheid	Opmerkingen
Managers (8) getraind in gebruik systeem	3	De managers hebben alle modules met succes afgesloten, maar missen nog een goede handleiding voor de praktijk
Bestuursleden (3) gecoached in toepassing data	2	De workshops sloten onvoldoende aan bij het kennisniveau van de bestuursleden
Ontwerp informatie systeem	4	Het informatie systeem is gereed voor gebruik. De staf is enthousiast over de aansluiting ervan op de reeds bestaande informatiestromen.
Gemiddelde score	3	

d. Resultaten

Hieronder geeft men de resultaten van het project / programma weer, zoals behaald aan het einde van de periode waarover gerapporteerd wordt. Per subcategorie resultaten wordt vervolgens om een drietal scores gevraagd. Voor de subcategorieën waarin het project of programma resultaten heeft behaald geeft men de volgende drie scores:

- **Score kwaliteit.** In hoeverre voldoet het resultaat aan de gestelde kwaliteitseisen? Men geeft een score van 1 - 4 waarbij 1 voor 'zeer onbevredigend staat en 4 voor 'zeer bevredigend'.
- **Score attributie.** In hoeverre is het resultaat toe te schrijven aan de PSO inzetten en de daarmee gerealiseerde outputs? Men geeft een score van 1 - 4 waarbij 1 staat voor 'geheel niet gerelateerd aan de PSO interventie' en 4 voor 'geheel toe te schrijven aan de PSO interventie'.
- **Score duurzaamheid:** in hoeverre is het resultaat duurzaam ingebed in de organisatie? Men geeft een score van 1 - 4 waarbij 1 staat voor 'geheel niet duurzaam' en 4 voor 'geheel duurzaam'.

In de kolom **resultaten** beschrijft men kort welke resultaten behaald zijn binnen de door PSO onderscheiden subcategorieën van capaciteitsopbouw. Onderstaand voorbeeld onderscheidt twee subcategorieën. Dit verschilt natuurlijk per partnerorganisatie.

Voorbeeld (het betreft hier een aangepaste vorm van de complete tabel, zie annex 5):

Dimensie	Resultaten	Score kwaliteit	Score attributie	Score duurzaamheid
Human Resources development				
Management-vaardigheden	Het management is in staat om monitoring data te verzamelen, analyseren en gebruiken voor beslissingen over inkoop- en verkoop beleid.	3	2	3
Organisational Development				
Strategie en beleid	Koepelorganisatie heeft op maat gemaakt trainings- en scholingsprogramma voor 40 onderliggende coöperaties ontwikkeld en geïmplementeerd.	3	4	1
Institutional Development	---			

4.2 Algemene toelichting

Na invulling van het basis rapportagestramien wordt de LO verzocht kort te reflecteren op een aantal zaken. Centraal staat het niveau van de resultaten. Gevraagd wordt de gegeven scores onder kwaliteit, attributie en duurzaamheid te becommentariëren. Daarbij dient vooral de aandacht te gaan naar 'uitschieters', met andere woorden zeer positieve of zeer negatieve scores. Tevens wordt de LO gevraagd om een algeheel oordeel over het proces, de geleerde lessen, en, voorzover mogelijk, een inschatting van effecten (verbeterd functioneren van de partnerorganisatie).

5. Procedures monitoring

In dit hoofdstuk worden de procedures besproken voor monitoring van PSO programma's en projecten, zoals geïntroduceerd in paragraaf 3.3. Hierbij wordt alleen ingegaan op de procedures die betrekking hebben op de relatie tussen het bureau PSO en haar leden. Het is aan de leden om M&E afspraken te maken met de PO's. In paragraaf 5.1 en 5.2 worden de procedures rondom de inhoudelijke en financiële jaarrapportage besproken; In paragraaf 5.3 staat de 'midterm review' centraal. In tekst wordt steeds verwezen naar de relevante annexen.

5.1 Inhoudelijke jaarrapportage

a. Jaarrapportage

Uit efficiencyoverwegingen maakt PSO een onderscheid naar projecten korter en langer dan 18 maanden. In het geval van projecten langer dan 18 maanden vindt monitoring plaats op basis van jaarrapportages. Als evaluatief moment volgt aan het eind van het project een eindrapportage. Betreft het een project korter dan 18 maanden dan kan worden volstaan met een eindrapportage (zie paragraaf 6.2).

De jaarrapportage van projecten (>18 maanden) en programma's is opgebouwd uit een verslaglegging per partnerorganisatie. Hiervoor wordt het **basis rapportagestramien PO** (annex 5) gehanteerd, zoals beschreven in hoofdstuk 4. Daarnaast dient per partnerorganisatie een **korte vragenlijst jaarrapportage PO** (annex 6) ingevuld te worden. Deze vragenlijst bestaat uit twee delen: (a) toelichting op de scores in het basisstramien, en (b) open vragen over voortgang, resultaten en effecten.

Wanneer het een project of programma meerdere partnerorganisaties betreft, geldt bovendien dat, naast de individuele rapportages over de PO's, ook een rapportage op programmaniveau plaatsvindt. Ook dit bestaat uit twee onderdelen. Allereerst geeft het **stramien samenvatting programma** (annex 8) een overzicht van de scores van de individuele partnerorganisaties en gemiddelde scores over alle organisaties. Dit wordt automatisch gegenereerd na het invullen van de basis rapportagestramiën per PO, en vergt van de LO geen extra handeling.

Daarnaast wordt van de lidorganisaties gevraagd de **korte vragenlijst jaarrapportage programma** (annex 9) in te vullen. Deze vragenlijst bevat een verzoek om een korte toelichting op de scores uit het stramien samenvatting programma (annex 8) en een aantal open vragen over voortgang, resultaten en effecten op programmaniveau.

Bovenstaande laat zich schematisch als volgt weergeven:

Tabel 3. Overzicht eisen inhoudelijke jaarrapportage

	Per partnerorganisatie	Overstijgend
Projecten > 18 maanden	<ul style="list-style-type: none">• Basis rapportagestramien PO• Korte vragenlijst PO	<ul style="list-style-type: none">• ----
Programma's	<ul style="list-style-type: none">• Basis rapportagestramien PO• Korte vragenlijst jaarrapportage PO	<ul style="list-style-type: none">• Stramien samenvatting programma• Korte vragenlijst jaarrapportage programma

b. Jaarcyclus

Het PSO-bureau maakt met de individuele lidorganisaties per programma/project afspraken over de rapportage periode. Doorgaans zal dit de jaarcyclus van het betreffende project/programma betreffen. Met andere woorden rapportage vindt plaats over de jaarperiode gerekend vanaf de ingangsdatum van het project/programma. De data voor aanlevering aan het PSO-bureau kunnen dus per programma of project verschillen. Regel is dat de rapportage binnen 2 maanden na afloop van het betreffende jaar bij PSO binnen dient te zijn.

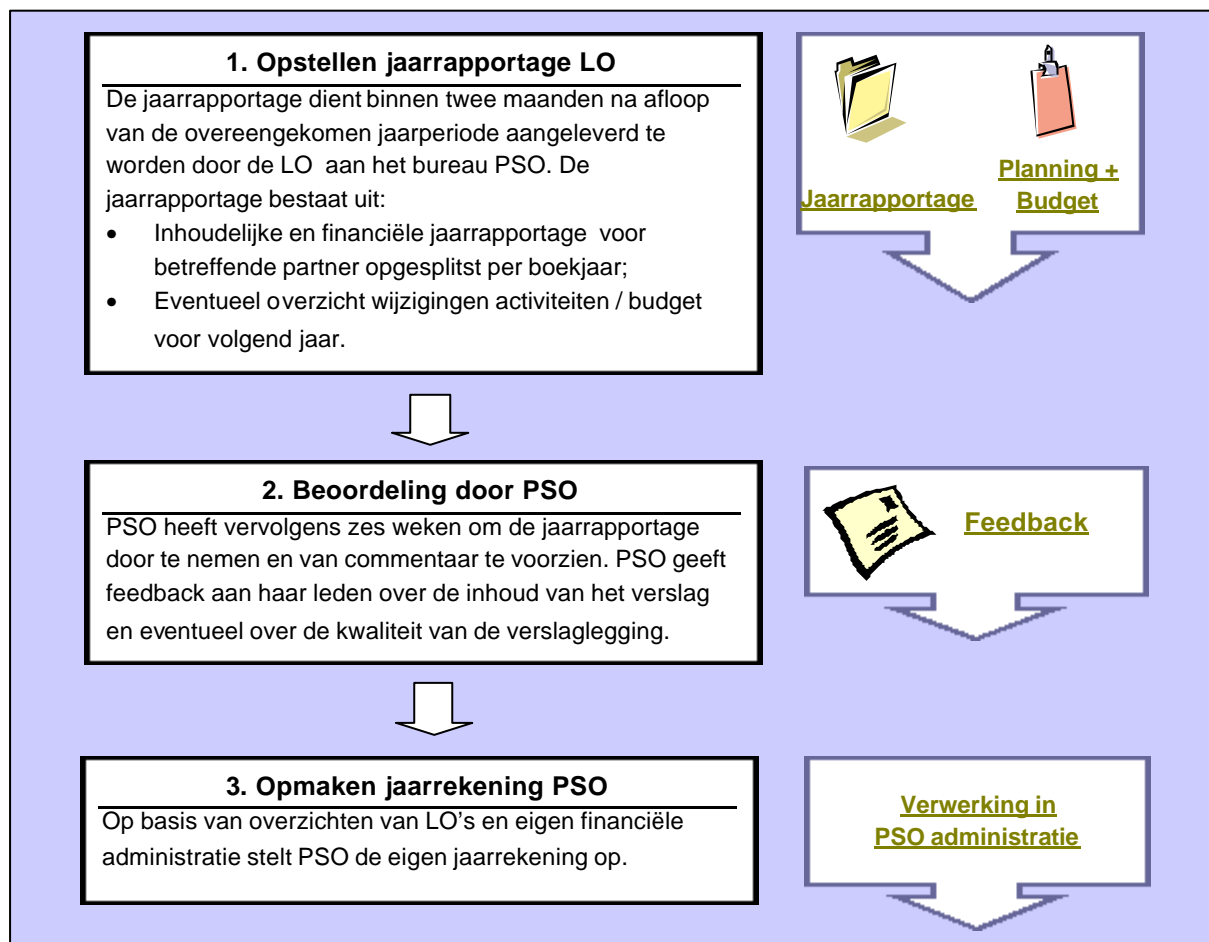
5.2 Financiële jaarrapportage

a. Projecten

Voor projecten geldt dat de financiële verslagen vergezeld dienen te gaan van primaire documenten zoals bonnen en andere betaalbewijzen. Projecten korter dan 18 maanden kennen alleen een inhoudelijke en financiële eindrapportage, zie hiervoor paragraaf 6.2. Bij projecten langer dan 18 maanden leveren de lidorganisaties gelijktijdig met de inhoudelijke jaarrapportage een financiële jaarrapportage aan. Indien zich eventuele wijzigingen voordoen in de oorspronkelijke activiteitenplanning geeft men een overzicht van het budget voor het komende jaar.

Deze rapportage kan plaatsvinden op elk moment van het jaar; op zijn laatst twee maanden na afloop van het betreffende projectjaar. Wel dienen in deze jaarrapportage de lasten per boekjaar (= kalenderjaar) zichtbaar gemaakt te worden. Figuur 3 geeft schematisch de procedure voor de inhoudelijke en financiële rapportage over projecten weer.

Figuur 3: Procedure inhoudelijke en financiële jaarrapportage projecten



Voor de financiële jaarrapportage van projecten gebruikt men annex 13. Onderstaand staat een voorbeeld uitgewerkt. In de eerste kolom geeft men aan of het gaat om financiering van lokale kosten (Filok) of de inzet van expertise; expert missie of een inzet. Onder **titel** vult men de naam van de inzet, de expert in of de titel van de Filok. In het geval van een inzet geeft men aan of de expert uit het Zuiden (Z) of het Noorden (N) komt. Vervolgens zet men in kolom **budget** per inzet de totaal gebudgetteerde kosten en onder **realisatie** de werkelijke gemaakte kosten voor de betreffende periode in Euro. Het saldo wordt automatisch gegenereerd. Onder **voorschot** zet men het door de LO reeds van PSO ontvangen bedrag en onder nog te betalen / ontvangen (**NTB/NTO**) wordt het verschil tussen realisatie en voorschot automatisch gegenereerd. De uitgaven dienen zoals gezegd met primaire documenten te worden onderbouwd.

Voorbeeld:

Financiële jaarrapportage partnerorganisatie X							
Input	Titel	N/Z	Budget	Realisatie	Saldo	Voorschot	NTB/NTO
Inzet a	Van Houten	N	- ¹⁶	-	-	-	-
Expertmissie a	Alvarez	Z	20.000	18.000	2.000	15.000	3.000
Expertmissie b	Alvarez	Z	10.000	10.000	-	7.500	2.500
FILOK	Ontwikkeling ICT-netwerk		50.000	35.000	15.000	37.500	-2.500
Totaal			80.000	63.000	17.000	60.000	3.000

b. Programma's

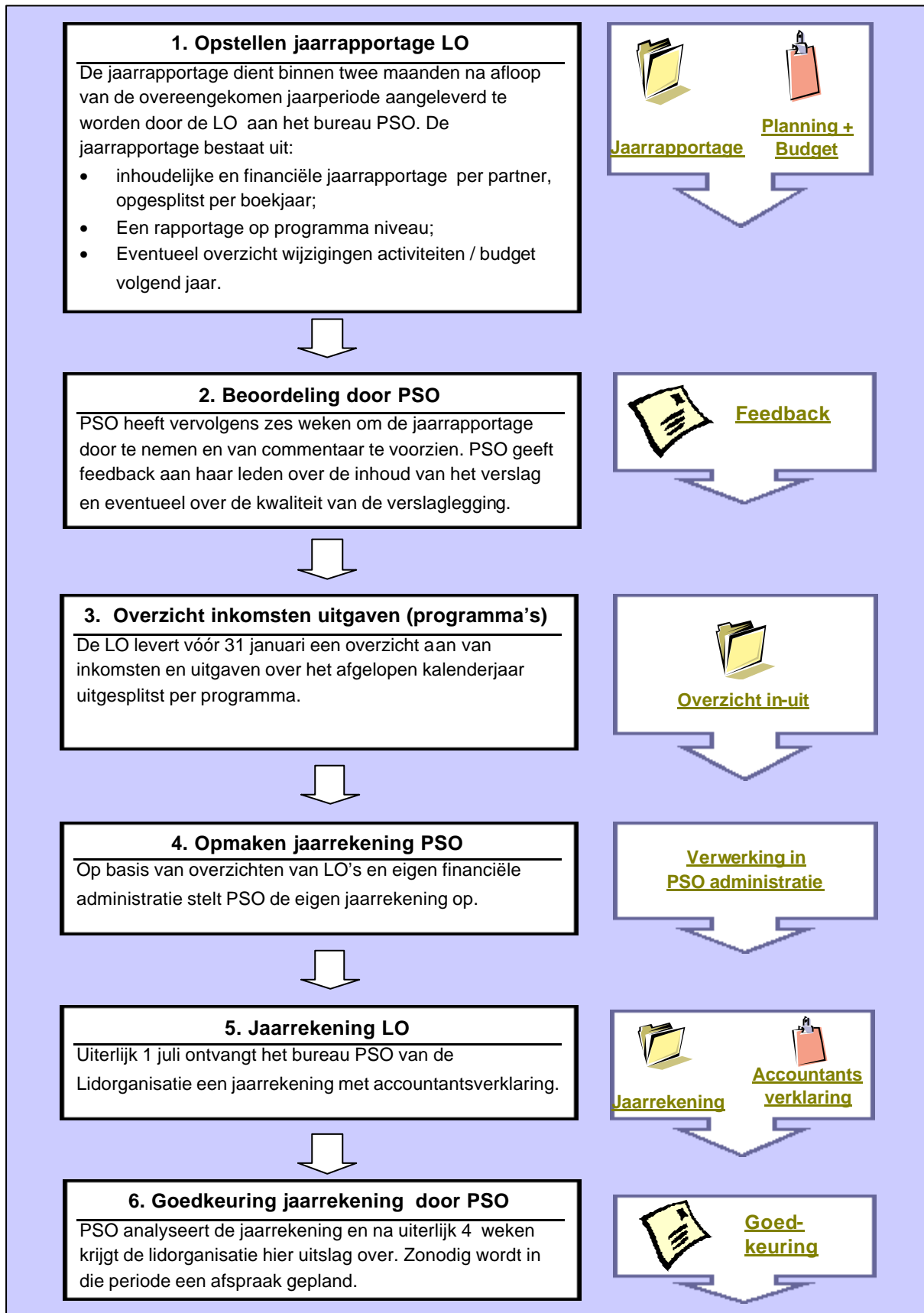
Voor programma's volgt PSO een andere systematiek. Deze bestaat uit drie stappen:

- Aanlevering inhoudelijk en financieel verslag volgens de jaarcyclus zoals hierboven omschreven. Hiertoe kan men per partner de bovenstaande gegevens in een overzicht invullen. Op basis hiervan wordt automatisch voor het gehele programma een samenvattend financieel overzicht gegenereerd.
Eventueel actualiseert de LO het budget voor het komend jaar. Er hoeven geen ondersteunende documenten te worden verstrekt. Wel dienen de lasten per boekjaar per programma zichtbaar gemaakt te worden. Zie voor het te gebruiken stramien voor de financiële jaarrapportage van programma's, annex 14.
- Aanlevering overzicht van inkomsten (ontvangen van PSO) en uitgaven (overboekingen aan PO's via bankafschriften of andere correspondentie) over het afgelopen boekjaar per programma uiterlijk vóór 31 januari;
- Jaarrekening van de LO met accountantsverklaring, waarbij in de jaarrekening van de LO de inkomsten en uitgaven per specifiek programma zichtbaar zijn gemaakt. Deze jaarrekening dient uiterlijk per 1 juli van het jaar volgend op het betreffende boekjaar aan PSO te worden aangeleverd.
In het laatste jaar zullen deze drie stappen eveneens doorlopen worden, waarbij de inhoudelijke en financiële eindrapportage in de plaats komt van de jaarrapportage, stap 1. Zie hiervoor paragraaf 6.1.

¹⁶ Financiering van inzetten loopt rechtstreeks via PSO. Een kostenoverzicht hiervan wordt door PSO aangeleverd.

Figuur 4 geeft schematisch de procedure voor de inhoudelijke en financiële rapportage gegeven.

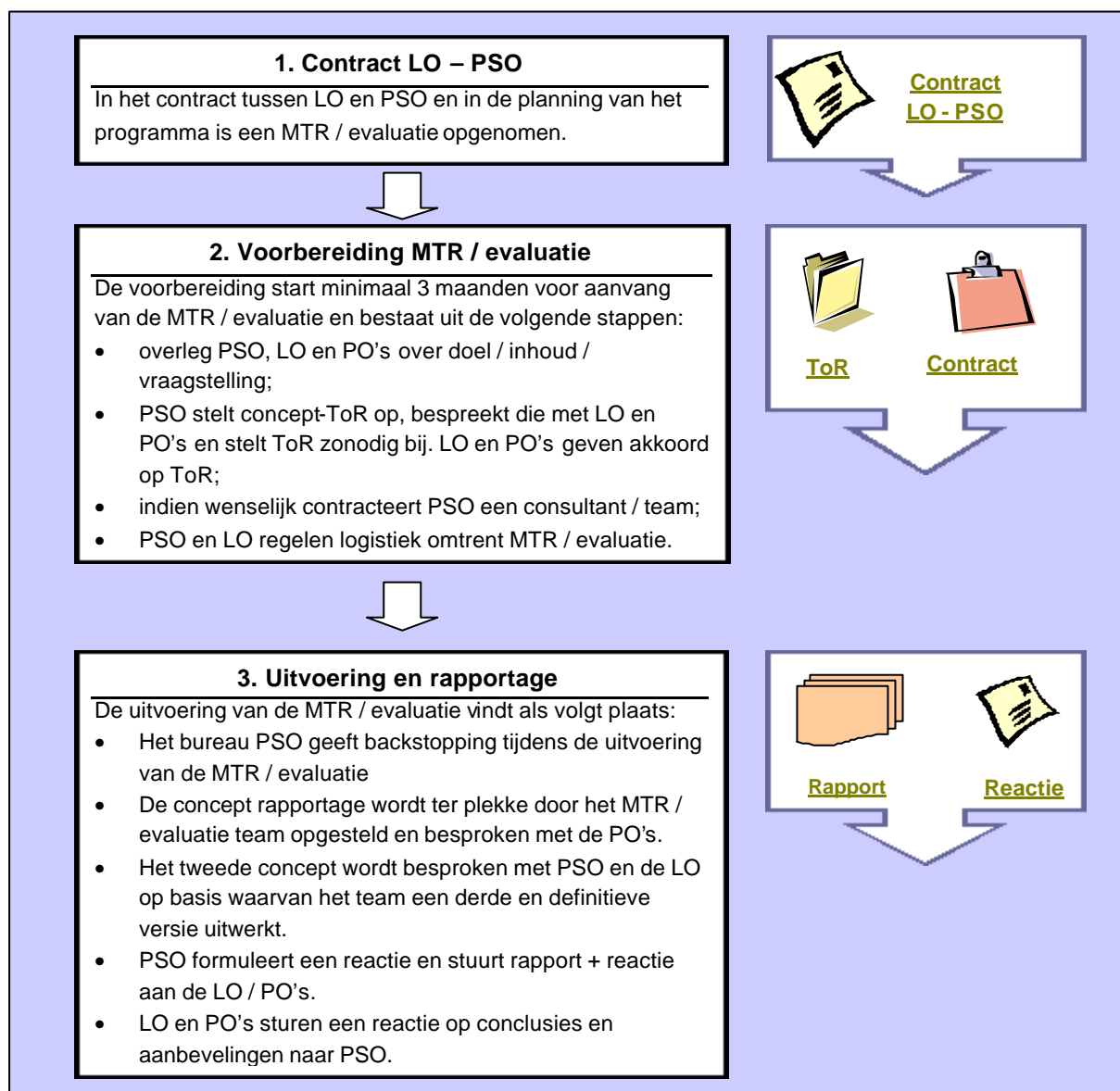
Figuur 4: Procedure inhoudelijke en financiële jaarrapportage programma's



5.3 Midterm review

In programma's van 4 jaar met een totaal budget van minimaal 2.000.000 Euro vindt standaard een 'midterm review' plaats. Deze MTR resulteert in een formeel document. Een MTR gaat zoals in 3.3. aangegeven dieper in op resultaten dan de jaarrapportages, rapporteert over effecten en geeft een beargumenteerde inschatting van mogelijke impact. Annex 11 en 12 bevatten een voorbeeld 'terms of reference' (ToR), en een voorbeeld inhoudsopgave voor een rapport, van een MTR. In figuur 5 zijn de procedures met betrekking tot de MTR weergegeven. Deze zijn gelijk voor zowel MTR's als voor evaluaties (zie paragraaf 6.1).

Figuur 5: Procedures midterm review / evaluatie



6. Procedures evaluatie

Zoals aangegeven maakt PSO onderscheid tussen twee vormen van evaluatie, een formele evaluatie aan het eind van een programma, of een (evaluatieve) eindrapportage. Onderstaand worden de procedures daaromtrent uitgewerkt.

6.1 Evaluatie programma's

Een formele evaluatie vindt plaats wanneer het een programma van minimaal 3 jaar en met een gemiddeld jaarbudget groter dan 500.000 Euro betreft. De evaluatie van programma's gaat specifiek in op de al dan niet bewezen waarde van de gehanteerde strategie, de keuze van PO(s) en de kwaliteit en kwantiteit van de steun die via het bureau PSO en de LO is verstrekt. Daarnaast presenteert de evaluatie 'harde' data over effecten (dus verbetering in het functioneren van de PO) en doet gedetailleerde uitspraken over impact. Een belangrijke vraag hierbij is in hoeverre de behaalde resultaten duurzaam zijn. De eindevaluatie biedt lessen die voor de betrokken organisaties en, wellicht sectorale collega's van belang zijn. De evaluatie vindt plaats in het laatste contractjaar.

Annex 11 en 12 bevatten respectievelijk een voorbeeld ToR en een voorbeeld inhoudsopgave voor een evaluatierapport. De procedures rondom evaluaties zijn weergegeven in figuur 5, paragraaf 5.3. Is in het geval van een MTR het inhuren van externe deskundigheid nog optioneel, voor een evaluatie wordt altijd een externe deskundige of een team van externe deskundigen ingehuurd. De evaluatiemethodiek wordt per evaluatie uitgewerkt maar bevat minimaal een review van bestaande rapportages, gesprekken met lid- en partnerorganisaties en onderzoek onder de uiteindelijke doelgroep.

6.2 Eindrapportage

a. Inhoudelijke eindrapportage

Over alle activiteiten, projecten en programma's, levert de lidorganisatie een eindrapportage aan PSO aan. Uiterlijk twee maanden na afloop van een project of programma dient het bureau PSO hierover te beschikken. Het bureau PSO voorziet het eindrapport binnen 6 weken van commentaar of keurt het formeel goed.

De inhoudelijke eindrapportage onderscheidt zich van de jaarrapportage in de specifieke informatie over de veranderingen in het functioneren van de partnerorganisatie (effecten) en een beargumenteerde inschatting van de uiteindelijke relevantie van de interventies (impact). Ook is het belangrijk dat de eindrapportage ruim aandacht besteedt aan de geleerde lessen tijdens het traject. Een eindrapportage heeft daarmee een evaluatief karakter.

Vanzelfsprekend is er een gradueel verschil in de mate waarin over effect en impact kan worden gerapporteerd tussen projecten korter dan 18 maanden aan de ene kant, en grote programma's aan de andere kant. Van belang is dat effect en impact zowel wordt gerelateerd aan de verwachtingen zoals die in de oorspronkelijke aanvraag zijn geformuleerd, als aan onvoorziene ontwikkelingen.

De eindrapportage van een project (korter of langer dan 18 maanden) bestaat uit rapportage over de partnerorganisatie volgens het **basis rapportagestramien PO** (annex 5). Bij de vragen over activiteiten, producten en resultaten hoeft alleen verslag gedaan te over het laatste jaar.

Daarnaast dient de **korte vragenlijst eindrapportage PO** (annex 7) te worden ingevuld. De vragen die opgenomen zijn over resultaten, effecten en impact hebben betrekking op de gehele rapportage periode.

Programma's met meerdere partners leveren naast de rapportage per partnerorganisatie een eindrapportage op niveau van het programma aan. Deze eindrapportage op programma niveau bestaat uit het **stramien samenvatting programma** (annex 8) met een overzicht van de scores van de PO's. Zoals eerder aangegeven wordt dit automatisch gegenereerd op basis van de ingevulde stramienen per PO. Ook bij deze samenvatting gaat het over de ontwikkelingen in het laatste jaar van het betreffende programma.

Daarnaast vult men de **Korte vragenlijst eindrapportage programma** (annex 10) in. In die vragenlijst wordt allereerst verzocht om een toelichting op de scores uit het stramien samenvatting programma (annex 8). Vervolgens zijn een aantal open vragen opgenomen, onder andere over de mate waarin de programma doelstellingen behaald zijn en de geleerde lessen.

b. Financiële eindrapportage

Tegelijk met de inhoudelijke eindrapportage dient de LO een financiële eindrapportage aan te leveren. Bij de eindrapportage over projecten zullen de gegevens uit het laatste jaar toegevoegd moeten worden. Belangrijk hierbij is dat de lasten per boekjaar (= kalenderjaar) zichtbaar gemaakt dienen te worden. Automatisch wordt dan een overzicht gegenereerd voor de gehele projectperiode. Zie voor het te gebruiken stramien annex 13.

Voor programma's geldt eveneens dat in de eindrapportage de gegevens per partnerorganisatie voor het laatste jaar toegevoegd kunnen worden aan de reeds met jaarrapportages aangeleverde gegevens, mits er geen wijzigingen zijn opgetreden over voorgaande jaren. Ook hierbij zal het stramien aangeven dat de lasten per boekjaar zichtbaar gemaakt dienen te worden en automatisch zal een overzicht gegenereerd worden voor de gehele programmaperiode. Zie voor het te gebruiken stramien annex 15.

Bij de eindrapportage gelden zowel voor projecten als voor programma's dezelfde procedures als bij de financiële jaarrapportages. Zie hiervoor paragraaf 5.2. en figuur 3 en 4.

7. Overige procedures

7.1 Aanbevelingen M&E PO - LO

Het bureau PSO laat het aan haar leden over om afspraken te maken met partnerorganisaties over M&E en rapportage. Wel wil zij in deze paragraaf enkele aanbevelingen doen. In de eerste plaats is het raadzaam de scoring die plaats vindt in het kader van de rapportages in nauwe dialoog met de partnerorganisatie toe te kennen. Tevredenheid over de kwaliteit van outputs of attributie van resultaten kan immers verschillend worden geïnterpreteerd al naar gelang de perceptie van de 'beoordelaar'.

Het verdient verder aanbeveling om met enige regelmaat te communiceren over de voortgang van activiteiten. Halfjaarlijkse rapportage en dialoog tussen PO en LO bieden de mogelijkheid tijdig knelpunten en nieuwe mogelijkheden op te volgen. De PO en LO kunnen hier contractuele afspraken over maken. Het is aan de PO om formele verplichtingen vast te stellen voor de eventuele rapportage van derden, zoals bijvoorbeeld de experts of lokale trainers.

Het ligt voor de hand dat PO jaarlijks rapporteert aan de lidorganisatie over het programma of project. De LO kan dit vervolgens gebruiken als input voor de jaarrapportage van de lidorganisatie richting het PSO-bureau. Eventueel kan het basis rapportagestramien zoals het bureau PSO dat van zijn leden vraagt, hiervoor gebruikt worden. In het geval van een programma met meerdere partners, genereert de lidorganisatie vervolgens zelf de overzicht scores en schrijft een analyse op programma niveau.

7.2 Gebruik gegevens door PSO-bureau

Het PSO-bureau analyseert de rapportages van de lidorganisaties en geeft feedback aan haar leden na aanleiding van iedere rapportage. Daarnaast vindt minimaal éénmaal per jaar een beleidsoverleg plaats tussen de individuele leden en PSO. Hierbij wordt ingegaan op de inzet van PSO middelen, de voortgang van specifieke programma's of projecten en de resultaten op het gebied van capaciteitsopbouw van de partnerorganisaties. Mede op basis van de monitoring data kunnen PSO en LO afspraken maken over aanpassingen in programma's en / of begrotingen.

PSO aggregereert de monitoring en evaluatie informatie van haar leden en genereert haar eigen rapportage in de vorm van een jaarverslag. Hierin staat samengevat hoe middelen zijn gebruikt, welke type activiteiten uitgevoerd en welke resultaten bereikt zijn. Deze resultaten hebben niet alleen betrekking op capaciteitsopbouw in het buitenland, maar ook op andere doelstellingen en activiteiten van PSO zoals kwaliteitsbewaking en innovatie onder Lidorganisaties, invulling van de kanaalfunctie voor Nederlandse jongeren, deskundigheids- en draagvlakbevordering in Nederland.

Het jaarverslag dient als input voor het jaarlijkse overleg tussen DGIS en PSO waarin geanalyseerd wordt in hoeverre de PSO activiteiten bijdragen aan de realisatie van het beleid voor ontwikkelingssamenwerking. Eens in de vier jaar laten DGIS en PSO een formele externe evaluatie uitvoeren, waarin nadrukkelijk naar effecten, impact, relevantie, duurzaamheid en beleidsmatige lessen wordt gekeken.

Tenslotte wordt de M&E informatie gebruikt door het PSO Kenniscentrum, om strategieën en methodologieën te toetsen op hun effectiviteit en efficiency. Geleerde lessen kunnen zo via het kennis centrum beschikbaar worden gesteld aan leden, partnerorganisaties en derden.

Inhoudsopgave annexen

Annex 1.	Afkortingen
Annex 2.	Begrippenkader capaciteitsopbouw
Annex 3.	Financiering van capaciteitsopbouw door PSO
Annex 4.	Strategieën capaciteitsopbouw
Annex 5.	Basisstramien PO
Annex 6.	Korte vragenlijst jaarrapportage PO
Annex 7.	Korte vragenlijst eindrapportage PO
Annex 8.	Stramien samenvatting programma
Annex 9.	Korte vragenlijst jaarrapportage programma
Annex 10.	Korte vragenlijst eindrapportage programma
Annex 11.	Voorbeeld ToR midterm review / evaluatie
Annex 12.	Stramien rapportage midterm review / evaluatie
Annex 13.	Stramien financiële jaarrapportage project
Annex 14.	Stramien financiële jaarrapportage programma
Annex 15.	Stramien financiële eindrapportage programma
Annex 16.	Gebruikte literatuur

Annex 1.

Afkortingen

DGIS	Directoraat Generaal Internationale Samenwerking
EM	Expert Missie
FILOK	Financiering Lokale Kosten
HRD	Human Resource Development
ID	Institutional Development
KI	Korte Inzet
LO	Lidorganisatie
MI	Meerjarige Inzet
M&E	Monitoring en evaluatie
MTR	Midterm Review
OD	Organisational Development
PO	Partnerorganisatie
TA	Technische Assistentie

Annex 2. Begrippenkader capaciteitsopbouw

PSO definieert capaciteitsopbouw sinds 1998 in drie dimensies, te weten Human Resource Development (HRD), Organisational Development (OD) en Institutional Development (ID). Dit onderscheid is belangrijk voor de M&E systematiek aangezien de resultaten van de door PSO gefinancierde activiteiten en het effect daarvan op de partnerorganisatie binnen deze drie categorieën gedefinieerd en gemonitord moeten worden.

1. Human Resources Development (HRD)

HRD is voor PSO het verbeteren en op peil houden van de kwaliteit van de personele middelen van een organisatie. Het gaat er hierbij om dat mensen voldoende kennis, vaardigheden, attitudes en motivatie ontwikkelen en aanwenden in hun werk binnen de organisatie. Op dit niveau betreft capaciteitsopbouw onder meer het verkrijgen van informatie en inzicht, het veranderen van percepties, aannames en waarden, praktische vaardigheden, houding en stijl. Binnen HRD hanteert PSO de volgende driedeling:

a. Management vaardigheden

Hieronder valt ontwikkeling van kennis en vaardigheden op individueel niveau die nodig zijn om het management van de organisatie te doen functioneren: beleidsontwikkeling, plannen, strategisch denken, operationeel management, financiën beheren, conflictoplossing, M&E, personeelsmanagement, etc. HRD kan gericht zijn dergelijke vaardigheden, inzichten en kennis bij werkers van de organisatie te ontwikkelen.

b. Technische vaardigheden

HRD kan uiteraard ook betrekking hebben op de ontwikkeling en het toepasbaar maken van technische kennis en vaardigheden. Afhankelijk van het werkveld van de organisatie, bijvoorbeeld op het gebied van landbouw, onderwijs, gezondheidszorg, media etc.

c. Attitude en motivatie

Het gedrag van mensen, ook werkende mensen, wordt niet enkel door kennis en vaardigheden bepaald, maar voor een belangrijk deel door hun motivatie, waarden, houdingen en verwachtingen. HRD kan zich richten op het activeren of wijzigen van dergelijke attitudes en motivatie.

2. Organisational Development (OD)

OD is het duurzaam versterken van de interne capaciteit van (delen van) een organisatie, waardoor deze beter in staat is de doelen van de organisatie te bereiken en haar missie te vervullen. Het gaat hierbij niet in eerste instantie om de verhoging van de kwaliteit van de staf, hoewel dit er in theorie onderdeel van vormt, maar om het werken aan de systemen en processen van de organisatie zelf. PSO onderscheidt een aantal specifieke aspecten van organisatie ontwikkeling:

a. Strategie en beleid

Lange termijn planning, vertaling van de missie in concrete doelen en aanpakken;

b. Lerend vermogen

Capaciteit om uit ervaringen te leren en deze terug te koppelen naar eigen beleid en uitvoering;

c. Structuur

Formele en informele verdeling en coördinatie van rollen, posities en verantwoordelijkheden;

d. Systemen

Interne processen die het functioneren van een organisatie reguleren, bijvoorbeeld administratie, planning, budgettering, accounting, rapporteren, monitoren, evalueren, leren etc.;

e. Staf

Activiteiten/regels gericht op gebruik, taakstelling, motivatie, inzet en ontwikkeling van medewerkers;

f. Managementstijl

Rollen van en regels voor managers en leiderschap;

g. Netwerken

Het vermogen relaties te onderhouden en af te stemmen met de voor de organisatie relevante maatschappelijke actoren;

h. Cultuur

De voor de organisatie kenmerkende waarden, principes en stijlen;

i. Financieel beheer

Fondsenwerving, financiële planning en verantwoording;

j. Technische competentie

Vermogen en middelen om bepaalde technische taken te vervullen, afhankelijk van werkveld en sector.

3. Institutional Development (ID)

Organisaties staan niet op zichzelf maar relateren aan hun ruimere omgeving. Daarin dienen zij zich te handhaven, invloed uit te oefenen, waar nodig aan te passen. ID is de ontwikkeling en beïnvloeding van die ruimere context waarin organisaties opereren: een netwerk, een sector, wet- en regelgeving (spelregels), “de politiek”, een bevolkingsgroep, de gehele samenleving, de omringende cultuur. Pas als organisaties in dat ruimere kader ingebed zijn en invloed uitoefenen kunnen ze voortbestaan en impact hebben. Institutionele ontwikkeling is in die zin ook een voorwaarde voor de versterking van individuele organisaties.

De focus van PSO ligt bij capaciteitsopbouw van organisaties. Waar HRD en OD overwegend praktisch en op redelijke termijn te plannen en monitoren, is ID veelal een proces op langere termijn en zelden onder de directe controle van de organisatie. Daardoor is het moeilijk te plannen en te monitoren. PSO investeert niet direct in institutionele ontwikkeling maar doet dit via de versterking van organisaties (individueel of in groepsverband) en hun interacties. In die context kunnen voor ID op het niveau van PSO een aantal dimensies worden onderscheiden:

a. Strategische afstemming

Afstemming tussen verschillende organisaties, die werkzaam zijn binnen een bepaalde regio of sector met het oog op een gezamenlijk extern beleid.

b. Operationele afstemming

Afstemming van programma's en gezamenlijke programmaontwikkeling.

c. Lerend vermogen

Uitwisseling van kennis en ervaringen tussen organisaties in een netwerk, die leiden tot leerprocessen, waardoor het beleid en de uitvoering daarvan binnen verschillende organisaties binnen het netwerk beïnvloed wordt.

d. Externe beïnvloeding

Het vermogen om zich te oriënteren op de dynamische context en het al dan niet gezamenlijke uitoefenen van invloed in de richting van derden om belangen te verdedigen en beleid mede vorm te geven (richting overheden, multilaterale instellingen, donoren, private organisaties of andere NGO's). Zulke derden kunnen ook minder grijpbare instituties zijn, zoals de markt en regelgeving.

Samenvattend: in de PSO M&E systematiek moeten beoogde resultaten worden geformuleerd in termen van een of meer van de drie bovengenoemde dimensies (HRD, OD en ID) en, meer specifiek, per dimensie, in een of meer van de genoemde aspecten. In rapportage zullen die aspecten en dimensies terug komen en monitoring zal een zwaar accent leggen op het volgen van de realisatie van specifieke resultaten in deze termen.

Annex 3. Financiering van capaciteitsopbouw via PSO

PSO onderscheidt twee categorieën financieringsinstrumenten:

1. Inzet expertise

a. Meerjarige Inzet (MI)

Onder meerjarige inzet verstaat PSO een inzet van een expert ten bate van één of meerdere partnerorganisaties die langer duurt dan 1 jaar. Dit kan bestaan uit een langdurige uitzending naar één partnerorganisatie maar ook uit zogenaamde flexibele technische assistentie (TA) waarbij één expert meerdere partnerorganisaties bedient en/of in intervallen ondersteuning biedt.

b. Korte inzet

Onder korte inzet wordt een door PSO gefinancierde inzet van maximaal 1 jaar verstaan. Tijdens een korte inzet kunnen ook meerdere partnerorganisaties bediend worden.

c.

3. Expert Missie

Een Expert Missie is een uitzending van een expert met een specifieke Terms of Reference voor een periode van maximaal 3 maanden naar één of meer partnerorganisaties.

2. Financiering (FILOK)

FILOK staat voor Financiering Lokale Kosten. Binnen dit financieringsinstrument kunnen twee verschillende vormen worden onderscheiden:

a. De directe financiering van capaciteitsopbouwende activiteiten

Niet altijd is expertise van buiten noodzakelijk, soms is het bijdragen aan de mogelijkheden van een organisatie / netwerk om zelf kennis te delen of te ontwikkelen voldoende. Te denken valt hierbij aan uitwisselingsbijeenkomsten, bezoeken aan noordelijke organisaties en deelname aan seminars en conferenties. Voorwaarde hierbij zal altijd zijn dat deze activiteiten bijdragen aan de duurzame versterking van de capaciteiten van de organisatie.

b. De financiering van voorwaardenscheppende activiteiten voor capaciteitsopbouw

In bepaalde gevallen kan het zinvol zijn om financiering te verstrekken voor voorwaarde scheppende activiteiten die de capaciteitsopbouw van partnerorganisaties mogelijk maken. Deze vorm van input scoort echter laag op duurzaamheid, omdat niet gegarandeerd kan worden dat financiering op den duur door de partnerorganisatie kan worden overgenomen. PSO onderscheidt daarin drie vormen:

- Bekostiging van uitvoerende activiteiten in het kader van een leerproces c.q. financiering van activiteiten om een individu, organisatie of netwerk in de praktijk ervaring op te laten doen;
- Counterpartfinanciering; dit biedt lokale organisaties de mogelijkheid naast een ontwikkelingswerker over een lokale counterpart te kunnen beschikken, zonder dat dit voor haar een extra financiële druk betekent. Financiering van een counterpart is alleen mogelijk tijdens de inzetperiode van de door PSO gefinancierde lange meerjaren inzet, met een maximum van drie jaar.
- Werkmiddelen; indien sprake is van voor het proces van capaciteitsopbouw essentiële middelen (zoals computerbenodigdheden, lesmateriaal etc.) kan een beroep worden gedaan op PSO-financiering, zij het nooit geïsoleerd van andere modaliteiten. Tevens wordt een bijdrage van de lokale organisatie verwacht.

Annex 4. Strategieën voor capaciteitsopbouw

Capaciteitsopbouw, kan door middel van verschillende strategieën tot stand komen. Al deze strategieën, of type activiteiten, voor capaciteitsopbouw hebben hun eigen voor- en nadelen. Hieronder worden de belangrijkste strategieën die PSO onderscheidt, kort aangestipt.

1. Uitwisseling

De uitwisseling van kennis, ervaringen en personen vormt een mogelijke strategie om te komen tot capaciteitsopbouw. Hierbij dient er zorg voor gedragen te worden dat er sprake is van een werkelijke interactie en follow-up. Dit kan op verschillende manieren plaatsvinden:

- werkbezoek van een of meerdere medewerkers gedurende een beperkte periode aan een noordelijke of zuidelijke vergelijkbare organisatie / bedrijf;
- detachering van een of meerdere medewerkers gedurende een beperkte periode bij een noordelijke of zuidelijke vergelijkbare organisatie / bedrijf;
- deelname van een of meerdere medewerkers aan een conferentie of seminar;
- virtuele uitwisseling, delen van kennis en geleerde lessen via diverse communicatiemedia (internet, publicatie, video, radio).

2. Facilitatie

Facilitatie kan plaatsvinden op verschillende momenten in het proces van capaciteitsopbouw. Het kan bijvoorbeeld noodzakelijk zijn om de allereerste probleemanalyse met medewerking van een onafhankelijke buitenstaander te doorlopen. Doorgaans wordt er bij facilitatie vanuit gegaan dat zowel de verheldering van de vraagstelling als de aanzet tot de beantwoording reeds binnen een organisatie of netwerk van organisaties aanwezig is. Door het proces van kennisdeling en –ontwikkeling te bevorderen, kan een facilitator aanwezige kennis en capaciteit mobiliseren. De facilitator functioneert als katalysator van kennisdeling en –ontwikkeling. Facilitatie kan zowel gericht zijn op een beperkt onderwerp binnen de organisatie (bijvoorbeeld ‘hoe versterken we onze financiële duurzaamheid’) of op een meer geïntegreerde organisatieontwikkeling aanpak, waarbij een analyse wordt gefaciliteerd van de gehele organisatie.

3. Coaching

Coaching is voor PSO een gestructureerde vorm van procesondersteuning van een individu of een kleine groep medewerkers van een organisatie of netwerk (supervisie / intervisie) door een procesbegeleiding expert of een medewerker met expertise van een peer organisatie. Coaching wordt doorgaans gezien als een intensieve vorm van persoonlijke begeleiding die werkt als een katalysator in de ontwikkeling van het individu of van een team. Coaching wordt vrijwel altijd ingezet bij persoonlijke groei en ontwikkeling. Beoogde resultaten liggen daarbij op het vlak van het functioneren binnen de eigen functie(s) en / of de organisatie.

4. Onderzoek

PSO onderscheidt twee soorten onderzoek:

a. Onderzoek ten behoeve van capaciteitsopbouw

Onderzoek kan een strategie vormen voor het versterken van het primair proces van organisaties. Immers organisaties hebben informatie nodig om operationele keuzes te maken; in sommige gevallen vraagt dit naast goede monitoring een meer diepgaand onderzoek. Wil dit ook daadwerkelijk kunnen bijdragen aan capaciteitsopbouw dan zal vooraf duidelijk moeten te zijn hoe de resultaten van het onderzoek zullen worden gebruikt binnen de organisatie of het netwerk van organisaties te versterken.

b. Onderzoek over capaciteitsopbouw

Ervaringen van partnerorganisaties opgedaan in het capaciteitsopbouwproces zijn vaak interessant en zouden ook voor anderen van nut kunnen zijn. Systematisch onderzoek kan zo bijdragen aan de capaciteitsontwikkelingen van derden.

5. Training

Training kan zowel betrekking hebben op de gehele staf van een organisatie, op een deel van de staf of op individuen binnen deze organisatie of een netwerk van organisaties. Verschillende vormen van training zijn 'in / out company' training en 'on the job' training. In sommige gevallen zal training meer de vorm van een opleiding hebben. De waarde van training wordt algemeen erkend op velerlei gebied: het opdoen van vaardigheden en kennis, zowel vanuit het belang van de organisatie / netwerk als vanuit het persoonlijk belang van de getrainde. Bovendien kan training de mobiliteit in de organisatie versterken en kan een motivatie bieden voor betrokken stafleden.

6. Advisering

Advisering kan betrekking hebben op een specifiek inhoudelijke aspect, bijvoorbeeld advisering bij de biologische teelt van gewassen. Advisering kan echter ook plaatsvinden op het niveau van organisatieontwikkeling, zoals het uitdenken, uitwerken en opzetten van een monitoringsysteem, of kan gericht zijn op ondersteuning van programmaformulering van een of meerdere partnerorganisaties. Bij deze strategie wordt gebruik gemaakt van de specifieke state of the art kennis van een externe adviseur. Vaak zal advisering onderdeel zijn van een langer traject, waarbij de partnerorganisatie nieuwe inzichten ontwikkelt door de input van een externe adviseur. Advisering vindt dan doorgaans op duidelijke afgesproken momenten plaats als input in een door de partnerorganisatie gestuurd proces. Hierbij kan het ook gaan om advisering op afstand.

7. Management

Werkzaamheden binnen het primair proces van de organisatie dragen doorgaans niet direct bij aan duurzame capaciteitsopbouw. Toch speelt management als strategie een belangrijke rol bij het capaciteitsopbouwproces binnen organisaties. Zij kan namelijk voorwaardenscheppend zijn. Dit doet zich bijvoorbeeld voor daar waar tijdelijk niet voldoende lokale managementcapaciteit aanwezig is om te garanderen dat een organisatie haar primaire proces kan handhaven, terwijl deze organisatie werkt aan de versterking van haar eigen capaciteit. Een voorwaarde is wel dat deze periode van (interim)management (of ook wel 'trouble shooting') zo beperkt mogelijk blijft, en dat daarnaast training van lokaal management aandacht heeft zodat tot een meer duurzame oplossing kan worden gekomen. Een tweede vorm van zo'n tijdelijke strategie betreft de coördinatie van grotere programma's of sectorplannen. Hierbij is het van belang dat processen van capaciteitsopbouw goed op elkaar worden afgestemd. Soms is daar een tijdelijke een aparte coördinatie voor nodig.

8. Uitvoering

Net als management vormt de strategie 'uitvoering' (met andere woorden direct verantwoording nemen voor het primaire proces) voor PSO geen strategie om te komen tot capaciteitsopbouw. Niettemin kan het investeren in uitvoering soms een randvoorwaarde zijn om andere capaciteitsopbouw strategieën goed tot hun recht te laten komen, of zoals eerder omschreven om een leerproces te doorlopen. De inbedding in die bredere strategie en de tijdelijkheid van uitvoeringsinterventies zijn voor PSO absolute voorwaarden. Enige uitzondering op deze regel vormen situaties waarbij uit humanitair oogpunt of vanwege een structureel tekort aan lokaal kader ondersteuning gewenst is. Deze strategie zal in dergelijke gevallen met nadruk tijdelijk zijn en dienen gepaard te gaan met een heldere uitfaseringsstrategie.

Annex 5: Basis rapportagestramien partnerorganisatie

1. Algemene gegevens

Naam partnerorganisatie	
Titel project / programma	
Rapportageperiode	

2. Activiteiten

Activiteit	% Totale middelen	Score voortgang (1-4)	Commentaar

Score = voortgang ten opzichte van planning (1= zeer onbevredigend, 4 = zeer bevredigend)

3. Outputs

Producten	Score tevredenheid (1-4)	Commentaar

Score = kwaliteit (1= zeer onbevredigend, 4 = zeer bevredigend)

4. Resultaten

Benoem alle resultaten ten aanzien van de dimensies onder HRD, OD en ID. Scoor elke dimensie.

Dimensie	Resultaten	Score kwaliteit (1-4)	Score attributie (1-4)	Score duurzaamheid (1-4)
----------	------------	-----------------------	------------------------	--------------------------

HRD

Management vaardigheden				
Technische vaardigheden				

Attitude en motivatie				
-----------------------	--	--	--	--

OD

Strategie en beleid				
Lerend vermogen				
Structuur				
Systemen				
Staf				
Managementstijl				
Netwerken				
Cultuur				
Financieel beheer				
Technische competentie				

ID

Strategische afstemming				
Operationele afstemming				
Lerend vermogen (externe)				
Externe beïnvloeding				

Score 1. Kwaliteit (1= zeer onbevredigend, 4= zeer bevredigend)

Score 2. Attributie (1= geheel niet gerelateerd aan de PSO interventie, 4= geheel toe te schrijven aan de PSO interventie)

Score 3. Duurzaamheid (1= geheel niet duurzaam, 4= geheel duurzaam)

Annex 6. Korte vragenlijst jaarrapportage partnerorganisatie

1. Commentaar op resultaten

- a. Geef commentaar op de scores op kwaliteit en verklaar negatieve en zeer positieve scores.
- b. Geef commentaar op de score attributie en beargumenteer waarom de behaalde resultaten toe te schrijven zijn aan PSO interventies. Verklaar negatieve scores.
- c. Geef een korte reflectie op de mate waarin de resultaten duurzaam zijn. Verklaar negatieve scores en geef aan hoe hiermee in de toekomst wordt omgegaan.

2. Algemene vragen

- a. Geef een algemeen kwalitatief oordeel over het doorlopen proces van middelen, activiteiten en outputs, naar de behaalde resultaten op het terrein van capaciteitsopbouw.
- b. Benoem geleerde lessen, kritische incidenten / factoren en/of betekenisvolle veranderingen die hebben plaatsgevonden binnen het project / programma.
- a. Indien mogelijk, geef aan welke effecten zijn opgetreden in het functioneren van de organisatie als gevolg van de met PSO middelen opgebouwde capaciteit.

Annex 7. Korte vragenlijst eindrapportage partnerorganisatie

1. Commentaar op resultaten

- a. Geef commentaar op de scores op kwaliteit en verklaar negatieve en zeer positieve scores.
- b. Geef commentaar op de score attributie en beargumenteer waarom de behaalde resultaten toe te schrijven zijn aan PSO interventies. Verklaar negatieve scores.
- c. Geef een korte reflectie op de mate waarin de resultaten duurzaam zijn. Verklaar negatieve scores en geef aan hoe hiermee in de toekomst wordt omgegaan.

2. Algemene vragen

- a. Geef een algemeen kwalitatief oordeel over het doorlopen proces van middelen, activiteiten en outputs naar de behaalde resultaten op het terrein van capaciteitsopbouw.
- b. Benoem geleerde lessen, kritische incidenten / factoren en/of betekenisvolle veranderingen die hebben plaatsgevonden binnen het project / programma.
- c. Benoem de effecten die zijn opgetreden in het functioneren van de organisatie als gevolg van de met PSO middelen opgebouwde capaciteit.
- d. Benoem veranderingen die kunnen worden vastgesteld in de positie van de doelgroep (impact) als gevolg van het werk van de organisatie.

Annex 8: Stramien samenvatting programma

1. Totaal aantal partnerorganisaties <vul in>

2. Activiteiten	partner 1		partner 2		partner 3		partner 4		partner 5		partner 6		partner 7		partner 8		partner 9		partner 10		gemiddelde	
	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b
Onderzoek																						
Advisering																						
Facilitatie																						
Coaching																						
Training																						
Uitwisseling																						
Management																						
Uitvoering																						
Overig																						
Totaal	0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0	

a= % totale activiet b= score voortgang

3. Producten	partner 1	partner 2	partner 3	partner 4	partner 5	partner 6	partner 7	partner 8	partner 9	partner 10	gemiddelde
Gemiddelde tevredenheid met producten											

4. Resultaten	partner 1			partner 2			partner 3			partner 4			partner 5			partner 6			partner 7			partner 8			partner 9			partner 10			gemiddelde									
	a	b	c	a	b	c	a	b	c	a	b	c	a	b	c	a	b	c	a	b	c	a	b	c	a	b	c	a	b	c										
HRM																																								
Management vaardigheden																																								
Technical vaardigheden																																								
Attitude en motivatie																																								
OD																																								
Strategie en beleid																																								
Lerend vermogen																																								
Structure																																								
Systemen																																								
Staf																																								
Management																																								
Cultuur																																								
Financieel beheer																																								
Netwerken																																								
Technische competentie																																								
ID																																								
Strategische afstemming																																								
Operationele afstemming																																								
Lerend vermogen (extern)																																								
Externe beïnvloeding																																								
Totaal gemiddeld																																					0	0	0	0

a=score kwaliteit b=score attributie c=score duurzaamheid

Annex 9. Korte vragenlijst jaarrapportage programma

1. Commentaar op excel sheet

a. Commentaar op middelen, activiteiten en producten

1. Geef commentaar op de samenvatting van middelen, budget en kosten. Indien relevant, verklaar waarom is afgeweken van de oorspronkelijke begroting.
2. Geef commentaar op de scores op voortgang (is voldoende voortgang geboekt binnen alle partnerorganisaties, zo niet, waarom niet?).
3. Geef commentaar op de verschillen in tevredenheidsscores tussen partnerorganisaties.

a. Commentaar op resultaten

1. Geef commentaar op de verschillen in scores op kwaliteit tussen partnerorganisaties.
2. Verklaar variatie in attributie scores tussen partnerorganisaties.
3. Verklaar variatie in duurzaamheidsscores tussen partnerorganisaties.
4. Indien relevant, becommentarieer de gemiddelde scores voor de verschillende categorieën resultaten.

Noot: Neem alleen commentaren op die niet reeds per partner zijn besproken.

2. Algemene vragen

- a. Geef aan welke progressie is geboekt ten aanzien van de programmadoelstellingen.
- b. Benoem belangrijke contextuele veranderingen (andere actoren, factoren) die de voortgang van het programma hebben beïnvloed.
- c. Geef aan in welke mate en op welke wijze het programma heeft bijgedragen aan een toename in gezamenlijke planning, en het uitwisselen van geleerde lessen tussen de betrokken partnerorganisaties.
- d. Becommentarieer de stand van zaken met betrekking tot het algehele beheer van het programma. Geef in geval van moeilijkheden aan hoe deze in toekomst zullen worden aangepakt.

Annex 10. Korte vragenlijst eindrapportage programma

1. Commentaar op excel sheet

a. Commentaar op middelen, activiteiten en producten

1. Geef commentaar op de samenvatting van middelen, budget en kosten. Indien relevant, verklaar waarom is afgeweken van de oorspronkelijke begroting.
2. Geef commentaar op de scores op voortgang (is voldoende voortgang geboekt binnen alle partnerorganisaties, zo niet, waarom niet?).
3. Geef commentaar op de verschillen in tevredenheidsscores tussen partnerorganisaties.

a. Commentaar op resultaten

1. Geef commentaar op de verschillen in scores op kwaliteit tussen partnerorganisaties.
2. Verklaar variatie in attributie scores tussen partnerorganisaties.
3. Verklaar variatie in duurzaamheidsscores tussen partnerorganisaties.
4. Indien relevant, becommentarieer de gemiddelde scores voor de verschillende categorieën resultaten.

Noot: Neem alleen commentaren op die niet reeds per partner zijn besproken.

2. Algemene vragen

- a. Geef aan welke progressie is geboekt ten aanzien van de programmadoelstellingen.
- b. Benoem belangrijke contextuele veranderingen (andere actoren, factoren) die de voortgang van het programma hebben beïnvloed.
- c. Geef aan in welke mate en op welke wijze het programma heeft bijgedragen aan een toename in gezamenlijke planning, en het uitwisselen van geleerde lessen tussen de betrokken partnerorganisaties.
- d. Becommentarieer de stand van zaken met betrekking tot het algehele beheer van het programma. Geef in geval van moeilijkheden aan hoe deze zijn opgepakt.

Bijlage 11: Voorbeeld Terms of Reference evaluatie / midterm review

1. Inleiding

In de inleiding wordt de achtergrond van de evaluatie geschetst: waarom evalueren, wat is het doel, en welke vragen worden behandeld? De lezer krijgt een algemene schets van wat hem of haar te wachten staat.

Tussentijdse evaluaties van PSO betreffen meestal grotere programma's die PSO financiert, maar vaak zijn er naast PSO ook andere financiers betrokken. Evaluaties vinden steeds plaats in overleg met alle betrokken partijen, zowel partners als financiers.

In de inleiding komen de volgende onderwerpen aan bod:

- globale context: over welk programma gaat het, welke (partner-)organisaties zijn betrokken;
- betrokkenheid van de lidorganisatie(s);
- betrokkenheid van mogelijke financiers;
- kort overzicht van het programma en relevante resultaten tot op heden;
- specifieke onderwerpen die behandeld zullen worden.

Aan de hand van bovenstaand overzicht wordt het centrale doel van de midterm review gedefinieerd. (bijvoorbeeld: focus op leerprocessen, accountability, conclusies en aanbevelingen).

Een midterm review buigt zich meestal over de voortgang, uitgaande van de originele plannen. Wat voor resultaten zijn geboekt dankzij de geleverde input? Hoe efficiënt is het proces? Wat zijn de mogelijke bottlenecks? Wat zijn de uitdagingen? Het doel van dit soort evaluatie is tweeledig: enerzijds voorlopige conclusies formuleren en anderzijds met aanbevelingen komen voor de (op voorhand vastgelegde) volgende stap.

Een evaluatie daarentegen is een afsluitende, terugblikkende activiteit. De focus ligt veel meer op resultaten, effecten, impact en eventueel ook op duurzaamheid. Een evaluatie is over het algemeen gericht op accountability en leerprocessen.

2. Doelen en verwachte resultaten

Het algemene doel van een evaluatie / midterm review wordt in vijf subdoelen opgedeeld. Die vijf subdoelen zijn relevantie, effectiviteit, efficiëntie, impact en duurzaamheid. De manier waarop deze vijf onderwerpen besproken worden, hangt natuurlijk af van het betreffende programma en het specifieke doel van de evaluatie. Zoals eerder al vermeld, is het perspectief afhankelijk van het moment waarop geëvalueerd wordt: tijdens of aan het einde van een programma of project. PSO hanteert de volgende definities voor de bovenstaande begrippen¹:

¹ Aangepast uit *A common language for managing official development Assistance: a glossary of ODA terms*. Oxford: Oxford Policy Management Group, 2002.

- **Relevantie**

De relevantie is de mate waarin een hulpactiviteit de problemen en de noden van de doelgroep aanpakt. De relevantie van een project of programma kan door de jaren heen veranderen. Dit kan het gevolg zijn van veranderingen in de aard van het probleem, en van wijzigingen in het beleid en de institutionele context.

- **Effectiviteit**

Effectiviteit is de mate waarin een hulpactiviteit haar vooropgestelde doelen bereikt. In logframe terminologie, draait effectiviteit om de vraag of de resultaten van het project overeenkomen met het oorspronkelijke doel van het project. In PSO-termen heeft de effectiviteit te maken met de vraag of de ontwikkelde capaciteit ook echt leidt tot een verbeterde werking van de betreffende organisatie(s).

- **Efficiëntie**

De efficiëntie meet de menselijke en financiële kosten die gemaakt worden bij het nastreven van een resultaat. Vaak is het moeilijk om in te schatten hoe efficiënt je werkt op financieel niveau, want een vergelijking met derden ligt niet steeds voor de hand. Wanneer het gaat over middelen en personeelskosten kijkt PSO vooral naar de efficiëntie van de afspraken tussen de verschillende financiers.

- **Impact**

De impact is het algemene effect (zowel positief als negatief) dat het beleid, project of programma heeft op de doelgroep. Er zijn vaak veel verschillende vormen van impact te onderscheiden, zowel direct als indirect, en bedoeld als onbedoeld. In het geval van een logistiek kader, speelt de vraag naar de impact op het niveau van de algemene doelen van het programma.

- **Duurzaamheid**

Van duurzaamheid is sprake wanneer de resultaten van de activiteit aanwezig blijven, nadat de financiering is gestopt. Op voorhand dient nagegaan te worden of de behaalde doelen, anders gezegd, de ontwikkelde capaciteit, in stand gehouden kunnen en zullen worden zonder toegevoegde (externe) steun.

De vijf bovenstaande doelstellingen worden weer verder opgesplitst in zogenaamde sleutelvragen over het programma en haar verschillende onderdelen. Aan de hand van de antwoorden op deze vragen, worden conclusies, lessen en aanbevelingen geformuleerd. De specifieke onderwerpen die in de inleiding reeds aan bod kwamen, komen terug in de sleutelvragen

3. Methodologie/taken

Het kopje methodologie behandelt de verschillende methoden van evaluatie. Met deze methoden zoekt het review- / evaluatieteam naar antwoorden op de op voorhand geformuleerde vragen. De methodologie moet aangepast worden aan de tijd en het bereik van de evaluatie. Om de mogelijkheden op een bias zoveel mogelijk te vermijden, moeten de verschillende vragen aan de hand van verschillende bronnen en evaluatietechnieken behandeld worden.

De evaluatie bestaat meestal uit onderzoek van verschillende documenten, rapporten etc. Ook dienen de verschillende belanghebbenden aan het woord te komen. Onderzoekstechnieken kunnen erg divers zijn, bijvoorbeeld interviews, surveys of meer participerende technieken, zoals partnerconsultatie of zelfassessment. Ook casestudies leveren vaak diepgaande informatie op.

4. Benodigde expertise / samenstelling van het onderzoeksteam

PSO voert midterm reviews en evaluaties het liefst uit met gemengde teams, samengesteld uit medewerkers van lidorganisaties, PSO-medewerkers en eventueel een externe consultant. Die laatste wordt gerekruteerd op basis van zijn of haar sectorale of regionale expertise.

In dit onderdeel wordt uiteengezet wat het profiel is van de gewenste expert. Bij een evaluatie zal het team altijd extern zijn, en bestaan uit een expert uit het noorden en een uit het zuiden. Bij een midterm review wordt van geval tot geval ingevuld.

5. Tijdsplanning

Activiteiten	Aantal dagen	Tijdsplanning
Vorbereidende fase (bijv. bestudering van relevante documenten, interview in Nederland, etc.)		
Consultatiefase (bijv. Bezoek aan partnerorganisatie, veldbezoeken, etc.)		
Rapportagefase (onderverdeeld in conceptversies en definitief rapport)		
Totaal		

6. Budget

Post	Hoeveelheid	Kosten per hoeveelheid	Totaal
Werkdagen in Nederland			
Werkdagen in het buitenland			
Reizen in het land			
Reizen (vliegticket)			
Accommodatie en ontbijt			
Eten/ drinken			
Andere kosten (inclusief Visa)			
Onvoorzien (max. 5 %)			
Totaal			

7. Bibliografie / achtergrondinformatie

Bijlage 12: Voorbeeld van inhoudsopgave van een tussentijdse evaluatie

1. Samenvatting

In de samenvatting formuleert het evaluatieteam de hoofdbevindingen, conclusies, aanbevelingen en wat er uit de evaluatie geleerd kan worden.

2. Achtergrond

Hier wordt ingegaan op de achtergrond en motivatie voor de review / evaluatie in kwestie. Ook de gebruikte methodologie wordt besproken.

3. Contextanalyse

De contextanalyse geeft een omschrijving en analyse van de bredere beleids- en institutionele context, inclusief de (eventueel veranderde) positie en omstandigheden van de doelgroep

4. Overzicht van de algemene resultaten van het programma

Dit stuk relateert aan de oorspronkelijke interventie logica, i.e. de geplande activiteiten, de outputs en de resultaten. Het is belangrijk dat dit stuk beperkt blijft tot feitelijke informatie. Het betreft dus niet persoonlijke meningen van het team.

5. Overzicht van de bevindingen

In dit onderdeel komen de belangrijkste meningen (van verschillende belanghebbenden) aan bod die naar voren komen naar aanleiding van de vragen uit de *Terms of Reference* (ToR). Maar ook relevante kwesties die tijdens het onderzoek naar boven komen en nog niet in de ToR vermeld stonden, worden hier vermeld.

6. Analyse van programmaresultaten

Hier worden de subdoelen (relevantie, effectiviteit, efficiëntie, impact en duurzaamheid) en de specifieke vragen die in de ToR opgenomen zijn, gevolgd. Programmaresultaten, onderzoeksbevindingen en contextanalyse vormen de rode draad in deze analyse. Hier komt de mening van het evaluatieteam aan bod.

7. Conclusies en lessen

Hier formuleert het evaluatieteam haar conclusies. Ook de lessen komen aan bod: deze kunnen relevant zijn voor verdere programma- of beleidsontwikkelingen.

8. Aanbevelingen

Indien gewenst formuleert het evaluatieteam aanbevelingen om het programma of beleid voort te zetten, veranderen of verbeteren.

Bijlagen: ToR, onderzoeksschema, bibliografie

Annex 13. Financiële rapportage - project

PSO

Boekjaar: 1

Naam partner						
Input	Budget	Realisatie	Saldo	Voorschot	NTB/NTO	Opm.
Inzetten	--	--	--	--	--	
--	--	--	--	--	--	
Expertm.	--	--	--	--	--	
--	--	--	--	--	--	
Filoks	--	--	--	--	--	
--	--	--	--	--	--	
Totaal	a	b	c	d	(b-d)	

Opmerkingen:

- (1)
- (2)

Vervolg-1 Annex 13. Financiële rapportage - project

PSO

Boekjaar: 2

Naam partner						
Input	Budget	Realisatie	Saldo	Voorschot	NTB/NTO	Opm.
Inzetten	--	--	--	--	--	
--	--	--	--	--	--	
Expertm.	--	--	--	--	--	
--	--	--	--	--	--	
Filoks	--	--	--	--	--	
--	--	--	--	--	--	
Totaal	e	f	g	h	(f-h)	

Opmerkingen:

- (1)
- (2)

Vervolg-2 Annex 13. Financiële rapportage - project

PSO

Totaal boekjaar 1 en boekjaar 2

Naam partner						
Input	Budget	Realisatie	Saldo	Voorschot	NTB/NTO	Opm.
Boekjaar 1	a	b	c	d	(b-d)	
Boekjaar 2	e	f	g	h	-- (f-h)	
Totaal	i	j	k	l	(j-l)	

Opmerkingen:
(1)
(2)

Vervolg-3 Annex 13. Financiële eindrapportage - project

PSO

Totaal gehele projectperiode

Naam partner						
Input	Budget	Realisatie	Saldo	Voorschot	NTB/NTO	Opm.
Boekjaar 1	a	b	c	d	(b-d)	
Boekjaar 2	e	f	g	h	-- (f-h)	
Boekjaar 3	m	n	o	p	(n-p)	
Totaal	q	r	s	t	(r-t)	

Opmerkingen:
(1)
(2)

Annex 14. Financiële jaarrapportage - programma

Periode:

Boekjaar: 1

Periode in boekjaar 1:

Naam partner: 1				
	Budget	Realisatie	Saldo	Opm.
Input				
Inzetten	--	--	--	
--	--	--	--	
Expertm.	--	--	--	
--	--	--	--	
Filoks	--	--	--	
--	--	--	--	
Totaal	a	b	c	

Opmerkingen:
(1)
(2)

Vervolg annex 14. Summary financiële jaarrapportage - programma

Totaal programma - boekjaar 1				
Partner	Budget	Realisatie	Saldo	Opm.
Partner-1	a	b	c	
Partner-2	e	f	g	
Partner-3	i	j	k	
Totaal	--	--	--	

Opmerkingen:
(1)
(2)

Vervolg annex 14. Financiële jaarrapportage - programma

Boekjaar: 2

Periode in boekjaar 2:

Naam partner: 1				
Input	Budget	Realisatie	Saldo	Opm.
Inzetten	--	--	--	
Expertm.	--	--	--	
Filoks	--	--	--	
Totaal	a	b	c	

Opmerkingen:

- (1)
- (2)

Vervolg annex 14.

Totaal programma - boekjaar 2				
Partner	Budget	Realisatie	Saldo	Opm.
Partner-1	a	b	c	
Partner-2	e	f	g	
Partner-3	i	j	k	
Totaal	--	--	--	

Opmerkingen:

- (1)
- (2)

Vervolg annex 14. Summary financiële jaarrapportage - programma

Totaal programma - periode ..						
Partner	Budget	Realisatie	Saldo	Voorschot	NTB/NTO	Opm.
Partner-1	1	2	3	nvt	nvt	
Partner-2	5	6	7	nvt	nvt	
Partner-3	9	10	11	nvt	nvt	
Totaal	--	--	--	--	--	

Opmerkingen:

- (1)
- (2)

Partner-1				
Input	Budget	Realisatie	Saldo	Opm.
Jaar-1				
Inzet	--	--	--	
Expertm.	--	--	--	
Filok	--	--	--	
Subtot.	a	b	c	
Jaar-2	--	--	--	
Inzet	--	--	--	
Expertm.	--	--	--	
Filok	--	--	--	
Subtot.	--	--	--	
Jaar-3				
Inzet	--	--	--	
Expertm.	--	--	--	
Filok	--	--	--	
Subtot.	--	--	--	
Totaal	m	n	o	
Voorschot-periode1			d	
Voorschot-periode2			--	
Voorschot-periode3			--	
Totaal voorschot			p	

Partner-2				
Input	Budget	Realisatie	Saldo	Opm.
Jaar-1				
Inzet	--	--	--	
Expertm.	--	--	--	
Filok	--	--	--	
Subtot.	e	f	g	
Jaar-2	--	--	--	
Inzet	--	--	--	
Expertm.	--	--	--	
Filok	--	--	--	
Subtot.	--	--	--	
Jaar-3				
Inzet	--	--	--	
Expertm.	--	--	--	
Filok	--	--	--	
Subtot.	--	--	--	
Totaal	q	r	s	
Voorschot jaar-1			h	
Voorschot jaar-2			--	
Voorschot jaar-3			--	
Totaal voorschot			t	

Partner-3				
Input	Budget	Realisatie	Saldo	Opm.
Jaar-1				
Inzet	--	--	--	
Expertm.	--	--	--	
Filok	--	--	--	
Subtot.	i	j	k	
Jaar-2	--	--	--	
Inzet	--	--	--	
Expertm.	--	--	--	
Filok	--	--	--	
Subtot.	--	--	--	
Jaar-3				
Inzet	--	--	--	
Expertm.	--	--	--	
Filok	--	--	--	
Subtot.	--	--	--	
Totaal	u	v	w	
Voorschot jaar-1			l	
Voorschot jaar-2			--	
Voorschot jaar-3			--	
Totaal voorschot			x	

Opmerkingen:

- (1)
- (2)

Nb. De financiële gegevens van de eerste programmajaren en de totalen voor het gehele programma worden automatisch gegenereerd.

De financiële gegevens van het laatste programmajaar komen automatisch uit het basisstramien per partnerorganisatie, zie het stramien voor de jaarrapportage.

Vervolg annex 15. Financiële eindrapportage - programma

Totaal programma						
Partner	Budget	Realisatie	Saldo	Voorschot	NTB/NTO	Opm.
Partner-1	m	n	o	p	(n-p)	
Partner-2	q	r	s	t	(r-t)	
Partner-3	u	v	w	x	(v-x)	
Totaal	--	--	--	--	--	

Opmerkingen:

- (1)
- (2)

Annex 16. Gebruikte literatuur

- Arcadis (2003). Beleid en instrumenten voor monitoring en evaluatie in PSO verband.
- Arcadis (2003). Monitoring en evaluatie in PSO verband. Een kader. Concept. Deel 2: Annexen.
- CIDA (1998). Capacity development: the concept and its implementation in the CIDA context.
- DFID (2002). Tools for development, hoofdstuk 5, London.
- James, R. (2001). Practical guidelines for the monitoring and evaluation of capacity building, experiences from Africa, Oxford.
- PSO (2003). Financiering van capaciteitsopbouw door PSO, conceptueel en methodologisch kader, PSO, Den Haag.
- Roche, C. (1999). Impact assessment for development agencies: learning to value change, hoofdstuk 3, Oxford.
- UNDP (1998) Capacity assessment and development, Technical Advisory Paper III.
- Lavergne, R. and Alba A. (2003). CIDA primer on program-based approaches, Canadian International Development Agency, 2003.