



Enabel

Evaluatiebeleid

#Act for impact



Inhoud

Inleiding	4
Doel en toepassingsgebied	6
Algemene positionering	7
Principes voor operationalisering	11
Rollen en verantwoordelijkheden	16

- Type document: Beleid
- Sponsor: Raad van bestuur & Managementteam
- Eigenaar: Dienst Interne Evaluatie
- Invoering: versie 2.0 van toepassing vanaf 17/02/2023.

Inleiding

In dit hoofdstuk wordt gemotiveerd waarom het evaluatiebeleid in Enabel is aangepast. Het geeft de voornaamste redenen voor de herziening en vat de belangrijkste aanpassingen samen die in de volgende hoofdstukken worden toegelicht.

Redenen voor de herziening van het beleid

Het vorige evaluatiebeleid dateerde van 2013. Het maakte de organisatie mogelijk van een gestructureerd kader voor monitoring en evaluatie (M&E) – MoRe Results. Dat kader was het resultaat van voortdurende investeringen in zowel evaluatie als monitoring van de projecten, via de verschillende beheerscontracten tussen de Belgische Staat en, in eerste instantie, de Belgische Technische Coöperatie (BTC), vervolgens Enabel. Tussen 2013 en 2022 werden bijna 400 evaluaties uitgevoerd door BTC/Enabel. Het MoRe Results-referentiekader werd vooral gebruikt om de verantwoordingsplicht van de Belgische Technische Coöperatie te versterken.

De institutionele en organisatorische context van Enabel is ondertussen geëvolueerd. Met de oprichting van Enabel in december 2017 kreeg het Belgisch ontwikkelingsagentschap een meer strategisch mandaat en meer autonomie in zijn werking. Enabel heeft ook een grotere verantwoordelijkheid gekregen om een 'lerende organisatie' te worden en een organisatie die haar impact en bijdrage aan de Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen aantoonst. Deze ontwikkeling wordt vertaald in de ambities van de Strategie 2030 van Enabel.

De omvorming van de Belgische Technische Coöperatie tot Enabel impliceert ook een evolutie van de werkaanpak: in een context van beperkte middelen zal het volume van de door Enabel beheerde opdrachten toenemen (dubbel volume) en worden de ambities om maximale resultaten te behalen (driedubbele impact) versterkt. Dat vertaalt zich in de behoefte aan een meer wendbare organisatie, een zoektocht naar interne efficiëntie en een focus op het essentiële en nuttige, hetgeen ook gevolgen heeft voor het evaluatiesysteem van de organisatie.

De aanpassing van het evaluatiesysteem van Enabel is een continu verbeteringsproces. Het evaluatiebeleid van 2013 werd eerst aangevuld met een evaluatiecharter en de oprichting van de dienst Interne Evaluatie in 2017. De certificering van het evaluatiesysteem door de Dienst Bijzondere Evaluatie

(DBE) in 2017 en opnieuw in 2022, alsook de in 2018 uitgevoerde evaluatie van het resultatenbeheer bij Enabel, hebben diagnostische elementen van het monitoring- en evaluatiesysteem van Enabel opgeleverd. Die stellen de organisatie in staat om via weloverwogen keuzes over te stappen op een flexibeler en geactualiseerd evaluatiesysteem. Dit herziene evaluatiebeleid heeft tot doel het evaluatiesysteem van Enabel aan te passen aan de nieuwe realiteit.

Belangrijke aanpassingen en concrete gevolgen

Enabel vindt evaluaties belangrijk voor de organisatie. Evaluaties genereren op bewijs gebaseerde gegevens, kennis en geleerde lessen die Enabel in staat stellen de besluitvorming te voeden om zijn impact te maximaliseren en verantwoording af te leggen voor de door zijn acties beoogde veranderingen. Op die manier draagt de evaluatie bij tot de ontwikkelingsdoelstellingen, de strategische organisatiedoelstellingen en de geloofwaardigheid van Enabel in de ogen van de autoriteiten in de partnerlanden, de de Directie-generaal Ontwikkelingssamenwerking en Humanitaire Hulp (DGD) en andere donoren, het publiek en andere belanghebbenden.

De belangrijkste aanpassingen ten opzichte van het beleid van 2013 zijn de volgende:

- In overeenstemming met de Strategie 2030 en het resultaatgericht beheer (Results-based Management – RBM) van 2020 wordt het **leerdoel van de evaluaties op strategisch niveau** versterkt om de primaire focus op projectverantwoording in het kader van het beleid van 2013 opnieuw in evenwicht te brengen. De verantwoordingsplicht tegenover het publiek wordt versterkt door de resultaten van de evaluaties van Enabel breder bekend te maken.
- De mechanische en systematische uitvoering van evaluaties voor alle projecten waarin het beleid

van 2013 voorziet, wordt vervangen door een aanpak waarbij **de kwaliteit en het nut van de evaluaties** voorop staan: de kwantiteit van de uitgevoerde evaluaties wordt gerationaliseerd ten gunste van een strengere eis inzake kwaliteit en hun gebruik voor de voortdurende verbetering van de werkmethoden.

- **De verbetering van de kwaliteit van de evaluaties** gaat hand in hand met de versterking van de toepassing en het gebruik van beginselen, normen/standaarden en werkmethoden die de kwaliteit van de evaluaties waarborgen. Dit houdt in dat **meer nadruk wordt gelegd op de deelname van het partnerland** aan het evaluatieproces en dat de **deelname van de eindbegunstigden** van de acties van Enabel wordt versterkt.
- Er wordt gestreefd naar een **betere complementariteit** tussen de externe evaluaties, waaronder die van de DBE, maar ook tussen interne instrumenten zoals monitoring, kennisopbouw en andere RBM-instrumenten, teneinde deze optimaal te gebruiken voor het leren, de besluitvorming en de verantwoording van Enabel.

Deze belangrijke aanpassingen hebben de volgende concrete gevolgen:

- **Strategische evaluaties en kwaliteitsevaluaties**, die niet bestonden in het beleid van 2013, worden toegevoegd aan de instrumenten die Enabel gebruikt; het gebruik van evaluaties wordt geïntegreerd in interne strategische leer- en besluitvormingsmechanismen op organisatieniveau. De evaluatieverslagen worden systematisch openbaar gemaakt.
- De zogenaamde 'mid-term reviews' (tussentijdse evaluaties) en 'eindreviews' van interventies (beleid 2013) worden niet langer systematisch uitgevoerd; zij worden vervangen door **evaluaties van samenwerkingsprogramma's**, en door **evaluaties van projecten** (of projectevaluaties) die ten minste eenmaal tijdens de uitvoeringscyclus plaatsvinden. Deze evaluaties worden aangevuld

met een versterkt monitoring- en leersysteem gedurende de gehele uitvoering.

- De verschillende evaluaties hebben een hoofddoel: evaluaties van programma's voor gouvernementele ontwikkelingssamenwerking dienen om **beslissingen** voor toekomstige programmeringscycli in de partnerlanden **te sturen en te oriënteren**; evaluaties van projecten dragen bij tot het **afleggen van verantwoording** en beoordelen de verwezenlijking van beoogde effecten en systeemveranderingen alsook de redenen voor successen en mislukkingen om de aanpak en strategieën van Enabel aan te passen; strategische evaluaties dienen als **leerproces**; en tot slot zorgen kwaliteitsevaluaties voor de betrouwbaarheid van de systemen voor monitoring, evaluatie en verslaglegging.
- De organisatie en het beheer van de evaluaties van Enabel worden toevertrouwd aan de dienst Interne Evaluatie, die met extra personeel wordt versterkt. Er wordt een overgangsfase tussen beide systemen ingevoerd om het volume van de lopende evaluaties doeltreffend te beheren, het verantwoordelijke team te versterken, het mandaat van de dienst Interne Evaluatie te actualiseren, het beleid aan te vullen met een reeks aangepaste processen en instrumenten, waaronder een aangepast monitoringbeleid, en ervoor te zorgen dat de betrokken Enabel-teams het nieuwe evaluatiebeleid begrijpen en zich eigen maken.

In de volgende hoofdstukken wordt de strategische positionering van Enabel inzake evaluatie uiteengezet en worden de verschillende aanpassingen die het nieuwe evaluatiebeleid vormen, in detail beschreven.

Doel en toepassingsgebied

Dit hoofdstuk geeft een overzicht van het doel van het evaluatiebeleid bij Enabel, voor wie het bedoeld is en wat het toepassingsgebied ervan is.

Doel van het evaluatiebeleid

- Het evaluatiebeleid vormt het **eerste niveau van het evaluatiekader** van Enabel. Het doel ervan is de verschillende soorten evaluaties te beschrijven die door de organisatie worden uitgevoerd, alsook de leidende beginselen en standpunten voor de planning, het beheer, het gebruik van de resultaten van de evaluaties en de communicatie. Tevens wordt aangegeven welke verantwoordelijkheden gelden voor de evaluatie binnen de organisatie.
- Het evaluatiebeleid is gericht tot het personeel van Enabel dat betrokken is bij de evaluatieprocessen op de verschillende niveaus van de organisatie, met inbegrip van de raad van bestuur. Het heeft ook tot doel de **verschillende belanghebbenden en partners te informeren** over de manier waarop Enabel zijn evaluaties organiseert en uitvoert.
- Het evaluatiebeleid omkadert het **tweede niveau van het referentiekader**, namelijk de processen in verband met de evaluatie. Procesbeschrijvingen, gidsen en instrumenten vullen het evaluatiebeleid aan voor de toepassing ervan.

Toepassingsgebied van het beleid

- Het evaluatiebeleid is van toepassing op de **interne evaluatie** van Enabel, d.w.z. de door Enabel georganiseerde evaluatie, zoals bepaald in de [wet van 19 maart 2013 op de ontwikkelingssamenwerking](#) (hoofdstuk 9, artikelen 32 en 33).
- Het is van toepassing op de interventies, portefeuilles, samenwerkingsprogramma's en projecten die vallen onder de wet van 23 november 2017 tot wijziging van de naam van de Belgische Technische Coöperatie en tot vaststelling van de opdrachten en de werking van Enabel, Belgisch Ontwikkelingsagentschap ¹.

1 | Enabel-wet Artikelen 5, 6 en 7 en 9. Artikel 5 betreft het programma van de gouvernementele ontwikkelingssamenwerking en heeft betrekking op de landenstrategie en de portefeuille (samenhangend geheel van interventies); artikel 6 betreft projecten naar aanleiding van een verzoek van de minister in het kader van een verzoek om steun van de administratie aan Enabel; artikel 7 betreft het Juniorprogramma; artikel 9 betreft projecten in het kader van het mandaat van Enabel om opdrachten uit te voeren voor andere opdrachtgevers dan de Belgische federale Staat.

Algemene positionering

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste standpunten van Enabel inzake interne evaluatie uiteengezet. De volgende vragen worden behandeld: Wat is het doel van de evaluatie in Enabel? Welke soorten evaluaties voert de organisatie uit en wat zijn de belangrijkste kenmerken daarvan?

Doelen van de evaluatie bij Enabel

- Enabel onderschrijft de definitie van evaluatie die de OESO-DAC geeft, namelijk “**de systematische en objectieve beoordeling** van een al dan niet beëindigd project, programma of beleid, en het ontwerp, de uitvoering en de resultaten ervan (...)”. Een evaluatie levert geloofwaardige en nuttige informatie op om de geleerde lessen te integreren in de besluitvormingsprocessen van de betrokken actoren en partners. Evaluaties bevorderen de dialoog en verbeteren de samenwerking tussen de partners in het ontwikkelingsproces.
- Evaluatie is een nuttig beoordelingsinstrument voor resultaatgericht beheer. Door de bevindingen en de geleerde lessen kan de organisatie **leren** van haar ervaringen, dit leren gebruiken ter **ondersteuning van de besluitvorming** en de **verantwoording versterken**.
- **De evaluatie ondersteunt de ambitie van Enabel om een ‘lerende organisatie’ te worden.** In de evaluaties wordt uiteengezet welke mechanismen, voorwaarden en contextuele elementen cruciaal waren voor het al dan niet bereiken van de beoogde ontwikkelingsresultaten en systeemveranderingen. De uit de evaluaties getrokken lessen zijn gebaseerd op feitelijke gegevens. De door evaluaties gegenereerde kennis draagt bij tot een breder begrip van ontwikkelingsprocessen, tot innovatie en tot aanpassing van ontwikkelingsstrategieën.
- **Met de aanbevelingen en de getrokken lessen ondersteunt de evaluatie de strategische besluitvorming voor Enabel en zijn partners.** De geleerde lessen kunnen worden verwerkt in toekomstige beslissingen van Enabel en zijn belanghebbenden. Wil evaluatie een invloedrijke rol spelen in de strategische besluitvorming, dan is het van belang dat niet alleen tijdig op een behoefte wordt ingespeeld, maar dat er interne mechanismen en processen voor kennisbeheer, uitwisseling en besluitvorming bestaan en worden gebruikt om het gebruik van deze kennis te vergemakkelijken.
- **De evaluatie ondersteunt de verantwoordingsplicht van Enabel:** Evaluaties zijn een middel om de prestaties van projecten te beoordelen teneinde op betrouwbare en transparante wijze verslag uit te brengen over het gebruik van middelen en de al dan niet bereikte resultaten, en **uit te leggen hoe en waarom**. Evaluaties bevorderen ook transparante communicatie met belanghebbenden en het grote publiek en helpen ervoor te zorgen dat verantwoording wordt afgelegd over de genomen acties en besluiten.
- Duidelijk omschreven doelstellingen voordat een evaluatie wordt uitgevoerd, maar ook de manier waarop de informatie uit een evaluatie wordt gebruikt, bepalen het nut en het doel ervan. Op basis van de ervaring van Enabel in de afgelopen jaren en de daaruit getrokken lessen ² moeten de evaluaties zeer duidelijke en gerichte doelstellingen hebben. Hoewel Enabel zich bewust is van het verband tussen de verschillende doeleinden, kiest de organisatie ervoor om een **hoofddoel** toe te wijzen naar gelang van het soort evaluatie. Dit zal de doeltreffendheid, de efficiëntie en het gebruik van elke evaluatie verhogen en de complementariteit met andere instrumenten voor resultaatgericht beheer vergroten.
- Om nuttig te zijn voert Enabel de evaluatie uit **op het meest geschikte moment** om het doel te bereiken.
- In gevallen waarin het doel is **strategische sturing en besluitvorming** tijdens de uitvoeringsperiode **te sturen** of strategische beslissingen voor de volgende programmeringscyclus te beïnvloeden, is een **evaluatie tijdens de uitvoering of ‘tussentijdse evaluatie’** het meest geschikt. Dit type evaluatie draagt vooral bij tot de **sturing**.
- Wanneer het doel is te bepalen **in hoeverre de beoogde effecten zijn of worden bereikt**,

2 | Evaluatie van het resultatenbeheersysteem, Syspons, 2018.

en inzicht te krijgen in de mechanismen van de veranderingen die zijn teweeggebracht om toekomstige praktijken te verbeteren, is een **evaluatie aan het eind van de uitvoeringsperiode** het meest geschikt. Dit type evaluatie draagt bij tot de **verantwoordingsplicht en het leerproces** van de belanghebbenden van het evaluatievoorwerp.

- Indien het doel is de **effecten van de acties op langere termijn en de duurzaamheid** van de ontwikkelingsresultaten grondig te beoordelen, verdient het de voorkeur een **evaluatie ex-post** (achteraf) te organiseren. De uitvoering van een evaluatie ex-post vereist een robuust en permanent monitoringsysteem gedurende de gehele evaluatieperiode en de **beschikbaarheid van een budget in de volgende cyclus** van het (de) te evalueren programma('s) en/of project(en). Dit type evaluatie wordt uitgevoerd op gerichte thema's die van belang zijn om kennis op te bouwen van de successen en mislukkingen van ontwikkelingsbenaderingen en -strategieën. Het draagt vooral bij tot het **leren** van Enabel, zijn partners en andere belanghebbenden.
- Enabel wil zorgen voor een **geïntegreerde aanpak** en een **betere koppeling** tussen de verschillende instrumenten van resultaatgericht beheer: planning, monitoring, evaluatie, actieonderzoek, voortdurend leren en kennisopbouw. Evaluatie moet niet worden gezien als een geïsoleerd proces, maar veeleer als een **schakel in de keten** die eerdere denkoefeningen en analyses aanvult en erop voortbouwt. De verschillende soorten evaluaties die Enabel uitvoert, completeren dus op evenwichtige en efficiënte wijze het hele proces van resultaatgericht beheer en leren op project-, land- en organisatieniveau.
- De door Enabel uitgevoerde evaluaties worden door de Dienst Bijzondere Evaluatie gebruikt als een betrouwbare bron van informatie voor bredere evaluatieprocessen betreffende de Belgische ontwikkelingssamenwerking als geheel. Daarom coördineert Enabel via zijn dienst Interne Evaluatie regelmatig met de speciale Dienst Bijzondere Evaluatie om ervoor te zorgen dat zijn evaluaties **complementair en consistent** zijn met

de evaluaties van de Dienst Bijzondere Evaluatie. De door Enabel uitgevoerde evaluaties worden ook **systematisch gedeeld** met de DBE en de DGD, waardoor het gebruik van de geleerde lessen voor de Belgische ontwikkelingssamenwerking wordt bevorderd.

Soorten evaluaties uitgevoerd door Enabel

Enabel voert evaluaties uit op verschillende niveaus:

- Evaluaties van projecten;
- Evaluaties van samenwerkingsprogramma's;
- Strategische evaluaties;
- Kwaliteitsevaluaties.

Evaluaties van projecten (projectevaluaties)³

- De projectevaluatie betreft projecten als bedoeld in de Enabel-wet (artikelen 6, 7 en 9). Ze evalueert **retrospectief** het al dan niet bereiken van systeemveranderingen en ontwikkelingsresultaten, alsmede de uit de uitvoering getrokken lessen en de bijdrage aan de Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen. Afhankelijk van de context en de behoeften van de belanghebbenden kunnen ook andere dimensies worden beoordeeld.
- Projectevaluatie ondersteunt de **verantwoordingsplicht** tegenover partnerlanden, donoren en andere belanghebbenden. De aanbevelingen en strategische lessen die uit de projectevaluaties worden getrokken, worden ook meegenomen in de besluitvormingsprocessen van Enabel en zijn belanghebbenden. Indien het project wordt verlengd of een extra fase krijgt, worden de geleerde lessen gebruikt in de volgende programmeringscyclus. In die zin is ook de leerfunctie belangrijk.
- De projectevaluatie wordt uitgevoerd **aan het einde van de uitvoeringsperiode**, ter vervanging van de 'eindreviews'. Hierdoor wordt de beschikbare informatie over ontwikkelingsresultaten optimaal benut en kan de bijdrage van Enabel beter worden geanalyseerd. Het is dan mogelijk een beter begrip en een betere beoordeling te krijgen van de verwezenlijkingen, successen en mislukkingen, contextuele beperkingen en strategische lessen die zijn geleerd.

3 | In de Wet ontwikkelingssamenwerking 2013, alsmede in de Enabel-wet en de opeenvolgende beheerscontracten wordt de term 'interventie' en 'opdracht' gebruikt voor 'projecten'. Eenvoudigheidshalve wordt hier de term 'project' gebruikt.

- Elk door Enabel uitgevoerd project omvat **minstens één evaluatie tijdens de cyclus**. Afhankelijk van de relevantie kan deze evaluatie **afzonderlijk of samen met andere projecten** over hetzelfde thema worden uitgevoerd. De relevantie van deze keuze wordt geanalyseerd tijdens de jaarlijkse en meerjarige planning van de evaluaties bij Enabel.
- Wanneer een project of een groep projecten over hetzelfde thema door verschillende donoren wordt gefinancierd, moeten de uitvoeringsteams de mogelijkheid overwegen om een **gezamenlijke evaluatie** te organiseren, teneinde dubbel werk en verlies van middelen te voorkomen. Deze aanpak draagt ook bij tot harmonisatie en afstemming.
- Een tussentijdse projectevaluatie (mid-term review) wordt niet meer systematisch georganiseerd, maar kan niettemin worden overwogen in gevallen waarin het project een **externe en onafhankelijke evaluatie** vereist die niet door de andere bestaande processen, met name monitoring en ondersteunings- en leerbezoeken alsmede ondersteuning op afstand van projecten, kan worden aangepakt; indien de vraag zich voordoet, wordt deze evaluatie gebruikt voor de strategische besluitvorming over de toekomst van het lopende project (heroriëntatie, beëindiging of voortzetting). Het gemotiveerde besluit om voor een specifiek project een tussentijdse evaluatie te organiseren wordt uiterlijk in het laatste Operational Risk and Delivery Committee (ORC) van het lopende jaar genomen en opgenomen in de jaarlijkse planning van de evaluaties voor het volgende jaar.

Evaluaties van samenwerkingsprogramma's

- De evaluatie van samenwerkingsprogramma's betreft **bilaterale samenwerkingsprogramma's** tussen België en de partnerlanden van de Belgische ontwikkelingssamenwerking, alsmede **thematische of regionale samenwerkingsprogramma's** (artikel 5 van de Enabel-wet). De evaluatie van het samenwerkingsprogramma heeft betrekking op de **strategie en de portefeuille**.
- Het doel van dit type evaluatie is het **oriënteren van de strategische sturing** van het

samenwerkingsprogramma en de strategische beslissingen ter voorbereiding van de volgende programmeringscyclus.

- Bij de evaluatie van het samenwerkingsprogramma worden de volgende aspecten beoordeeld:

- **De dynamiek van het partnerschap** tussen België en het betrokken partnerland (of de betrokken partnerlanden) of de betrokken regionale instelling in het kader van het uitgevoerde samenwerkingsprogramma, teneinde gegevens te verzamelen over de kwaliteit van de partnerschapsrelatie en de wederzijdse verantwoordingsplicht, en aldus bij te dragen tot een open, doeltreffende en transparante dialoog over de veranderingen en resultaten op ontwikkelingsgebied.
- **De relevantie van de strategische oriëntaties** voor het samenwerkingsprogramma, alsmede de **algemene prestaties van het programma** volgens de OESO-DAC-criteria en op basis van de bevindingen van de monitoring op de uitvoering van de projecten waaruit het bestaat. Deze beoordeling impliceert het bestaan van een robuust monitoringsysteem dat het mogelijk maakt informatie over resultaten, gegenereerde veranderingen en geboekte vooruitgang beschikbaar te stellen.
- **De bijdrage van opdrachten voor andere donoren dan de Belgische federale Staat** aan de ontwikkelingsdoelstellingen, om de versterking, de synergie en de complementariteit van de acties te beoordelen.

- De evaluatie van de samenwerkingsprogramma's vindt **eenmaal plaats tijdens de uitvoeringsperiode** van het programma. Om zo relevant mogelijk te zijn, vindt deze evaluatie voor een programma van vijf jaar gewoonlijk plaats tussen het derde en vierde jaar van de uitvoering. De resultaten van de evaluatie moeten beschikbaar zijn voor de voorbereiding van de volgende programmeringscyclus, en er moet ook rekening mee worden gehouden dat de gouvernementele samenwerking deel uitmaakt van een partnerschap op langere termijn.

- Indien een evaluatie ex-post van specifieke onderdelen of projecten die deel uitmaken van het samenwerkingsprogramma wordt overwogen, en gezien de operationele en financiële modaliteiten van de cycli van de samenwerkingsprogramma's, wordt het budget voor de evaluatie in het volgende samenwerkingsprogramma opgenomen.
- Bij de evaluatie van het samenwerkingsprogramma worden de partner, de door de ambassade vertegenwoordigde Belgische Staat en de vertegenwoordiging van Enabel in het (de) betrokken land(en) in alle fasen van het proces nauw betrokken. Zoals bepaald in het beheerscontract wordt deze evaluatie opgenomen in het overlegorgaan waarin de Bijzondere programmaovereenkomst voorziet.
- Na intern overleg binnen Enabel op verschillende niveaus consolideert de dienst Interne Evaluatie een voorstel van onderwerpen voor strategische evaluaties, op basis van de organisatorische dynamiek, de vastgestelde thema's, prioriteiten en interne behoeften, en de evoluties van de context van de ontwikkelingssamenwerking.
- Het optimale moment om een strategische evaluatie uit te voeren is wanneer verschillende belanghebbenden binnen de organisatie, de dienst Interne Evaluatie en op managementniveau proactief van mening zijn dat op feiten gebaseerde kennis over een bepaald onderwerp nodig is om een situatie die voor Enabel van strategisch belang is, vooruit te helpen.

Strategische evaluaties

- Bij strategische evaluaties wordt een reeks projecten gebruikt om zo rijk mogelijke lessen en zo representatief mogelijke bevindingen te trekken. Afhankelijk van de specifieke doelstelling en de behoeften die zich voordoen, kan de reeks voor strategische evaluatie geselecteerde projecten **thematisch, regionaal of globaal** zijn, maar ook worden bepaald door andere transversale en organisatorische criteria. Elk type project kan in de strategische evaluatie worden opgenomen (individueel gefinancierde projecten of projecten die deel uitmaken van een samenwerkingsprogramma).
- Strategische evaluaties hebben tot doel kennis te genereren die relevant is voor de ontwikkeling van interne strategieën en beleid op basis van de ervaring en de lessen die uit de praktijken van Enabel zijn getrokken. Zij behandelen strategische kwesties die relevant zijn voor de organisatie en de prioritaire behoeften van Enabel aan kennis over zijn werk op het gebied van ontwikkelingssamenwerking. Hun **voornaamste doel is leren**, maar ze dienen ook de **organisatorische verantwoordingsplicht voor resultaten**.
- Naast de strategische aard van deze evaluaties, die zich vertaalt in een gerichte doelstelling en een beperkte reeks evaluatievragen, moeten de evaluatiemethoden en -benaderingen die worden gebruikt om deze te beantwoorden, specifiek en robuust zijn.
- De kwaliteitsevaluaties beoordelen de kwaliteit en de werking van de monitoring- en evaluatiesystemen en de onderdelen daarvan, en bieden oriëntaties voor de aanpassing van het bestaande systeem aan de nieuwe behoeften van Enabel. Zij zorgen voor een betrouwbare rapportage over de resultaten van samenwerkingsprojecten en -programma's.
- Hun voornaamste doel is ervoor te **zorgen dat resultaten systemen betrouwbaar zijn**. Zij genereren nieuwe kennis ter **ondersteuning van de besluitvorming** om de kwaliteit van de systemen van Enabel te verbeteren.
- De elementen van het monitoring- en evaluatiesysteem die aan een kwaliteitsanalyse worden onderworpen, kunnen processen, competenties, instrumenten en producten zijn die betrouwbare informatie en gegevens over de ontwikkelingsresultaten van Enabel op verschillende niveaus van de organisatie beschikbaar maken.
- De kwaliteitsanalyses hebben betrekking op een representatieve reeks projecten, producten enz. om tot een algemene kwaliteitsbeoordeling te komen.
- In het kader van de certificering van het interne evaluatiesysteem van de actoren van de ontwikkelingssamenwerking volgens de modaliteiten van artikel 33 van de ontwikkelingswet organiseert de Dienst Bijzondere Evaluatie de externe kwaliteitsevaluatie van het monitoring- en evaluatiesysteem van Enabel.

Principes voor operationalisering

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste principes voor het operationaliseren van evaluaties in Enabel besproken: Wat zijn de belangrijkste principes, criteria en kwaliteitsnormen waaraan Enabel het meeste belang hecht? Wat zijn de sleutelpositioneringen bij het plannen en beheren van evaluaties? Hoe organiseert en communiceert Enabel het gebruik van de evaluatieresultaten?

Kwaliteitsnormen voor evaluatie

Elke door Enabel uitgevoerde evaluatie voldoet aan de OESO-DAC-kwaliteitsnormen en standaarden voor evaluatie. In de volgende punten worden de leidende beginselen uiteengezet die Enabel in het kader van de interne evaluaties wenst te benadrukken. Deze leidende beginselen hangen met elkaar samen. Wanneer zij naar behoren in aanmerking worden genomen, dragen zij bij tot de kwaliteit van een evaluatie. De volledige beschrijving van de evaluatienormen en -standaarden en de gevolgen daarvan zijn te vinden op de OESO-DAC-website.

Leidende beginselen

- **Nut:** Willen de resultaten van de evaluaties werkelijk van invloed zijn op de besluitvorming, dan moeten zij als relevant en nuttig worden ervaren en de belangen en behoeften van de verschillende belanghebbenden weerspiegelen, met inbegrip van de eindgebruikers van onze acties. Voor Enabel is de beslissing om te evalueren een strategische beslissing, waarbij rekening wordt gehouden met de opportuniteit en de relevantie ervan, om ervoor te zorgen dat de evaluatie een **meerwaarde** oplevert. Het besluit tot evaluatie is geïntegreerd in de besluitvormingsmechanismen van de organisatie (op het niveau van de interventielanden en de organisatie als geheel).
- **Transparantie:** Enabel volgt de globale trend naar **meer transparantie** van de evaluatieresultaten: De transparantie van de evaluatie is ook een doorslaggevend aspect van de geloofwaardigheid en de legitimiteit ervan. Om transparant te zijn, is het noodzakelijk dat het evaluatieproces zo inclusief mogelijk is en dat de resultaten breed worden gecommuniceerd.

In overeenstemming met zijn transparantiebeleid van 2020 zet Enabel zich volledig in om regelmatig en tijdig evaluatieverslagen en daarmee verband houdende informatie te publiceren om de naleving van het transparantiebeginsel te ondersteunen en te bevorderen. De belangrijkste kanalen voor de verspreiding van deze informatie zijn: de website

www.enabel.be; Open.Enabel (<https://open.enabel.be>); IATI (International Aid Transparency Initiative - iatistandard.org). Daarnaast streeft Enabel ernaar informatie te verstrekken over de resultaten van de evaluaties via andere middelen, zoals de publicatie van papieren documenten en informatieve nota's, sociale media en op conferenties en seminars.

- **Geloofwaardigheid:** De geloofwaardigheid van de evaluatie hangt af van de vakbekwaamheid en de onafhankelijkheid, alsmede van de mate van transparantie van het proces. Om geloofwaardig te zijn moet de evaluatie zowel successen als mislukkingen omvatten. De deelname en het engagement van het partner- of interventieland in alle fasen van de evaluatie vergroten de geloofwaardigheid.

Enabel maakt gebruik van **professionele externe evaluatoren** om ervoor te zorgen dat het over een voldoende brede en diverse evaluatie-expertise beschikt en dat bij zijn evaluaties internationaal erkende kwaliteitsnormen worden gehanteerd, waardoor zij geloofwaardig en nuttig zijn.

- **Participatie:** De deelname van verschillende belanghebbenden draagt bij tot de kwaliteit van de evaluatie; zij draagt bij tot de duurzaamheid aangezien de partner- en interventielanden aan het eind van de uitvoeringsperiode alleen verantwoordelijk worden. Daartoe moet bij de beoordelingen rekening worden gehouden met de bezorgdheden van elke partner.

Overeenkomstig de Strategie 2030 betreft Enabel de partner formeel bij alle fasen van het evaluatieproces van samenwerkingsprogramma's en -projecten. Met de deelname van de partner wil Enabel zorgen voor een open, doeltreffende en transparante dialoog over de werking van het partnerschap waarvoor het verantwoordelijk is.

Enabel zet zich in om beter rekening te houden met de mening van de eindgebruikers van zijn acties, door hun deelname en/of vertegenwoordiging in de evaluatieprocessen.

Waar nodig moeten de standpunten en bijzondere kennis van de uiteindelijke begunstigde groepen integraal deel uitmaken van de evaluatiegegevens.

- **Onafhankelijkheid, onpartijdigheid en objectiviteit:** Enabel erkent dat het beginsel van onafhankelijkheid de evaluatie legitimiteit en geloofwaardigheid verleent en het risico van belangenconflicten vermindert die zouden kunnen ontstaan indien beheerders alleen verantwoordelijk zouden zijn voor de evaluatie van hun eigen activiteiten.

Om het risico van belangenconflicten te vermijden, mogen de **evaluatoren** niet betrokken zijn geweest bij het formuleren, voorbereiden, uitvoeren of beheren van de te evalueren acties. **Evaluatiebeheerders** mogen geen beslissingsbevoegdheid hebben in het geëvalueerde project/programma.

Onafhankelijkheid, onpartijdigheid en objectiviteit komen ook tot uiting in de beroepsethiek van de evaluatiebeheerders en de evaluatoren gedurende het hele proces.

Enabel zorgt ervoor dat de organisatiestructuur en de processen die zijn ingevoerd voor de organisatie en uitvoering van zijn evaluaties de onafhankelijkheid en onpartijdigheid bevorderen en elk risico van belangenconflicten beperken.

- **Ethiek en deontologie:** De toepassing van de gedragscode van Enabel, het beleid inzake seksuele uitbuiting en seksueel misbruik, het beleid inzake het beheer van persoonsgegevens en het beleid met betrekking tot het beheer van de risico's op fraude en corruptie dienen als een breder referentiekader voor de ethische overwegingen waarmee bij de evaluatie rekening moet worden gehouden.

Ethiek in evaluatie gaat over respect voor de mensenrechten, waardigheid en diversiteit van alle belanghebbenden. De ethiek moet vanaf het ontwerp van de evaluatie en gedurende het gehele proces worden gewaarborgd. Ze betreft ook de evaluatoren, evaluatiesponsors en evaluatiebeheerders.

De professionele integriteit van de evaluatoren staat centraal in de contracten tussen Enabel

en de evaluatoren en entiteiten die hen vertegenwoordigen. De evaluatoren moeten het recht van personen om in vertrouwen informatie te verstrekken, eerbiedigen en de privacy waarborgen. Deelnemers aan evaluaties moeten informatie krijgen over het doel van de evaluatie en het gebruik dat van de gegevens zal worden gemaakt.

Het gebruik van evaluatiecriteria

- De bij Enabel gehanteerde evaluatiecriteria zijn **coherentie, relevantie, doeltreffendheid, efficiëntie, duurzaamheid en impact**, volgens de meest recente definities van de OESO-DAC. Enabel gebruikt deze criteria ter ondersteuning van de harmonisatie van de kwaliteit van evaluatieproducten. Bij de beoordeling van de algemene prestaties van samenwerkingsprojecten en -programma's worden de zes OESO-DAC-beoordelingscriteria in aanmerking genomen door middel van een scorekaart.
- Elk criterium geeft een **ander perspectief** waardoor het project of programma kan worden bekeken. Samen geven de criteria een volledig beeld van het voorwerp van evaluatie. Enabel kiest ervoor de evaluatiecriteria bewust toe te passen, om ervoor te zorgen dat elke evaluatie nuttig en van hoge kwaliteit is. Het gebruik van criteria hangt af van het doel van de evaluatie. Niet alle evaluatiecriteria moeten in dezelfde mate mechanisch worden toegepast als de doelstelling dat niet rechtvaardigt. Er kan worden besloten meer nadruk te leggen op bepaalde criteria, afhankelijk van de context en de verwachtingen van de verschillende belanghebbenden. De gemaakte keuzes worden toegelicht in de referentietermen van de evaluatie.
- Enabel zorgt ervoor dat bij de evaluaties die het organiseert de genderdimensie wordt gehanteerd en de mensenrechtenbenadering, de beginselen 'leaving no one behind' en 'do no harm' in acht worden genomen. Met deze benaderingen is rekening gehouden in de processen en instrumenten die voor de evaluatie zijn ontwikkeld en gebruikt.
- Enabel erkent dat zijn acties ook **onverwachte positieve en negatieve gevolgen** hebben. Een analyse van de onverwachte effecten van de acties wordt geïntegreerd in de evaluaties overeenkomstig de doelstellingen.

Methodologische aanpak en evalueerbaarheid

- Enabel erkent dat ontwikkeling een complex proces is, vaak in een onstabiele en onzekere context. Dit betekent dat de voor de evaluatie gebruikte methodologische aanpak moet passen bij de context, de aard van het programma of project en relevant moet zijn voor de doelstellingen en vragen van de evaluatie. **Gebruiksgerichte** evaluatiebenaderingen genieten de voorkeur.
- Enabel wenst in zijn praktijk **meer gediversifieerde en innoverende evaluatiemethoden** te integreren, zodat het enerzijds de verscheidenheid van zijn uitgevoerde acties (met name innoverende projecten) kan weergeven en anderzijds de door het project **teweegebrachte systeemveranderingen kan beoordelen**. Enabel integreert **impactmetingen** op het niveau van de eindgebruikers van zijn acties, wanneer dit relevant is en wanneer de passende middelen zijn toegewezen.
- Hoewel zij de formele evaluatie waarin het project of programma voorziet niet vervangen, worden **goede praktijken** die in sommige interventielanden of in Brussel worden gebruikt, aangemoedigd en gedeeld binnen Enabel, omdat zij de evaluatiecultuur en het gebruik van evaluaties ter verbetering van de werkmethoden versterken. Hun doel is dus te leren en de sturing te ondersteunen. Deze goede praktijken zijn bijvoorbeeld **zelfevaluaties** door projectteams, **peer-evaluaties** (tussen teams uit verschillende landen of met andere partners), **oefeningen voor kennisopbouw** die erop gericht zijn de conclusies van eerdere evaluaties over een bepaald thema met elkaar te vergelijken en te bespreken, of andere initiatieven waarbij een evaluatieve aanpak wordt gevolgd (after action review, results oriented monitoring, real-time evaluations, enz.).
- De **kwaliteit van de evaluaties** wordt grotendeels **vooraf bepaald** door de uitvoering van de acties. Een **evaluatieve logica** wordt gebruikt bij de ontwikkeling van de veranderingstheorie, bij de bepaling van de uitgangssituatie (baseline), bij de beschrijving van de context en bij het opzetten van het monitoring- en evaluatiesysteem en de indicatoren, alsmede bij het proces van voortdurend leren.

- Enabel levert de nodige inspanningen om de beschikbaarheid van basisgegevens te verbeteren en de monitoring op en het leren van ontwikkelingsresultaten gedurende de gehele cyclus te versterken. Deze inspanningen helpen de '**evalueerbaarheid**' van programma's en projecten te verbeteren – d.w.z. hun vermogen om op basis van degelijke, betrouwbare en relevante gegevens te worden geëvalueerd – en aldus te zorgen voor een betere kwaliteit en een beter gebruik van de evaluaties. De evalueerbaarheid hangt af van het bestaande monitoringsysteem. Bij de voorbereiding van de evaluaties wordt een evalueerbaarheidsanalyse ingebouwd.

Planning van de evaluaties

- Enabel stelt in overleg een **meerjarig evaluatieplan** op. Bij de planning wordt prioriteit gegeven aan de verschillende soorten evaluaties die moeten worden uitgevoerd en op basis hiervan wordt het tijdschema opgesteld. Dit plan wordt jaarlijks bijgewerkt om flexibel te kunnen bepalen wat het meest geschikte moment is om de evaluatie uit te voeren en om rekening te houden met nieuwe behoeften. De gebruikers van de evaluaties worden betrokken bij beslissingen over de organisatie en het tijdschema van de evaluaties, zodat rekening kan worden gehouden met hun behoeften.
- Bij de **planning van de evaluaties van samenwerkingsprogramma's en -projecten** moet rekening worden gehouden met de samenhang en de efficiëntie van de in elk interventieland geplande evaluaties; waar mogelijk en relevant worden de vastgestelde fictieve data aangepast om een betere spreiding van de evaluatie-inspanningen en -activiteiten over het jaar mogelijk te maken. Elke evaluatie heeft haar eigen specificiteit en over het geheel genomen zijn de verschillende evaluaties op een complementaire manier georganiseerd om overlappingsen te voorkomen.
- De **planning van strategische evaluaties en kwaliteitsevaluaties** wordt uitgevoerd op een wijze die het evaluatieprogramma van de Dienst Bijzondere Evaluatie aanvult. In het werkplan van de dienst Interne Evaluatie worden strategische evaluaties, met prioriteit volgens de behoeften van de organisatie, en kwaliteitsevaluaties voorgesteld en door de raad van bestuur van Enabel gevalideerd.

- Teneinde de **evaluatiecultuur en de interne toe-eigening** bij strategische evaluaties te versterken, wordt de verschillende Enabel-teams gevraagd hun mening te geven over de onderwerpen die van belang zijn voor de evaluatie. Bij de planning van strategische evaluaties wordt rekening gehouden met de specifieke en strategische behoeften van de organisatie.
- De jaarlijkse evaluatieplanning van Enabel wordt ondersteund en goedgekeurd door het managementteam. Ook de planning van strategische evaluaties en kwaliteitsevaluaties wordt door de raad van bestuur goedgekeurd.

Human resources en budget

- Enabel voorziet de teams die de evaluaties beheren – de dienst Interne Evaluatie en andere entiteiten die bij de uitvoering van evaluaties betrokken zijn – van de personele en financiële middelen die nodig zijn voor de uitvoering van zijn evaluatiebeleid.
- De personele middelen moeten toereikend zijn en regelmatig capaciteitsversterking genieten om de interne capaciteit en expertise voor het ontwerpen, sturen en beheren van het volume van de geplande evaluaties in stand te houden, de kwaliteit te waarborgen en het gebruik van de evaluatieresultaten te bevorderen.
- Het budget voor de uitvoering van strategische evaluaties en kwaliteitsevaluaties is afkomstig uit de beheerskosten van Enabel. Met dit budget kan jaarlijks ten minste één strategische evaluatie worden uitgevoerd.
- Het budget voor de uitvoering van evaluaties van samenwerkingsprojecten en -programma's is voorzien en wordt systematisch geïntegreerd in de formulering van samenwerkingsprojecten en -programma's. Wanneer meer dan één project- of programmaonderdeel wordt geëvalueerd (bijvoorbeeld binnen een thema of regio), wordt het budget uit de betrokken projecten en programma's gehaald.
- In overeenstemming met de praktijken van andere Belgische actoren in ontwikkelingssamenwerking

en de aanbevelingen van de Dienst Bijzondere Evaluatie zorgt Enabel ervoor toe dat ten minste 1% van het budget van elk project (met inbegrip van de projecten die deel uitmaken van het samenwerkingsprogramma) wordt gereserveerd voor evaluatie. De kosten van een evaluatie moeten in evenwicht zijn met de middelen die voor de monitoring beschikbaar worden gesteld om de evalueerbaarheid te vergroten, en moeten in een passende verhouding staan tot de omvang van het project of programma.

Beheer van de evaluaties

- Evaluatiebeheer omvat het aansturen van de volgende evaluatiefasen: voorbereiding, uitvoering van de evaluatie, ontwikkeling van evaluatieproducten, gebruik van evaluatieresultaten en communicatie. Richtsnoeren voor elk van de fasen van de evaluatie staan gedetailleerd in de processen en gidsen die het beleid voor de toepassing ervan aanvullen.
- Evaluaties bij Enabel worden op een **collaboratieve en participatieve manier** georganiseerd om rekening te houden met de behoeften van de verschillende belanghebbenden en zo het gebruik van de evaluaties te optimaliseren.
- Voor elke evaluatie stelt Enabel op het passende niveau een evaluatie-**referentiecomité** in, dat tot taak heeft de evaluatie en de besluitvormingsprocessen in verband met de uitvoering van de evaluatie te begeleiden. Om de toe-eigening en het gebruik van de evaluatieresultaten door de verschillende belanghebbenden te versterken, is het beheer van de evaluatie een **open en inclusief** proces, waarbij de verschillende belanghebbenden vanaf het begin worden betrokken.
- Enabel maakt gebruik van **teams van externe evaluatoren**, hetzij in het kader van overheidsopdrachten die specifiek voor bepaalde evaluaties zijn bestemd, hetzij door gebruik te maken van een raamovereenkomst voor evaluaties. Elke contractant wordt vooraf geïnformeerd over het beleid, de processen en de beginselen die Enabel hanteert bij het uitvoeren van evaluaties.

- Het beheer van evaluaties is een proces dat **adequate capaciteiten** van **kennis** van evaluatie en **vaardigheden** op het vlak van coördinatie, facilitatie en beheer vereist. Enabel zorgt voor de nodige capaciteit en vaardigheden voor deze oefening door de nodige personele middelen toe te wijzen en de evaluatiebeheerders op te leiden en te coachen.
- Jaarlijks wordt een samenvatting gemaakt van de aanbevelingen en de op elk niveau (project, land, organisatie) ondernomen acties om de vorderingen bij het opvolgen van de aanbevelingen te monitoren.
- Naast de aanbevelingen worden de uit de evaluaties getrokken lessen geconsolideerd in de instrumenten voor kennisbeheer van Enabel en gebruikt voor de kennisopbouw van de verschillende strategische leergebieden.

Gebruik

- De **belangrijkste uitdaging** voor Enabel is dat zijn evaluaties nuttig kunnen zijn en gebruikt kunnen worden om bij te dragen tot voortdurende verbetering. De impact van de evaluaties hangt sterk af van de wijze waarop de resultaten worden gedeeld, verspreid en gebruikt. Om de bruikbaarheid van de evaluatieresultaten te verbeteren, moeten deze duidelijk, beknopt, tijdig en gemakkelijk toegankelijk worden gepresenteerd; de aanbevelingen moeten worden toegekend aan het relevante uitvoeringsniveau.
- Het evaluatieproces zelf moet een nuttig middel zijn om de doelstellingen te verduidelijken, de communicatie te verbeteren, de kennis en het leren te vergroten en de weg te effenen voor verdere actie.
- Voor elke evaluatie wordt een **management respons** op de aanbevelingen opgesteld op het **meest relevante niveau**. Het bevat het standpunt van Enabel en een plan voor de uitvoering van de aanbevelingen. Er zijn interne processen voorzien om de bevindingen en aanbevelingen op de verschillende niveaus van de organisatie te bespreken, om met collectieve intelligentie tot concrete acties te besluiten, om de management responses te formaliseren en om te zorgen voor een regelmatige monitoring van de uitvoering van de aanbevelingen op elk overeenkomstig niveau.
- De monitoring van de uitvoering van de aanbevelingen betreft niet alleen de interne evaluaties van Enabel, maar omvat ook de externe evaluaties die door de DBE worden uitgevoerd en die gevolgen hebben voor Enabel. Dit draagt ook bij tot het streven naar complementariteit van de evaluaties in het landschap van de ontwikkelingssamenwerking.

Communicatie

- De communicatie over de resultaten van de evaluaties is het onderwerp van door Enabel georganiseerde restitutiewerkshops waaraan de verschillende belanghebbenden bij de evaluatie deelnemen. De evaluaties kunnen bij verschillende gelegenheden worden gepresenteerd, afhankelijk van de behoeften, op verschillende locaties, persoonlijk of op afstand, en aan verschillende doelgroepen binnen en buiten Enabel.
- De vertegenwoordigingen van Enabel in de interventielanden sturen de eindverslagen en producten van elke programma- en/of projectevaluatie met betrekking tot hun rechtsgebied naar de ambassade en de partner. De evaluatieverslagen worden ook aan de DBE en de DGD toegezonden om bij te dragen tot het algemene strategische leerproces van de Belgische ontwikkelingssamenwerking.
- De evaluatieverslagen van Enabel worden openbaar gemaakt. De transparante publicatie van evaluatieverslagen en -producten op de website van Enabel versterkt het vertrouwen, vergroot de toe-eigening van alle deelnemers en de verantwoordingsplicht tegenover de verschillende belanghebbenden bij de evaluatie. Waar mogelijk worden de verslagen ook geïntegreerd in de uitwisselingsplatforms en de monitoring- en evaluatiesystemen van de partner.
- Elk jaar stelt de dienst Interne Evaluatie een verslag op met alle evaluaties die Enabel in de loop van het jaar heeft georganiseerd en een samenvatting van de belangrijkste geleerde lessen. Dit verslag wordt opgesteld en verspreid in samenwerking met de communicatiedienst.

Rollen en verantwoordelijkheden

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste rollen en verantwoordelijkheden beschreven van de organisatorische entiteiten die bij de evaluatie betrokken zijn. Het interne evaluatiesysteem van Enabel omvat evaluaties onder de verantwoordelijkheid van het managementteam van Enabel (evaluaties van samenwerkingsprogramma's en projectevaluaties) en evaluaties onder de verantwoordelijkheid van de dienst Interne Evaluatie (strategische evaluaties en kwaliteitsevaluaties).

Het referentiekader van het tweede niveau (procesbeschrijving) beschrijft in meer detail de rollen en verantwoordelijkheden in elk stadium van de evaluatieprocessen bij Enabel.

Raad van bestuur

De raad van bestuur is, samen met het managementteam, de sponsor van de strategische evaluaties en kwaliteitsevaluaties van Enabel.

De raad van bestuur keurt de door de dienst Interne Evaluatie voorgestelde meerjarenplanning van de strategische evaluaties en kwaliteitsevaluaties goed. De raad van bestuur kan onderwerpen voorstellen voor uit te voeren strategische evaluaties, keurt de planning van de activiteiten van de dienst, de begroting voor strategische evaluaties en kwaliteitsevaluaties en de jaarlijkse verslaglegging van de dienst Interne Evaluatie goed.

Managementteam

Het managementteam is de eerste klant en gebruiker van interne evaluaties. Samen met de raad van bestuur is het managementteam verantwoordelijk voor de strategische evaluaties en kwaliteitsevaluaties.

Het managementteam vertrouwt de aansturing, uitvoering en validering van programma- en projectevaluaties toe aan de dienst Interne Evaluatie.

Met het oog op de uitvoering van zijn evaluatiemandaat voorziet het managementteam de dienst Interne Evaluatie van de nodige middelen om naar behoren te kunnen functioneren en de strategische evaluaties en kwaliteitsevaluaties, alsmede de evaluaties van samenwerkingsprogramma's en projectevaluaties die het aan de dienst Interne Evaluatie toevertrouwt, te kunnen uitvoeren.

De meer specifieke rollen en verantwoordelijkheden van het managementteam (en de afdelingen en

diensten die het vertegenwoordigt) met betrekking tot evaluatie zijn de volgende:

- Ervoor zorgen dat het evaluatiebeleid consequent wordt toegepast door de teams;
- Strategische evaluatieprioriteiten communiceren in overeenstemming met de prioriteiten van de organisatie;
- Mensen responsabiliseren om deel te nemen aan de referentiecomités van interne evaluaties en externe evaluaties die door de DBE worden georganiseerd en die van strategisch belang zijn voor Enabel;
- Management responses voorbereiden op relevante aanbevelingen en de uitvoering ervan monitoren;
- Bijdragen aan de evaluatiecultuur binnen de organisatie en aan het gebruik van evaluatieresultaten als leidraad voor de besluitvorming.

Dienst Interne Evaluatie

De dienst Interne Evaluatie is binnen Enabel het belangrijkste aanspreekpunt voor alle evaluatiegerelateerde vragen en beschikt over de methodologische en managementexpertise om strategische en technische kwesties in verband met de organisatie en uitvoering van evaluaties bij Enabel te behandelen. Deze dienst dient ook als contactpunt voor externe evaluaties die betrekking hebben op Enabel.

De dienst Interne Evaluatie is de eigenaar van het referentiekader van de evaluatie bij Enabel. Deze dienst zorgt voor de sturing, productie en validering (kwaliteitsborging) van de door Enabel uitgevoerde evaluaties. Voor de productie worden teams van externe evaluatoren aangetrokken om evaluaties uit te voeren. In voorkomend geval beheert de dienst Interne Evaluatie de raamovereenkomst die voor de evaluatie is opgesteld.

De dienst Interne Evaluatie is een functie van het tweede niveau binnen Enabel, die losstaat van de operationele uitvoering van programma's en projecten, en rapporteert aan de raad van bestuur. Deze organisatiestructuur garandeert zijn institutionele onafhankelijkheid bij het uitvoeren van de evaluaties.

Het meer gedetailleerde mandaat en de werking van de dienst Interne Evaluatie wordt beschreven in het evaluatiecharter.

Een sleutelrol: evaluatiebeheerder

Voor het uitvoeren van interne evaluaties voorziet Enabel in mensen die instaan voor het **beheer van de evaluaties**, zó dat hun aantal en competenties in overeenstemming zijn met de evaluatieambities van de organisatie. De evaluatiebeheerders zijn geïntegreerd in de dienst Interne Evaluatie. De evaluatiebeheerders zijn verantwoordelijk voor het beheer van het evaluatieproces en alle betrokken stappen. Zij spelen een sleutelrol bij het vergemakkelijken van het gebruik van de evaluatieresultaten. De beschrijving van de verantwoordelijkheden, specifieke taken en bevoegdheden van de evaluatiebeheerders is geïntegreerd in het evaluatiekader van het tweede niveau (instrumenten, gidsen, processen).

Operationele afdelingen en teams

De afdelingen belast met Operations, Sectorale en Technische Expertise en de programma- en projectteams (op het niveau van Brussel en het interventieland) werken in een **collaboratieve aanpak** bij de organisatie en uitvoering van evaluaties bij Enabel.

Zij zorgen ervoor dat de regelingen van Enabel voor de monitoring van programma's en projecten solide zijn en evaluaties van goede kwaliteit mogelijk maken. Aangewezen personen (MEL Officers, Strategisch adviseurs, anderen) binnen de project- en/of programmateams delen relevante informatie en gegevens voor de organisatie en uitvoering van evaluaties, ondersteunen de praktische organisatie van evaluatiezendingen, dragen bij tot het nalezen van evaluatieverslagen en andere evaluatiedeliverables, enz.

De aangewezen personen op het niveau van het interventieland en op het niveau van Brussel, die een

besluitvormende rol spelen in de samenwerkingsprogramma's en -projecten (Operations Managers/ Plaatselijk vertegenwoordigers/ Program Managers/ Intervention Managers of anderen) en/of betrokken zijn bij monitoring-evaluatie-leren (Strategisch adviseurs, MEL Officers of anderen), nemen actief deel aan en begeleiden het gehele evaluatieproces van de samenwerkingsprogramma's en -projecten, met name door deel te nemen aan de referentie- en monitoringcomités van de evaluaties, en zijn verantwoordelijk voor het in aanmerking nemen en uitvoeren van de aanbevelingen op elk niveau.

Experts uit de interventielanden en uit Brussel leveren de expertise die nodig is voor een goed begrip van de 'inhoud': theory of change, interventielogica van het te evalueren project. Zij zorgen ervoor dat de regelingen van Enabel voor permanent leren tijdens de uitvoering van programma's en projecten worden versterkt. Ook zijn zij in elke fase van het proces actief betrokken bij de begeleiding van de evaluaties op de verschillende expertisegebieden, door deel te nemen aan de referentie- en monitoringcomités van de evaluaties. Zij faciliteren de verspreiding van geleerde lessen en zorgen voor de integratie ervan in de benaderingen en instrumenten van Enabel; aangezien het bereiken van ontwikkelingsresultaten intrinsiek verbonden is met de relevantie en de kwaliteit van de veranderingsaanpak, is hun rol bij de evaluatie essentieel.

Wanneer de onderwerpen van strategisch belang zijn voor Enabel, nemen aangewezen personen deel aan de referentiecomités van externe evaluaties die door de DBE worden georganiseerd.

Andere organisatiestructuren

Referentiegroepen voor evaluaties: Voor elke interne evaluatie stelt Enabel een referentiegroep samen. De samenstelling van de referentiegroepen varieert naar gelang van het soort evaluatie en de thema's. In alle gevallen omvat de referentiegroep vertegenwoordigers van de verschillende belanghebbenden bij de evaluatie, die het evaluatieproces van begin tot eind begeleiden.

Het valideringscomité: Dit comité is verantwoordelijk voor de kwaliteitsborging, met inbegrip van de formulering van samenwerkingsprogramma's

en diverse projecten. Het zorgt ervoor dat bij de formuleringen rekening wordt gehouden met de beginselen en de toepassing van het evaluatiebeleid van Enabel, en in het bijzonder dat de evaluatie wordt geïntegreerd in de formulering en budgettering van de door Enabel geplande samenwerkingsprogramma's en projecten.

Het Operational Risk and Delivery Committee (ORC):

Dit comité is verantwoordelijk voor de analyse van de ontwikkelingen in de globale portefeuille van Enabel. Wat de evaluatie betreft, consolideert het de algemene informatie voor de jaarlijkse planning van de evaluaties van de samenwerkingsprogramma's en de projecten, en neemt het met name besluiten over de organisatie van tussentijdse projectevaluaties, op basis van de voorstellen van Enabel in de interventielanden.

Cirkel Result First: In een aanpak van collaboratief bestuur voert de cirkel Results First activiteiten uit om de resultaten- en evaluatiecultuur binnen Enabel te versterken. De cirkel zorgt ervoor dat de evaluatieaanpak wordt geïntegreerd in de projecten voor resultaatgericht beheer die hij uitvoert.

Groep voor strategisch leren: deze groep, bestaande uit Enabel-DGD-DBE, ontwikkelt een gezamenlijk strategisch leerplan op meerjarenbasis. De groep voor strategisch leren kan voorstellen doen voor onderwerpen voor de strategische evaluaties van Enabel.



Belgisch ontwikkelingsagentschap
Hoogstraat 147 - 1000 Brussel
T +32 2 505 37 00
info@enabel.be
enabel.be



België
partner in ontwikkeling