



Enquête over de ervaringen met 'Maatgesneden Monitoring'

November 2008

Arja Aarnoudse

Inleiding

Het PSO netwerk "PM&E en internationale relaties" is in eerste instantie opgericht om de eerste ervaringen met de MFS monitoring protocollen onder PSO leden uit te wisselen. Met name de gevolgen van de door DGIS gehanteerde PM&E principes voor de relatie met zuidelijke partnerorganisaties en netwerken zijn sinds mei 2008 onderwerp van regelmatige gesprekken.

De inzichten van het netwerk zijn veelal van tactisch operationele aard, maar de leden willen ook een poging maken geleerde lessen te vertalen naar een mogelijk PM&E systeem van de volgende ronde van het Medefinancieringssysteem (MFS).

In september 2008 is het netwerk benaderd door het Kwaliteitshuis (KH) met het verzoek de inzichten van het netwerk te vergelijken met die van de leden van het KH. Omdat het netwerk te weinig kritische massa heeft om tot generieke strategische lessen te komen is het initiatief genomen tot een kleine enquête onder de 39 MFS deelnemers van het eerste uur die inmiddels hun eerste voortgangsverslag hebben geschreven. Omdat Partos en DGIS dezelfde behoefte bleken te hebben is er gezamenlijk actie ondernomen.

In dit verslag staan de resultaten van de enquête.

Doel van de evaluatie.

Analyse van de ervaringen met het gebruik van het Maatgesneden Monitoring systeem en bijbehorende monitoringsprotocol voor de planning, monitoring en het leren binnen de eigen organisatie en de invloed van het protocol op de relatie met de partnerorganisatie / lokale programma's.

Doelen van Maatgesneden Monitoring

De monitoring systematiek is door BuZa ingevoerd om:

- de resultaten beter in kaart te krijgen
- het wederzijds leren te bevorderen
- de administratieve last te verminderen
- een betere beleidsdialog te kunnen voeren
- de wederzijdse accountability te verbeteren.

Tegelijkertijd heeft elke MFS organisatie zijn eigen management informatiesysteem, beleid- en jaarcycli en indicatoren voor succes.

De MFS organisaties hebben op eigen manier invulling kunnen geven aan de opdracht om een maatgesneden monitoringsprotocol te maken en volgens dat protocol te rapporteren. Inmiddels zijn de eerste rapportages ingeleverd. Dat betekent dat we terug kunnen kijken wat deze wel of niet opleveren in het licht van de bovengenoemde doelstellingen en welke lessen daaruit getrokken kunnen worden.

Resultaten van de enquête

Er zijn 39 enquêtes verstuurd en 18 enquêtes retour ontvangen. Het responsepercentage is daarmee 46,2%.

1. IN WELKE MATE HEEFT HET MP GEHOLPEN OM DE ORGANISATIE- EN PROGRAMMADOELSTELLINGEN HELDERDER IN BEELD TE KRIJGEN EN PROGRAMMA'S TE FORMULEREN?

Score (respons:18)¹

	<i>In hoge mate</i>				<i>helemaal</i>
	<i>niet</i>				
Gem.score	5	4	3	2	1
3,4	16,7%	33,3%	22,2%	27,8%	-

Samenvattend beeld²

De gemiddelde score ligt tussen 'in voldoende mate' en 'enigszins', met een behoorlijke spreiding. Het wordt dus nogal verschillend ervaren. Over het algemeen wordt aangegeven dat het MP wel heeft geholpen om doelstellingen te verhelderen, verdiepen, scherper te formuleren, indicatoren (beter) te benoemen en naar resultaten te kijken. Enkele organisaties die laag scoren geven aan dat de organisatie- en programmadoelstellingen al goed geformuleerd waren voordat het MP werd opgesteld.

Toelichtingen bij de scores

5/4

- Het MP heeft onze programma's 'gedwongen' om de doelstellingen nog explicieter te formuleren, doordat niet alleen doelstellingen en activiteiten geëist worden maar ook kwantificeerbare resultaten op outcome niveau.
- Het is voor ons een relatief nuttig instrument gebleken om onze resultaten in kaart te brengen.
- Het bedrijfsplan en monitoringsprotocol sluiten bijna naadloos op elkaar aan. We hebben de resultaten (doelstellingen, effecten etc.) op verschillende niveaus in kaart gebracht in het bedrijfsplan.
- Ja. Meer oog voor de meetbare resultaten bij personeel hier en daar.
- Het MP heeft vooral aanleiding gegeven tot het formuleren en monitoren van resultaten (op outcome en output niveau) tussen de verschillende schakels van de keten. Dit is dus specifiek dan voor de hele keten als geheel.
- Het Monitoring Protocol voor het MFS -ISSUE-2 programma, en het implementatie proces wat daarop volgde, heeft NGO geholpen om de programma doelstellingen concreter te formuleren. In het proces heeft de monitoring officer, samen met NGO staff en partners een werkdocument opgesteld, wat aandacht biedt aan het weerspiegelen van de beoogde verandering, aan meetbaarheid mogelijkheden en daarnaast aan de organisatorische waarden van ontwikkeling.
- Het proces van de formulering was voor ons een leertraject op zich

3

- Nee, omdat MP is gebaseerd op one-size-fits-all benadering van MFS. Maar sociale verandering heeft geen voorspelbaar lineair verloop en dus is gedetailleerde planning voor 4 jaar op output en outcome niveau vooral een papieren exercitie. Ja, v.w.b. de organisatiedoelstellingen heeft het MP ertoe bijgedragen dat NGO meer structuur heeft aangebracht door het introduceren van o.m. INK-resultaatsgebieden en een uitgewerkte planning- en controlcyclus met sleutelindicatoren en kwartaalmonitoring.

¹ De gemiddelde scores en de percentages van de spreiding zijn op 1 cijfer achter de komma afgerond naar boven. Vandaar dat in sommige gevallen het totaal percentage niet exact uitkomt op 100,0%

² Daar waar organisaties in hun toelichting de eigen naam hebben geschreven is deze vervangen door NGO, zodat voor derden de herkomst niet direct herleidbaar is.

- De organisatie- en programmadoelstellingen zijn sinds 2007 helderder geworden. Het MFS aanvraagstramien, het beoordelingsrapport en het MP waren hier naast interne personeelwisselingen mede de aanleiding voor.

2/1

- We hebben dit andersom gedaan.
- De doelen waren al geformuleerd in het bedrijfsplan. De indicatoren en streefwaarden voor het MP zijn daaruit voortgekomen. Het opstellen van het MP heeft wel geholpen om doelen scherper te formuleren en deeldoelstellingen (per onderdeel of regio) beter op elkaar af te stemmen. Bij de eerste rapportage m.b.v. het MP zijn indicatoren en streefwaarden enigszins aangepast.
- De programma's waren reeds geformuleerd voordat MP was geformuleerd. Organisatiedoelstellingen waren ook geformuleerd voordat MP werd opgesteld, maar hebben wel tot een verdere verdieping van organisatie doelen geleid.
- De programma doelstellingen waren al geformuleerd in de aanvraag. In het monitoringsprotocol hebben we alleen wat scherper de indicatoren benoemd, maar de doelstellingen wijzigden niet.

2. IN HOEVERRE SPOORT HET MFS EN MAATGESNEDEN MONITORING MET DE TOT DAN TOE BINNEN UW ORGANISATIE GELDENDE -PLANNING EN RAPPORTAGE SYSTEMATIEK?

Score (respons:18)

	<i>In hoge mate</i>				<i>helemaal</i>	
	<i>niet</i>					
Gem.score	5	4	3	2	1	
3,1	5,6%	33,3%	27,8%	33,3	-	

Samenvattend beeld

De gemiddelde score ligt bij 'enigszins'. De scores zijn gespreid. Organisaties ervaren dit punt verschillend. Het MFS en MM sloot niet altijd aan. Waar nodig is de 'eigen' systematiek aangepast, verbeterd zodat de beide systemen nu wel sporen. In een enkel geval heeft dit een periode tot een dubbele systematiek en weerstand in de organisatie geleid.

Toelichtingen bij de scores

5/4

- Sinds TMF hanteren wij stelselmatig logframes voor planning en monitoring, en rapportages.
- Steeds meer, andere donoren vragen om soortgelijke rapportages.
- Natuurlijk, verantwoording over de MFS-middelen via MP spoort met onze planning en rapportage systematiek. Wel extra inzet gepleegd via PTS om de nodige informatie te kunnen genereren.
- Alhoewel het monitorings protocol in 2006 nieuw was heeft het sindsdien een nuttige rol gespeeld bij de opstelling van onze interne performance system, dat nu grotendeels in lijn is met het monitorings protocol.
- Output- en outcome-indicatoren sluiten aan op reeds gehanteerde indicatoren, maar zijn ahv MP meer gestandaardiseerd. Op doelstellingsniveau sluit het vanwege de kwantitatieve benadering in het MP slecht aan en zorgt bovendien louter meer beheerslast en levert verder geen inhoudelijke meerwaarde.
- De maatgesneden rapportage levert nieuwe eisen op. De grote moeilijkheid is om de verschillende rapportage eisen van diverse financiers en het publiek op een zodanige manier aan elkaar te verbinden, dat het een uitvoerbaar geheel wordt. Nu overheerst het stapelen en is er vaak conceptuele verwarring.
- De systematiek was niet nieuw, de niveaus (binnen de keten) wel.

3

- Eerder werd binnen onze programma's systematisch gerapporteerd op activiteiten (output) en de mate waarin doelstellingen en effecten werden bereikt. Door MFS-MP is er meer structuur aangebracht in de rapportages op outcome/effectniveau. Daar moet wel bij vermeld worden dat de verhalende toelichting op de resultaten, waarin de context, achtergronden, succes- en faalfactoren, onverwachte resultaten, etc. van groot belang blijft.

- De MP sluit aan bij de jaarplannen en jaarverslagen op het hoogste (programma-) niveau. Gepoogd is om het regio- en partner niveau daarop aan te laten sluiten.
- Uiteindelijk hebben we onze methodiek aangepast aan het MFS monitoringsprotocol.
- Is verbeterd hierdoor.
- Eerlijk gezegd hadden we nog niet zo'n gedetailleerde systematiek

2/1

- In veel mindere mate, er is een nieuwe systematiek om heen gebouwd.
- De rapportagesystematiek werd door sommige medewerkers binnen de organisatie als opgelegd ervaren waardoor er eigenlijk niet voldoende draagvlak was en er bijna twee systemen naast elkaar ontstonden, het interne systeem en het MFS rapportagesysteem. Door de onlangs door onze organisatie voorgestelde wijzigingen in het programmaprotocol waarbij het opgelegde format is losgelaten en er bovendien meer tijd was om meerdere mensen hierbij te is het draagvlak groter geworden en de bruikbaarheid toegenomen. Hierdoor ontstaat er een betere en eenduidigere monitorings- en rapportagesystematiek.
- De planning van NGO is gericht op omgevingsfactoren, beleidsbeïnvloeding en de doelgroepen. De kwartaalrapportage intern daar daarbij het leidend systeem. De inhoud van NGO's MFS programma is Planmatige HIV-preventie. Deze planmatige preventie heeft een eigen monitoringsystematiek.
- Het maatgesneden monitoring is een nieuw concept, in die zin dat informatie voor een groter programma, over verschillende landen systematisch en consistent wordt aangeleverd. Voor MFS waren de programma's kleiner, de resultaten minder expliciet geformuleerd, en was er minder behoefte om informatie uit verschillende programma's consistent aan te leveren, naar verschillende donoren.

3. IN HOEVERRE HEEFT HET MFS EN MAATGESNEDEN MONITORING INVLOED OP DE PLANNING EN RAPPORTAGE SYSTEMATIEK VAN UW ZUIDELIJKE PARTNERORGANISATIE?

Score (respons:17)

	<i>In hoge mate</i>		<i>helemaal</i>		
	<i>niet</i>				
Gem.score	5	4	3	2	1
3,2	-	41,2%	47,1%	5,9%	5,9%

Samenvattend beeld

De gemiddelde score ligt iets boven 'enigszins'. Het MFS en MM hebben regelmatig invloed op de planning en rapportage systematiek van Zuidelijk organisaties. Soms gaat het om intensivering van monitoring en rapportage, soms wordt andere informatie van de partners gevraagd. Een andere invloed is het meer op outcome (indicatoren) focussen in het contact met partners. Partners hebben niet altijd capaciteit om met de diverse rapportage systematieken van verschillende donoren goed om te gaan.

Toelichtingen bij de scores

5/4

- Er zijn grote verschillen tussen partners wat betreft hun capaciteit om zulke monitoring-protocollen toe te passen. Over het algemeen ontbreekt voldoende capaciteit; vooral de systematische toepassing van M&E. De MP vragen veel interactie met en begeleiding van de partners.
- Het bleek nuttig om naast een inhoudelijk verslag ook een aantal concrete data van de zuidelijke partners te vragen.
- Outcome-indicatoren worden doorvertaald in projecten die per zuidelijke partner worden overeengekomen.
- Een aantal partners vragen we nu ook om input op de indicatoren. Verder hebben onze partners niet veel hoeven aan te passen.
- Is verbeterd hierdoor.
- Het MP legt meer de nadruk op de resultaten en performance van de verschillende actoren (schakels) in de keten, niet alleen de beneficianten.
- Ze moeten nu meer aan ons rapporteren dan voorheen, en in strakkere formaten. Ook zij geven daarbij aan dat andere donoren weer andere formaten voorschrijven.

3

- Afspraken worden gemaakt op basis van de systematiek van Maatgesneden Monitoring. Op dit moment zijn we aan het zoeken naar de balans tussen rapporteren op strakke afspraken en flexibiliteit nodig vanuit het belang van de agenda's van partner zelf.
- We proberen de invloed beperkt te houden en we leggen geen dwingend stramien op. Anderzijds is flexibiliteit om te reageren op nieuwe ontwikkelingen afgenomen door grote nadruk op planning in MFS.
- De jure nauwelijks, want het MP is een instrument waarmee we de partners niet lastig vallen. De facto wel, omdat de "geest", dwz meer op outcome gaan focussen wat M&E en Planning betreft wel terugkeert bij de partner. En deze nadruk speelde in op het meer gaan benadrukken van outcome gegevens wat we al deden, maar is ook sterker dan we in eerdere instantie deden.
- Om beter te kunnen voldoen aan de verantwoordingsverplichtingen zijn er enkele wijzigingen doorgevoerd ten aanzien van de rapportage systematiek van onze Zuidelijke partners.
- Zij moeten deze volgen. Het is voor hen weer een nieuwe vorm van rapporteren die afwijkt van andere donorenrapportage formats en soms als complex wordt ervaren.
- NGO stelt vragen aan de partnerorganisaties op grond van het MonitoringsProtocol.
- We merken dat Maatgesneden Monitoring voor veel partnerorganisaties ook een nieuw concept is, en dat een aantal partners tijd nodig hebben om aan deze nieuwe werkwijze te wennen. De werkwijze van Maatgesneden Monitoring wordt door sommige partnerorganisaties alleen gezien als instrument om verantwoording af te leggen, en niet om de planningcyclus te verbeteren.

2/1

- Wij financieren geen zuidelijke partners, monitoringsprotocol is door ons afgesteld op bestaande capaciteit op dit vlak van partners.
- Tot nu toe niet, maar overwogen wordt om partnerorganisaties te vragen op een aantal standaard indicatoren te rapporteren.

4. IN HOEVERRE LEIDEN DE RAPPORTAGES VOLGENS U TOT HET DOOR BUZA GEWENSTE INZICHT IN DE RESULTATEN VAN UW ORGANISATIE?

Score (respons:18)

	<i>In hoge mate</i>				<i>helemaal</i>
	<i>niet</i>				
Gem.score	5	4	3	2	1
3,3	-	38,9%	50%	11,1%	-

Samenvattend beeld

De gemiddelde score ligt tussen 'in voldoende mate' en 'enigszins'. Het inzicht lijkt te groeien. Resultaten worden voor een belangrijk deel kwantitatief uitgedrukt en (deels) op een aggregatieniveau waar de context uitgefilterd is. Aanvulling met (meer) kwalitatieve informatie is daarom noodzakelijk om de juiste inzichten in de resultaten van de organisatie te verschaffen.

Toelichtingen bij de scores

5/4

- Bij een goedwerkend systeem zouden de resultaten veel inzichtelijker moeten zijn.
- Rapportage vindt plaats overeenkomstig het overeengekomen MP, waarbij kanttekeningen worden geplaatst die nodig zijn om de resultaten te kunnen interpreteren. In die zin leiden de rapportages tot een zo optimaal mogelijk inzicht. Daarnaast blijft het natuurlijk in een werkveld als het onze lastig om goed zicht te krijgen op de specifieke attributie aan de resultaten.
- Ja, wordt nu scherper op gelet.
- Van onze organisatie wel, maar door het maatgesneden karakter is het moeilijk om op een hoger niveau te consolideren.

3

- Op dit moment zijn we samen met BuZa aan het werken aan resultaatrapportage. Daaruit blijkt dat er wel meer inzicht is in resultaten, maar of dat ook is dankzij het systeem is nog niet helemaal duidelijk.
- We willen meer kwalitatief rapporteren, omdat de diepte van de impact dan beter tot zijn recht komt.
- Deels wel, snel overzichtelijk, deels niet, context ontbreekt (cijfers geven weinig inzicht in de werkelijkheid).
- BuZa krijgt inzicht in een deel van de resultaten en vooral de realisatie van de planning via jaarverslagen. De programma-evaluaties bieden meer inzicht in resultaten en daar is in MP te weinig aandacht voor.
- De praktische resultaten worden systematisch gepresenteerd en geven in die zin een beter beeld. De doelstellingen van programma's vragen echter een langere termijn en capaciteit ontwikkeling en veranderingen op organisatie, beleid en institutioneel niveau zijn moeilijker in kaart te brengen.
- Dankzij het feit dat het protocol in overleg met ons is opgesteld konden we indicatoren kiezen die de resultaten van de organisatie redelijk goed weergeven. Doch met name de indicatoren op het gebied van beleidsbeïnvloeding zijn per definitie moeilijk van te voren vast te stellen. Sommige resultaten op dit gebied zijn van te voren moeilijk te voorspellen, aangezien ze deels ook van geheel externe factoren afhankelijk zijn. Ook bepaalde verbeteringen binnen de organisatie zelf waren in 2006 moeilijk te voorspellen, waardoor er geen specifieke indicatoren voor zijn vastgesteld. Hierdoor komen dergelijke resultaten in de verslagen niet goed uit de verf.
- BuZa was tevreden over de eerste rapportage op basis van het MP. Het is echter ook duidelijk dat niet alle resultaten goed te ondervangen zijn in vooraf gedefinieerde indicatoren en dat het zoeken naar SMART indicatoren leidt tot verlies aan informatie over zaken die niet goed in het stramien passen. Bovendien leidt het hoge niveau van aggregatie tot informatie die minder inzicht geeft in de betekenis van de resultaten. Dit komt vooral doordat de context informatie weggeaggregeerd is. Beter onderwijs voor 1000 meisjes in India heeft waarschijnlijk een andere waarde dan hetzelfde resultaat in Somalië.
- Dankzij standaardisatie in indicatoren is betere vergelijking mogelijk tussen individuele projecten. Omdat projecten en lokale partners echter gedurende de looptijd van het programma wisselen is aggregatie problematisch.
- Om tot aantallen te komen tellen we nog steeds appels en peren op. De realiteit is zeer complex. Wij geloven ook niet dat iemand kan beoordelen of de resultaten in redelijke verhouding staan tot de kosten – de inzet verschilt heel erg, afhankelijk van de omstandigheden. Wij blijven daarom toelichting toevoegen in stukjes tekst.

2/1

- Volgens mij geven de beleidsgesprekken het echte inzicht. Doordat de plannen en rapportages nu zo zijn teruggebracht tot (grotendeels) schema's en cijfers komt de dynamiek en innovatie niet goed in de rapportages naar voren. De grote lijnen van resultaten kunnen wel uitgedrukt worden in het protocol, en de data geven een goed houvast voor een gesprek, maar (volgens mij) komt het echte inzicht pas in de mondelinge toelichting.
- Er valt nog veel te zeggen over hoe resultaten weergegeven moeten worden, bijvoorbeeld het gebruik van gestandaardiseerde definities (WHO) die niet altijd context realistisch zijn. BuZa lijkt de indruk te wekken dat alleen getallen worden gehanteerd om het resultaat af te wegen, terwijl numerieke resultaten niet altijd eenvoudig aan te tonen zijn. In die zin kunnen de rapportages soms een vertekend beeld geven, ook omdat het volume van de rapportages beperkt dient te zijn. Aan de andere kant is het aan de MFS organisaties om integer om te gaan met het weergeven van resultaten, en de resultaten zo volledig mogelijk te onderbouwen of goed te kunnen uitleggen.

5. IN HOEVERRE HEEFT HET MP GEHOLPEN OM HET LEREN BINNEN UW EIGEN ORGANISATIE TE VERBETEREN?

Score (respons:17)

	<i>In hoge mate</i>				<i>helemaal</i>
	<i>niet</i>				
Gem.score	5	4	3	2	1
3,2	-	41,2%	35,3%	23,3%	-

Samenvattend beeld

De gemiddelde score ligt iets boven 'enigszins'. Het MP heeft op het leren binnen de eigen organisatie vooral een (bescheiden) stimulerende rol gehad door het beter formuleren van de gewenste resultaten en het eerder zicht hebben op de bereikte resultaten. Inzicht over het wel – of niet behalen moet komen uit aanvullende context specifieke analyse en evaluatie.

Toelichtingen bij de scores

5/4

- Het MP en de manier van handhaving door DGIS heeft een extra stimulans gegeven om binnen de organisatie te spreken over (tussen)resultaten, en over de effectiviteit van onze werkzaamheden.
- Bewuster bezig om tijdens bijeenkomsten of op andere momenten met partners activiteiten te evalueren en te bewaken (en dus te bespreken).
- Zoals beschreven heeft het MP een nuttige rol gespeeld bij de opstelling van ons Digital Performance System, hetgeen voor onze (netwerk) organisatie een zeer nuttig instrument is om van onze resultaten te leren.
- Mede naar aanleiding door het MFS-stelsel en het MP is de afgelopen jaren de focus op het zichtbaar maken van de resultaten steeds scherper geworden. Daarnaast is het stelselmatig werken aan leer- en verbeterpunten ook dankzij het beoordelingsrapport verder verbeterd.
- Wordt nu meer op resultaten gemeten, dus als niet gehaald eerder evaluatie moment.
- Ja, dat doen we nu beter.

3

- Het leren op programmaniveau (binnen onze organisatie, maar vooral ook binnen de netwerkorganisaties van partners die verantwoordelijk zijn voor de programma's) is verbeterd. Het leren op organisatieniveau heeft nu onze aandacht.
- De eerste rapportage heeft geleid tot reflectie op haalbaarheid van doelen en discussie over aanpassen van deelstrategieën. Het blijft echter monitoringsinformatie en biedt op zich geen inzicht in waarom resultaten wel of niet behaald zijn. Daarvoor is verdere context specifieke analyse en evaluatie nodig. De monitoringsinformatie is dus slechts een eerste stap om te kijken waar dieper op ingezoomd moet worden.
- Het MP heeft het leerproces rond meetbaar en resultaatgericht werken verder gestimuleerd. Maar dit proces was so wie so al bezig en zou ook zonder het MP zich in deze richting hebben bewogen, maar wellicht wat minder snel.
- Het protocol zelf stimuleert het leren niet. Maar door het toch wel strenge kader realiseren wij ons wel beter waar (en hoe) we afwijken van oorspronkelijke plannen en daar leren we zeker van.
- Het leren binnen onze organisatie, of het expliciet maken ervan bevindt zich nog in een beginfase.
- Op het moment speelt het MP een beperkte rol voor het lerend vermogen van onze eigen organisatie, door gebruik van informatie van zuidelijke partnerorganisaties. Het systematisch leren van informatie van onze partnerorganisaties is nog niet op gang. We verwachten dat als de vertaalslag van het MP naar onze partnerorganisaties verder is doorgevoerd dat het systematisch leren van de organisatie zal toenemen, door informatie te kunnen vergelijken, analyseren, en onszelf afvragen wat wel werkt en wat niet, en waarom wel of niet. Aan de andere kant heeft de organisatie zich in het monitoring protocol gecommitteerd om een kwaliteitsslag te maken op organisatorisch gebied, dat wil zeggen kwaliteitsanalyses en standaarden. Hier maakt de organisatie belangrijke stappen om het lerend vermogen van de organisatie te verbeteren: coördinatie van verschillende activiteiten.

2/1

- Nee, de nadruk op planning, controle en verantwoording heeft in beperkte mate (leren van bijvoorbeeld onder- en overrealisatie van bepaalde outcome doelstellingen) bijgedragen aan het leren. We hebben zelf wel veel geïnvesteerd in leren maar dat staat los van MP.
- Het is nog niet als zodanig ingezet. Maar, er wordt aan gewerkt om het naast een verantwoordingstool een aanvullende functie te laten hebben; o.a. inzicht geven in mogelijke evaluatie of onderzoeksonderwerpen.
- Het heeft ons geleerd onze voortgangsindicatoren scherper te formuleren.

6. IN HOEVERRE HELPT HET MP UW PARTNER ORGANISATIES IN HET ZUIDEN BETER TE LEREN?

Score (respons:17)

In hoge mate

helemaal

niet

Gem.score	5	4	3	2	1
2,6	-	11,8%	35,3%	52,9%	-

Samenvattend beeld

De gemiddelde score ligt tussen 'enigszins' en 'niet'. De toelichtende opmerkingen hieromtrent geven aan dat veel organisaties een voorzichtig begin hebben gemaakt met dit leerproces. Opgemerkt wordt dat het leren met en door partners meer vraagt dan een monitoring systematiek. Enkele organisaties betwijfelen het nut van het MP als het gaat om leren.

Toelichtingen bij de scores

5/4

- Het leren op programmaniveau (binnen onze organisatie, maar vooral ook binnen de netwerkorganisaties van partners die verantwoordelijk zijn voor de programma's) is verbeterd. Het leren op organisatieniveau heeft nu onze aandacht.
- Ja, al is dat nog wel een werk.

3

- Aangezien ons digital performance system nog maar kort geleden is gelanceerd is het op dit moment nog niet duidelijk in hoeverre dit systeem daadwerkelijk bij zal dragen aan het leervermogen van onze partner organisaties. Het aanleveren van concrete data blijkt op zich nuttig te zijn als instrument om de rapportages beter op specifieke resultaten te concentreren. Het is echter van belang dat groepen ook in staat zijn resultaten te rapporteren die niet zo gemakkelijk in standaard indicatoren te vertalen zijn. Op het digital performance system is dan ook ruimte voor een meer algemene weergave van "lessons learned".
- Dit jaar zijn we begonnen met het evalueren en verbeteren van het plannings-, monitorings- en evaluatietraject. De nieuwe plannings- en monitoringsinstrumenten zullen tijdens een pilot in 2009 worden getest. Door deze vernieuwing zullen onze partners een grotere rol gaan spelen bij het monitoren en evalueren van hun programma. Momenteel wordt dit nog teveel in Nederland gedaan.
- Het MP heeft het leerproces rond meetbaar en resultaatgericht werken verder gestimuleerd. Maar dit proces was so wie so al bezig en zou ook zonder het MP zich in deze richting hebben bewogen, maar wellicht wat minder snel.
- Zoals boven beschreven, zien een aantal partners de richtlijnen van het monitoring protocol als een verantwoordingsinstrument, en niet als een leerinstrument. We zijn actief bezig om onze partners duidelijk te maken dat de richtlijnen van het monitoring protocol belangrijk zijn voor planning, monitoring en bijsturen van activiteiten. Aan de andere kant, geeft de organisatie een duidelijk signaal af aan de zuidelijke partnerorganisaties dat er beter en intensiever naar het ontwikkelingsprocessen moet worden gekeken, om het te kunnen verbeteren.
- Om tot aantallen te komen tellen we nog steeds appels en peren op. De realiteit is zeer complex. Wij geloven ook niet dat iemand kan beoordelen of de resultaten in redelijke verhouding staan tot de kosten – de inzet verschilt heel erg, afhankelijk van de omstandigheden. Wij blijven daarom toelichting toevoegen in stukjes tekst. (= toelichting vraag 4): dat geldt ook voor de rapportage van de partners aan ons.

2/1

- Nog onbekend, ons partnerschap is nog volop in ontwikkeling.
- Wij financieren geen zuidelijke partners, monitoringsprotocol is door ons afgesteld op bestaande capaciteit op dit vlak van partners.
- Linking & learning is een van de kernactiviteiten. De grotere aandacht daarvoor (ook qua personele formatie) zorgde voor een extra impuls voor leren binnen veelal daartoe geformeerde partnergroepen.
- Het is nog niet als zodanig ingezet. Maar, er wordt aan gewerkt om het naast een verantwoordingstool een aanvullende functie te laten hebben; o.a. inzicht geven in mogelijke evaluatie of onderzoeksonderwerpen.
- De nadruk ligt op het hogere aggregatieniveau, waardoor de resultaten van individuele partnerorganisaties uit beeld raken. Wel biedt het MP de gelegenheid voor een systematischer

analyse van de samenhang van de verschillende activiteiten van partnerorganisaties. Het wordt duidelijker welke organisaties aan welke doelen bijdragen, wat de resultaten in geaggregeerde vorm zijn.

- Ik denk dat het onze partners niet zo zeer helpt. Zij hebben reeds een monitoring systeem ontwikkeld welke anders is van opzet dan die voor MFS programma's.
- NGO zou hierin het MP nog meer kunnen oppakken om hierin te leren.
- Het protocol zelf stimuleert het leren niet. Maar door het toch wel strenge kader realiseren wij ons wel beter waar (en hoe) we afwijken van oorspronkelijke plannen en daar leren we zeker van. (= toelichting bij vraag 5): maar dan in veel mindere mate omdat ze er minder mee geconfronteerd worden.
- Het rapporteren over resultaten binnen de keten levert wat extra inzichten en leren op maar is toch vrij beperkt.

7. IN HOEVERRE ONDERSTEUNT HET MP HET GEZAMENLIJK LEREN VAN UW ORGANISATIE MET PARTNER ORGANISATIES?

Score (respons:18)

In hoge mate *helemaal*

niet

Gem.score	5	4	3	2	1
2,8	-	33,3%	16,7%	44,4%	5,6%

Samenvattend beeld uit de toelichting

De gemiddelde score ligt iets onder 'enigszins'. Voor de toelichting heeft dezelfde strekking als bij vraag 6.

Toelichtingen bij de scores

5/4

- Bewuster bezig om tijdens bijeenkomsten of op andere momenten met partners activiteiten te evalueren en te bewaken (en dus te bespreken).
- Het leren op programmaniveau (binnen onze organisatie, maar vooral ook binnen de netwerkorganisaties van partners die verantwoordelijk zijn voor de programma's) is verbeterd. Het leren op organisatieniveau heeft nu onze aandacht.
- Zie hierboven. In principe is het werken met concrete indicatoren zeer nuttig, zeker binnen een netwerkorganisatie als de onze. Het MP heeft deels ook ons performance system geïnspireerd. We hebben echter bewust meer ruimte geschapen voor andersoortige resultaten en "lessons learned" op ons eigen performance system.
- Eigenlijk niet het MP, maar het partnerbeleid dat door het MFS een impuls heeft gekregen.

3

- Het gezamenlijk leren met onze partnerorganisaties heeft geen impuls gekregen door het MP, maar zal wel een impuls krijgen door het evalueren en verbeteren van het plannings-, monitorings- en evaluatietraject waarmee dit jaar een begin is gemaakt.
- Het MP heeft het leerproces rond meetbaar en resultaatgericht werken verder gestimuleerd. Maar dit proces was so wie so al bezig en zou ook zonder het MP zich in deze richting hebben bewogen, maar wellicht wat minder snel.
- Theoretisch ondersteunt het MP het gezamenlijk leren, doordat informatie wordt geanalyseerd op verschillende niveaus en de conclusies vervolgens met elkaar te delen. Komt het beeld wat het monitoring rapport vertelt overeen met de manier waarop de partner hun eigen resultaten en inzet beoordelen? Op deze manier kun je samen leren, door op punten te wijzen die een van beide partijen over het hoofd ziet of anders interpreteert. Dit is in de praktijk nog niet toegepast, omdat de eerst volledige monitoring rapportages nog niet zijn ontvangen. Vandaar de voorzichtige score van 'neutraal'.

2/1

- Leren met partners is altijd een intrinsiek onderdeel van ons werk geweest. MP voegt niet veel extra toe.

- Nee, daar gebruiken we linking en learning activiteiten voor.
- Het is nog niet als zodanig ingezet. Maar, er wordt aan gewerkt om het naast een verantwoordingstool een aanvullende functie te laten hebben; o.a. inzicht geven in mogelijke evaluatie of onderzoeksonderwerpen.
- Het MP speelt zich op geaggregeerd niveau af. Gezamenlijk leren gebeurt d.m.v. evaluaties (per land, thema of project).
- In de praktijk is het protocol zelden de echte aanleiding. Hooguit wordt discussie gestimuleerd over bepaalde indicatoren waar we nu telkens op terugkomen, maar we ervaren het niet direct als “ondersteunend bij leren”.
- Het leren binnen onze organisatie, of het expliciet maken ervan bevindt zich nog in een beginfase. Het rapporteren over resultaten binnen de keten levert wat extra inzichten en leren op maar is toch vrij beperkt.

8. IN WELKE MATE HEEFT HET MM INVLOED GEHAD OP PROGRAMMA’S VAN UW ORGANISATIE DIE NIET DOOR MFS WORDEN GEFINANCIERD?

Score (respons:18)

	<i>In hoge mate</i>				<i>helemaal</i>
	<i>niet</i>				
Gem.score	5	4	3	2	1
3,3	5,6%	50%	22,2%	11,1%	11,1%

Samenvattend beeld

De gemiddelde scores ligt tussen ‘in voldoende mate’ en ‘enigszins’. Veel organisaties hebben zich laten inspireren door de MP-systematiek of hebben een vergelijkbare systematiek gehanteerd voor niet-MFS gerelateerde programma’s en projecten.

Toelichtingen bij de scores

5/4

- MP mechanisme is overgenomen in andere grotere programma’s en projecten.
- Resultaten ook voor andere projecten worden deels met dezelfde indicatoren gemeten.
- Die zijn volgens dezelfde systematiek gegaan omdat het onmogelijk en inefficiënt is om meerdere planning en monitoringsystemen te hebben.
- Het heeft ons geïnspireerd om een duidelijker onderscheid te maken in verwachte resultaten in onze subsidieaanvragen voor andere donoren.
- Ook de programma’s die niet door MFS gefinancierd worden, hebben gewoon een MP gemaakt voor hun programma.
- Outcome indicatoren worden ook in andere programma’s toegepast.
- Volledig overgenomen op alle andere nieuwe projecten als nieuwe standaard.
- Het door MFS gefinancierde programma is gericht op capaciteitsversterking die zeker invloed heeft op de niet MFS gefinancierde programma’s. Welk deel daarvan gerelateerd is aan MM is moeilijk te zeggen.
- De monitoring officer van MFS wordt geraadpleegd bij het formuleren van andere projecten of programma’s die buiten MFS plaatsvinden. In die zin worden richtlijnen van MM ook doorgevoerd in andere projecten, maar nog niet voor alle projecten – ook omdat het coördineren van monitoring soms buiten de hoofdverantwoordelijkheid van onze organisatie ligt.
- We hebben ons hele programma aangemeld, het niet-MFS gefinancierde deel geldt als “matching”.

3

- Om de bijdragen aan de MDG’s beter zichtbaar te maken zijn er in de projectadministratie enkele wijzigingen doorgevoerd. Om een zo uniform mogelijk systeem te hanteren zijn deze wijzigingen ook ingevoerd ten aanzien van de projecten die buiten het MFS-programma vallen.
- Dezelfde indicatoren worden gebruikt.
- Het model wordt ook gebruikt om de resultaten van een Schokland voorstel te formuleren.
- We gebruiken het protocol (soms) ook bij andere planningen en projecten.

2/1

- Andere donoren vragen een andere manier van verantwoorden.
- Het leren op programmaniveau (binnen onze organisatie, maar vooral ook binnen de netwerkorganisaties van partners die verantwoordelijk zijn voor de programma's) is verbeterd. Het leren op organisatieniveau heeft nu onze aandacht.
- Andere financiers/ministeries hebben andere methodieken en eisen.

9. IN HOEVERRE HEEFT U KANS GEZIEN DE INDICATOREN IN DE MONITORINGSPROTOCOLLEN GOED AAN TE LATEN SLUITEN OP DE BREDE DOELSTELLINGEN EN GEWENSTE RESULTATEN VAN UW ORGANISATIE EN DIE VAN UW PARTNERS?

Score (respons:17)

	<i>niet</i>	<i>In hoge mate</i>			<i>helemaal</i>
Gem.score	5	4	3	2	1
3,4	11,8%	35,3%	41,2%	5,9%	5,9%

Samenvattend beeld

De gemiddelde score ligt tussen 'in voldoende mate' en 'enigszins', met een behoorlijke spreiding. Respondenten verschillen hierover in hun beoordeling. Als het meest lastig wordt aangegeven dat de kwantitatieve aard van de indicatoren niet aansluit bij gewenste kwalitatieve informatie gericht op bredere organisatiedoelen en impact. Het zelf kunnen voorstellen van indicatoren bij het opzetten van het protocol is overigens wel helpend geweest.

Aanbevolen wordt om nog meer op maat te werken, een minder lineair stramien te hanteren, een goede balans te vinden tussen kwantitatieve en kwalitatieve indicatoren, ruimte te creëren voor onverwachte resultaten en de mogelijkheid laten om tussentijds het protocol naar bevind van zaken te kunnen aanpassen.

Toelichtingen bij de scores

5/4

- Dat hebben we zoveel mogelijk gedaan v.w.b. NGO's eigen programmadoelstellingen (via PTS). Voor de doelstellingen/resultaten van partners werd een 'vertaalslag' naar NGO's systematiek toegepast.
- Heel goed. Het bedrijfsplan en monitoringsprotocol sluiten bijna naadloos op elkaar aan. We hebben de resultaten (doelstellingen, effecten etc.) op verschillende niveaus in kaart gebracht in het bedrijfsplan.
- Dat is gelukt.
- Dat ging heel goed omdat we de indicatoren zelf konden kiezen.
- Dit komt omdat het MFS programma en MM onderdeel zijn van de keten.
- Ten eerste kon onze organisatie zelf een voorstel doen voor een aantal indicatoren voor het monitoringsprotocol – hierin kon de organisatie eigen resultaten voorstellen, gelijk aan het MFS programma voorstel. De indicatoren van het monitorings protocol lagen al vast in het logical framework, en hierin hebben onze partners mee ingestemd. Onze organisatie heeft in het verder uitwerken van het monitoring protocol een leidende rol aangenomen, om de inputs van de partners te kunnen coördineren. Bovendien, naast de indicatoren die zijn vastgesteld in het monitoring protocol, gebruikt het systeem een aantal aanvullende, vrijwillig te gebruiken indicatoren die zijn voorgesteld door zowel WASTE als de zuidelijke partnerorganisaties.
- Dat ging best, maar zoals gezegd dekken de indicatoren niet volledig de complexe werkelijkheid. Ze sluiten dus aan maar dekken niet het geheel.

3

- Het is nog steeds lastig om goede indicatoren te vinden voor het type werk wat wij doen (intermediair, innovator / pionier, coördinator).
- Omdat indicatoren veelal kwantitatief moesten zijn biedt het niet altijd zicht op waar je nu eigenlijk zicht op wil hebben: de kwaliteit van de impact.

- Zie hierboven. Aangezien veel van onze brede doelstellingen beleidsbeïnvloeding betreffen zijn ze zeer moeilijk van te voren in concrete indicatoren weer te geven. Zolang er echter ruimte is voor het gebruik van zeer algemene indicatoren van verwachte resultaten die later met concrete indicatoren kunnen worden ingevuld is dit geen groot probleem.
- Bij het organisatiedeel is dit vrij goed gelukt. Bij het programmadeel ten dele. Sommige resultaten zijn in het lineaire protocol goed te plaatsen, maar bij andere was het moeilijk goede indicatoren te formuleren en bestaat het gevoel dat de gekozen indicatoren geen recht doen aan het totale programma.
- Output- en outcome indicatoren sluiten aan op reeds gehanteerde indicatoren, maar zijn ahv MP meer gestandaardiseerd. Op doelstellingsniveau sluit het vanwege de kwantitatieve benadering in het MP slecht aan en zorgt bovendien louter meer beheerslast en levert verder geen inhoudelijke meerwaarde.

2/1

- Indicatoren zijn vaak programmaspecifiek omdat ze anders niet SMART genoeg zijn. Aansluiting bij bredere organisatie doelstellingen is daardoor lastig.
- Partnerorganisaties werken ook met verschillende financiers en donoren.

HOE ZOU DEZE AANSLUITING EVENTUEEL IN DE TOEKOMST KUNNEN WORDEN VERBETERD?

- Door actief mee te denken over werkbare en bevredigende kwantitatieve en kwalitatieve indicatoren. Voorkomen dat we het wiel opnieuw moeten uitvinden.
- Wellicht zou er nog iets meer ruimte kunnen worden geschapen in het monitoringsprotocol voor onverwachte resultaten. Daarnaast kregen wij van de kant van het Ministerie het verzoek om meer op de uiteindelijke resultaten van onze activiteiten in te gaan, dus wij hebben het idee dat er aan de kant van het Ministerie zelf onvrede bestaat over de beperkingen van het MM systeem.
- Bij een groot aandeel in de organisatiefinanciering is dit wel van belang!!
- Dat kan alleen door nog veel meer maatwerk – en dus zeer grote aantallen indicatoren – en meer aandacht voor kwalitatieve resultaten die niet altijd in cijfers te vangen zijn.
- DGIS heeft in de jaargesprekken aangegeven dat er binnen het MP ruimte is voor aanpassing van indicatoren, als blijkt dat de indicatoren niet functioneren zoals beoogd, door moeilijkheid, irrelevantie, gepasseerd, onvoldoende weerspiegeling van een kwalitatieve verandering, etc. We verwachten dat op deze manier de aansluiting tussen de wensen van de zuidelijke partners, onze eigen organisatie en die van DGIS.
- Tijdens de evaluatie van het hierboven beschreven monitoringstraject is besloten om een aantal indicatoren aan te passen zodat ze beter aansluiten bij de beoogde resultaten. Om deze reden is ook het programmaprotocol gewijzigd. Ook in de toekomst moet het mogelijk blijven om wijzigingen op basis van voortschrijdend inzicht aan te brengen zodat steeds aan een optimale aansluiting mogelijk blijft. Organisaties moeten dus geenszins de indruk krijgen dat het overeengekomen programmaprotocol in beton is gegoten. Hiervoor is het noodzakelijk dat het Ministerie hierover duidelijke informatie blijft verschaffen / verschaft.
- Nog meer maatgesneden. Nu zijn weliswaar de indicatoren door ons zelf geformuleerd, maar niet het lineaire stramien, dat uitgaat van een resultaatketen. Deze keten is echter lang niet altijd hetzelfde. Er zou meer vanuit het programma en de doelen van de organisatie gedacht moeten worden. Bovendien onderscheid maken tussen doelen in meer en minder complexe situaties, resultaten die wel en die minder goed vooraf te definiëren zijn, zaken die in meer en mindere mate beïnvloedbaar zijn, invloed van andere actoren en factoren, resultaten op het gebied van maatschappijopbouw, verbetering condities voor ontwikkeling en verbetering situatie voor mensen in armoede zelf. En in het algemeen: minder monitoring van details, meer op hoofdlijnen en evaluaties gebruiken voor de langere termijn effecten.

10. LEIDEN DE RAPPORTAGES TOT VERMINDERING VAN DE ADMINISTRatieve LAST ERVAN UITGAANDE DAT ER SOWIESO EEN JAARLIJKSE RAPPORTAGEVERPLICHTING IS?

Score (respons:18)

	<i>In hoge mate</i>				<i>helemaal</i>
<i>niet</i>					
Gem.score	5	4	3	2	1

2,6	5,5%	16,7%	22,2%	38,9%	16,7%
-----	------	-------	-------	-------	-------

Samenvattend beeld

De gemiddelde score ligt tussen 'enigszins' en 'niet'. Ook hier is de spreiding van de scores opvallend. Het al dan niet verminderd zijn van de administratieve last wordt verschillend ervaren. (Dezelfde score is zichtbaar bij dit onderdeel van vraag 13). Soms wordt aangegeven dat de administratieve last minder is. Een aantal keren wordt aangegeven dat de administratieve last juist is toegenomen. Een van de respondenten geeft aan: "Rapportage-eisen zijn strikt genomen minder, maar er moet wel veel geaggregeerd en geanalyseerd worden". In een tweetal gevallen wordt aangegeven dat de toename van de administratieve last een positieve keerzijde heeft, nl. een scherpe focus op kwaliteitsverbetering.

Toelichtingen bij de scores

5/4

- Voor de inhoudelijke verslaglegging wel, financieel maakt niet veel uit met vroeger (tmf).
- Absoluut. Alhoewel het verzamelen van de gegevens een uitdaging bleek konden ze dank zij het MP zeer kort en bondig weer gegeven worden, hetgeen zowel aan de kant van het Ministerie als aan onze kant een enorme tijdwinst opleverde. Wel is er zoals gezegd een behoefte geconstateerd aan iets diepgaandere informatie op bepaalde punten.

3

- Nee er is niet echt een vermindering van de administratieve last.
- Rapportage-eisen zijn strikt gezien minder, maar er moet wel veel geaggregeerd en geanalyseerd worden. Bovendien moet MP rapportage aangevuld worden met informatie over resultaten die niet goed in indicatoren te vangen zijn.
- Vraag niet helemaal duidelijk. Omdat het MM goed past in de bredere PME systematiek leidt de MM tot relatief minder administratieve last dan gemiddeld voor andere financieringen nodig is.

2/1

- Bij TMF pasten wij al LogFrames toe in de rapportages, dus verschil is niet immens groot. In vergelijking met andere donoren is het voor ons wel erg prettig werken met DGIS.
- De invoering van detailplanning en monitoring heeft geleid tot een grotere administratieve last. Het idee om voor de jaarlijkse verantwoording voortaan te kunnen volstaan met de monitoringsprotocollen bleek niet realistisch vanwege het eenzijdig cijfermatige karakter ervan. Bij NGO's inhoudelijke jaarverslag zijn nu dus als annex de monitoringsprotocollen gekomen.
- De rapportages zijn meer gefocust en kunnen (aan DGIS) minder uitgebreid zijn. Let wel, dat het voorbereidende werk (de eigenlijke monitoring) veel tijd vergt. Daarnaast zijn rapportages op basis van het MP vaak onvoldoende voor uitwisseling in het netwerk van partners en voor andere donoren.
- Doordat er naast kwantitatieve indicatoren nog meer systematisch de nadruk is komen te liggen op kwalitatieve indicatoren is de administratieve last toegenomen. Deze verzwaring leidt echter wel tot een scherpere focus op kwaliteitsverbetering die als zeer positief wordt ervaren. Hoewel er ook het bewustzijn is dat niet alles meetbaar is. Hierin zal hopelijk in MFS II een betere balans worden gevonden.
- Het MP leidt slechts tot meer administratieve last omdat veel meer aandacht moet worden besteed aan behaalde kwantitatieve resultaten. Om deze echter goed te onderbouwen moet deze worden aangevuld met een meer kwalitatieve analyse, welke in sommige (niet alle) gevallen inhoudelijk voldoende kan zijn. Het wordt dan meten om het meten. Het MP biedt onvoldoende ruimte voor een flexibele mix van kwalitatieve en kwantitatieve indicatoren.
- Neen, het vasthouden aan het protocol levert in de praktijk meer werk op dan zonder. Op zich is dat niet ongezond, want mensen worden door het kader gedwongen om bewuster om te gaan met eerder genoemde targets. Het proces is er dus niet slechter van geworden, maar wel ingewikkelder.
- Tot nog toe zijn de administratieve lasten helemaal niet verminderd, integendeel, de rapportages dienen allemaal gecontroleerd te worden op kwaliteit, terugkoppeling naar de zuidelijke partners is hiervoor nodig, en dit kost erg veel tijd. Wel beschouwen we dit als een investering, en we richten ons erop dat het in een aantal jaar ons veel minder tijd zal kosten om een betrouwbare, transparante, consistente rapportage te maken.
- Nee. We hebben ook andere donoren (EC, Wereldbank etc.) en die eisen weer andere formaten en andere gegevens.

11. DRAGEN DE RAPPORTAGES BIJ AAN EEN (BETERE) BELEIDSDIALOOG MET HET MINISTERIE VAN BZ?

Score (respons:17)

In hoge mate *helemaal*
niet

Gem.score	5	4	3	2	1
2,8	-	5,9%	70,6%	17,6%	5,9%

Samenvattend beeld

De gemiddelde score ligt iets onder 'enigszins'. Bij vraag 13 scoort dit onderdeel vergelijkbaar. Vooral wordt aangegeven dat de beleidsdialoog niet zo zeer wordt gediend met de rapportage op zich dan wel met het gesprek over de rapportage of met gesprekken buiten dit traject om.

Toelichtingen bij de scores

5/4

- Ja, goede aanleiding en basis voor een gesprek en meer wederzijds begrip.

3

- Ja, maar onze ambitie op dit vlak (i.e. inhoudelijke discussies en dialoog met MiNBuza en andere Ministeries) ligt wel hoger.
- Meeste dialoog loopt eigenlijk buiten dit traject om, maar nuttig om vaste momenten te hebben.
- (Beleids)dialoog is soms nog erg gericht op procedurele/administratieve zaken.
- Alhoewel het MP de rapportages verheldert is er duidelijk behoefte aan een aanvullende beleidsdialoog over resultaten en uitdagingen die niet zo gemakkelijk binnen het MP te schetsen zijn. Met name beleidskwesties zijn vaak te breed en te weinig voorspelbaar om binnen een MP te bevatten. Doch dergelijk kwesties kunnen veelal het best tijdens een (bv. jaarlijks) mondeling gesprek aan de orde komen, als aanvulling op de rapportage zelf.
- De rapportages geven voor beide partijen een duidelijk handvat voor een beleidsdialoog.
- De dialoog wordt door ons actief aangegaan door gezamenlijke workshops. De dialoog over de rapportage, hoewel ook door ons gewaardeerd, is veel minder intensief.
- Wij zien niet veel verschil, maar dat kan erg te maken hebben met onze dossier beheerder. Het protocol biedt een basis voor gesprek. Het is wel zo dat er nu meer tijd gaat naar details (waarom indicator x niet zus is maar zo...) en minder naar de grote lijnen en strategische discussies. Dat is wel jammer.
- Het opstellen van het MM heeft tot meer en een belangrijker beleidsdialoog geleid dan de daaropvolgende rapportages.
- Onze organisatie heeft weinig inzicht in hoe DGIS rapportages voor analyse gebruikt, maar ik schat in dat de rapportages, door hun beknoptheid weinig zullen bijdragen tot een verbeterde beleidsdialoog met het ministerie van BZ. Het merendeel van een beleidsdialoog tussen onze organisatie en DGIS zou niet via rapportages plaatsvinden maar via directe contacten tussen onze organisatie en DGIS. Het monitoring systeem zelf draagt wel bij tot het verbeteren van de beleidsdialoog. Organisaties zouden uit ervaring kunnen spreken dat een bepaalde indicator niet altijd betrouwbaar is, of dat een bepaalde aanpak niet altijd goed werkt.

2/1

- Nee, een deel van het ministerie is niet bekend met de systematiek of ziet er niets in. Ze zijn meer geïnteresseerd in uitkomsten van studies, evaluaties en impactmetingen. De ambassades zijn ontevreden omdat ze hun land niet meer herkennen in de informatie. Daarom hebben we gekozen om ook een 'gewoon' jaarverslag te schrijven. Bij gebruik van alleen de monitoringsprotocollen zou de dialoog wel uiterst schraal worden.
- Nog niet. Moet iets meer uit het MP komen. Nu tamelijk oppervlakkig.
- Het vormt een basis om vast te stellen in hoeverre we op weg zijn de resultaten over de gehele periode van het bedrijfsplan te gaan halen, maar leidt niet tot diepere discussies over beleid.
- Nee niet de rapportage maar wel de inhoud van ons programma.
- Nog weinig dialoog geweest.

12. IN HOEVERRE DRAGEN DE RAPPORTAGES BIJ AAN WEDERZIJDSE ACCOUNTABILITY TUSSEN UW ORGANISATIE EN DGIS?

Score (respons:18)

	<i>In hoge mate</i>	<i>helemaal</i>			
	<i>niet</i>				
Gem.score	5	4	3	2	1
2,7	-	22,2%	33,3%	38,9%	5,5%

Samenvattend beeld

De gemiddelde score ligt tussen 'enigszins' en 'niet'. Over het algemeen wordt wel aangegeven dat de accountability van de organisatie naar DGIS is toegenomen. Maar andersom wordt dat niet waargenomen, zodat er geen sprake is van wederzijdsheid.

Toelichtingen bij de scores

5/4

- Het is op zich zeer nuttig dat door middel van concrete indicatoren aan beide kanten duidelijkheid ontstaat over de vraag of bepaalde resultaten al dan niet gehaald zijn. Dit verhoogt de accountability naar DGIS toe, maar ook omgekeerd, omdat dankzij de rapportage concreet aangetoond kan worden dat bepaalde, in het projectvoorstel toegezegde resultaten bereikt zijn.
- De rapportages dwingt de organisatie (op een positieve manier) om transparant en consistent aan te geven wat het programma heeft bereikt. Dit draagt bij aan accountability, niet alleen van onze organisatie naar DGIS, maar ook naar onszelf. Aan de andere kant is het soms lastig om de realiteit van resultaten te vangen in een consistente informatievorm, ook bijvoorbeeld door het ontwerp van ons MFS programma – een aantal opgelegde (global MDG) indicatoren geven niet altijd een realistisch beeld van de werkelijkheid. In die zin dragen de rapportages niet altijd bij aan de accountability naar bijvoorbeeld de uiteindelijke doelgroep (stedelijke armen). Het is aan de integriteit van de MFS organisatie om dit toe te lichten en te verdedigen of onderbouwen. Over een bijdrage van accountability van DGIS naar onze eigen organisatie kan ik nog weinig zeggen, hierin neem ik zelf een neutrale positie in.
- Ja, het leidt tot een goede werkrelatie en toegenomen vertrouwen waarin ook missers bespreekbaar zijn. Een goede bespreking van de resultaten leidt tot minder angst om risico's te nemen.

3

- Wij hebben het gevoel dat DGIS wel meer inzicht heeft in onze activiteiten. Maar we hebben nog steeds onvoldoende inzicht in wat DGIS doet, waardoor wij alleen reactief kunnen zijn, of alleen betrokken raken bij processen waarbij DGIS dat relevant acht. Daardoor missen we kansen op kruisbestuiving en samenwerking.
- Grote mate van accountability, edoch slechts vanuit NGO naar DGIS, andersom niet echt geloof ik?
- De accountability is niet wederzijds te noemen voor wat betreft de rapportages.

2/1

- Is er dan überhaupt sprake van een WEDERZIJDSE accountability? Daar merken we van de kant van DGIS weinig van.
- We beperken ons eigenlijk tot dialoog over noodzakelijke issues, voor een kleine organisatie als de onze is meer eigenlijk niet mogelijk.
- Nee, daar is in de praktijk niets van gebleken.
- Het MP is vooral een instrument waarmee de MFS organisaties accountable richting DGIS zijn. Andersom bestaat er geen mechanisme voor deze accountability. Wel heeft het MP het leren tussen bijv. NGO en directies van DSI vergemakkelijkt.
- Door soortgelijke enquêtes en de beleidsdialoog wordt er door het Ministerie gewerkt om input te krijgen die zal leiden tot wederzijdse accountability. De rapportages dragen echter o.i. niet bij aan wederzijdse accountability, en de vraag is ook of de rapportages hiervoor het geschikte middel zijn.
- Het betreft met name verantwoording van ons naar DGIS op basis van afgesproken indicatoren. De rapportages laten onze accountability richting DGIS zien maar niet andersom.

- De term wederzijds vind ik hier niet echt van toepassing. Het draagt denk ik wel bij aan een betere accountability van ons aan het ministerie, maar niet andersom.

13. SAMENVATTEND OORDEEL OVER:

Bruikbaarheid van de rapportages voor de eigen strategie en doelen

Score (respons:17)

	<i>niet</i>	<i>In hoge mate</i>			<i>helemaal</i>
Gem.score	5	4	3	2	1
3,5	5,9%	52,9%	19,4%	5,9%	5,9%

Leeraspecten van de rapportage

Score (respons:16)

	<i>niet</i>	<i>In hoge mate</i>			<i>helemaal</i>
Gem.score	5	4	3	2	1
3,1	-	37,5%	43,8%	12,5%	6,3%

Bijdrage aan de beleidsdialoog

Score (respons:17)

	<i>niet</i>	<i>In hoge mate</i>			<i>helemaal</i>
Gem.score	5	4	3	2	1
2,6	-	11,8%	47,1%	35,3%	5,9%

Wederzijdse accountability

Score (respons:16)

	<i>niet</i>	<i>In hoge mate</i>			<i>helemaal</i>
Gem.score	5	4	3	2	1
2,8	-	25%	37,5%	31,3%	6,3

Vermindering van de administratieve last

Score (respons:17)

	<i>niet</i>	<i>In hoge mate</i>			<i>helemaal</i>
Gem.score	5	4	3	2	1
2,5	11,8%	5,9%	29,4%	29,4%	23,5%

ADVIEZEN VOOR DE VERANTWOORDINGSSYSTEMATIEK IN EEN TOEKOMSTIG MFS (vraag 14 en 15)

Flexibiliteit en op maat gesneden

Er bestaat waardering voor het "maatgesneden" karakter van het M&E raamwerk, eg het Monitoringsprotocol. Er zou toch nog meer flexibiliteit ingebouwd moeten worden voor verschillende typen organisaties, rollen die organisaties spelen, programma's. Bovendien moeten aanpassingen in de loop van de uitvoering mogelijk blijven (procesmatigheid inbouwen).

- Flexibiliteit inbouwen voor verschillende typen organisaties (ex. netwerkorganisaties versus donoren).
- Flexibiliteit / procesmatigheid inbouwen.
- Meer aandacht voor de snel veranderende omstandigheden in fragiele staten en voor de samenwerkingsverbanden met andere organisaties.
- Nog meer nadruk op maatgesneden monitoring, d.w.z. laat MFS-organisaties samen met partners een doelgericht en realistisch MP opstellen.
- Het maatgesneden monitoringsstelsel is hiervoor een goed uitgangspunt, mits er de vrijheid blijft bestaan om als organisatie bij te kunnen stellen wanneer dit nodig blijkt.
- Oog hebben voor het feit dat veel resultaten niet vier jaar vooruit zijn te voorspellen
- Nadenken over de relatie tussen de rollen die organisaties in de keten spelen, en het type resultaat dat elke rol met zich mee kan brengen.
- Meer diversiteit in het MP: aanpassen aan het type organisatie en type programma.
- Oog hebben voor de verschillen tussen en de eigenheid van organisaties, zodat organisaties niet twee monitoringssystemen hoeven op te zetten
- Het is als positief ervaren dat organisaties zelf op maat een voorstel met betrekking tot het monitoren konden indienen, waarbij het persen in een opgelegd format dat naar onze mening niet erg overzichtelijk was opgezet als lastig is ervaren
- Er zijn veel nuttige aspecten aan het MM systeem, zeker omdat het maatgesneden is. D.w.z. dat de protocollen middels een gezamenlijk, constructief proces tot stand zijn gekomen waarbij duidelijk rekening wordt gehouden met de specifieke structuur en missie van de betreffende MFS organisatie.

Kwalitatieve indicatoren

Er bestaat onder een redelijk aantal respondenten de indruk dat het bestaande Monitoringsprotocol te veel gericht is op kwantitatieve gegevens. Indicatoren verwijzen te veel naar zogenaamd "meetbare" en "raakbare" resultaten die bovendien geaggregeerd (dienen te) worden. Er zou meer ruimte en waardering moeten komen voor kwalitatieve, contextspecifieke informatie. In deze "kwalitatieve" indicatoren ligt dan ook de mogelijkheid om het proces van verandering (capaciteitsontwikkeling, beleidsverandering, institutionele verandering) te monitoren.

- Minder kwantitatief qua indicatoren (voor activiteiten is dit geen probleem).
- Meer aandacht voor kwalitatieve resultaten.
- Meer terughoudendheid t.a.v. kwantitatieve meting van resultaten op doelstellingenniveau.
- Minder nadruk op overall aggregatie en kwantitatieve gegevens en meer ruimte voor context specifieke en kwalitatieve informatie.
- Meer aandacht voor kwalitatieve methoden, naast indicatoren; gebruik streefwaarden als management instrument / leer instrument en niet als vooraf voorspelde resultaten.
- Meer waardering voor meting kwalitatieve indicatoren: kwantitatief meten alleen waar het kan en niet omdat het moet, aangevuld met kwalitatieve indicatoren om een compleet beeld te kunnen geven.
- Minder nadruk op aggregatie van projectresultaten tot het programmaniveau.
- Meer aandacht voor indicatoren waarmee het proces van verandering (capaciteitsontwikkeling, beleidsverandering, institutionele verandering) gemonitord kan worden.

Niveau van monitoring en evaluatie

Er bestaat geen eenduidigheid waarop het MP zich moet concentreren. Er zijn respondenten die een sterkere aandacht voor impact zouden willen zien (met de daarvoor benodigde budgetruimte. Aan de andere kant wordt er gepleit voor het monitoren op “the circle of influence (of zoals DGIS definieert: span of control)”, d_w_z_ daar waar je zonder attributievragen een bepaalde verandering kan “claimen”. Meer aandacht voor omgevings/contextanalyse als vorm voor resultaatmeting. Een andere respondent schrijft dat “het veranderingsmodel” het object voor M&E moet zijn en dat men dit na 4 jaar uitvoerig aan de hand van *Key performance* indicatoren moet rapporteren en bespreken. Men kan – afhankelijk van het veranderingsmodel – op diverse niveaus rapporten (doelgroep en organisatie). Ook zou er ruimte moeten zijn voor het meenemen van ongeplande resultaten.

- Meer aandacht voor meten op impact.
- Minder nadruk op outputs en outcomes, meer nadruk op impact – plus de daarvoor benodigde budgetruimte, want echte impact evaluaties zijn duur.
- Meer nadruk op de lange termijn resultaten.
- Meer aandacht voor resultaten en inzichten die buiten oorspronkelijke plan en voorstel vallen, maar wel een positieve bijdrage leveren aan (duurzame) armoedebestrijding.
- Meer ruimte om zelf resultaten te laten zien op het niveau waar deze zijn aan te tonen. Meer ruimte voor plausibiliteit i.p.v. meten. Meer ruimte voor omgevings /contextanalyse als vorm van resultaatmeting.
- Monitoren op “circle of influence”. Minder ambitieus. Vooral focus op verbeteren randvoorwaarden. Men moet het uiteindelijk toch echt zelf doen in het Zuiden.
- Centrale rol voor het veranderingsmodel dat de organisatie hanteert, dit expliciet laten maken en gezamenlijk bepalen wat de key performance indicatoren zijn waaraan de resultaten van dit model afgemeten kunnen worden (en die wellicht eens in de 4 jaar uitvoerig gerapporteerd en besproken dienen te worden).
- Indicatoren op verschillende niveaus, afhankelijk van het gehanteerde veranderingsmodel. Waar mogelijk veranderingen meten in armoedesituatie van individuele mensen, maar daarnaast ook veranderingen in de condities voor ontwikkeling waaraan burgerorganisaties hebben bijgedragen.

Aanvullende initiatieven

Het MP kan maar een bepaalde (kleine) rol spelen in het groter geheel van M&E. Er moet meer aandacht komen voor (externe) evaluaties, want die zorgen ook voor wederzijdse accountability, leren en leveren een bijdrage aan de beleidsdialog. Natuurlijk zijn evaluaties gebaseerd op de monitoringsresultaten, maar vaak leiden ze tot additionele informatie en inzichten. Het zou goed zijn om meer uitwisseling te hebben tussen organisaties om van “best practices” te leren.

- Meer aandacht komen voor (externe) evaluaties, want die zorgen ook voor wederzijdse accountability, leren en leveren een bijdrage aan de beleidsdialog. Natuurlijk zijn evaluaties gebaseerd op de monitoringsresultaten, maar vaak leiden ze tot additionele informatie en inzichten.
- Ga realistisch om met informatie uit het veld, en blijf zoeken naar een goede balans tussen wat je erin stopt aan tijd, geld, en wat je er uit haalt. Neem tijd voor analyse van rapportages, toelichting, dialoog, zodat het ministerie zelf ook kan blijven leren.
- Doorzetten met deze lijn. Edoch wellicht een aantal bijeenkomsten houden waarin best practices worden gepresenteerd. We zouden graag leren van hoe andere organisaties dit aanpakken.
- Het is wel nuttig als schriftelijke rapportages worden aangevuld met een, bijvoorbeeld jaarlijks, mondeling gesprek waarin dieper op bepaalde beleidsontwikkelingen kan worden ingegaan die bepaalde, niet te voorspellen consequenties voor de organisatie en haar resultaten hebben gehad.