

Fiche management response

Land: UGANDA / Oeganda
PV: Marleen Willemsen
Datum eindrapport: 3/7/2019
Datum validering management response: 13/09/2019

De management response wordt opgesteld door het landenteam. Deze response wordt ter goedkeuring voorgelegd aan de Programma Stuurgroep. In de management response wordt bepaald hoe de verwerking van de evaluatie gebeurt en op welke manier het landen team en de organisatie met de aanbevelingen van de evaluatie aan de slag gaat.

De management response bevat volgende elementen:

- 1 Korte beschrijving van de evaluatie*
- 2 Hoe de management response tot stand kwam en werd gevalideerd*
- 3 Management response op de aanbevelingen uit de evaluatie en verbeteracties die volgen*

1. Korte beschrijving van de evaluatie

Deze beschrijving wordt gemaakt op basis van de samenvatting van de evaluatie in het rapport.

Mid-term evaluatie van het programma van BD in Oeganda.

De evaluatie werd uitgevoerd van eind februari 2019 t/m 3 juli 2019 door Ulinzi Consultants

De hoofdevaluatie vragen zijn:

Level 1:

1. To what extent is the current TOC still valid, appropriate and plausible?
2. How effective is the strategy of working with VSLAs, famer groups and cooperatives in the program towards the improvement of life quality of family farmers? What can we improve in the methods used with its implementation?

Level 2:

3. What are the strengths and weaknesses of BD's applied Program Approach in Lango in terms of guaranteeing effectiveness of the Program?
4. What are the strengths and weaknesses of BD's applied Program Approach in the Rwenzori region in terms of guaranteeing institutional sustainability of the program? What lessons can be learned from the process of collective program design and monitoring?

Belangrijke conclusies en lessen zijn:

Level 1

ToC

- Priorities for the remaining period should include: **(a)** scaling up agro-ecology **(b)** Increasing value addition development initiatives **(c)** Strengthening the cooperatives In all the three priorities, youth inclusion should be key.
- To a large extent, the TOC was still valid, appropriate and plausible. It should be promoted in its simplified form to ensure easier conceptualisation and operationalization to attain the programme outcomes and goal.
- Suggested improvements to the TOC: Reduction in the number of key result areas to 3 for better focusing of the Program while mainstreaming the others.
- In the next programme phase, emphasis should be put on scaling up youth engagement, Value Chain Development and expanding agro-ecology/DRR.

Effectiveness of pedagogical approaches

- The midterm evaluation findings indicate substantial and steady progress of the programme. Notable achievements have been observed in the adoption of agro ecological practices such as soil fertility enhancement and erosion control and intercropping, growth of MA/cooperatives, improvement in food security, income enhancement.
- Areas that require improvement: youth programming, gender mainstreaming, family farming, marketing and value addition and access to credit.
- To improve programme implementation, BD and its partners should invest in improving the quality of programme interventions and consolidating gains attained this far.
- BD Partners should improve the current pedagogical approaches to enhance their effectiveness.
- There is need to establish benchmarks for assessing farmer trainers effectiveness. The benchmarks may include, among others, numbers of farmers reached, agricultural technology demonstrations conducted, quality and quantity of information disseminated, number of follow-ups and monitoring visits is conducted. In addition, there is need to set the minimum outreach expected per farmer trainer to make the approach cost effective and to justify investment in the Farmer Trainers' approach.

Gender and youth

- Partners in the Rwenzori region using alternative gender mainstreaming methodologies should document and share best practises and lessons learnt with other members of the BD Alliance while partners in both Lango and Rwenzori regions applying the GALS methodology should roll it out in discrete portions for simplicity.
- BD Partners should incorporate gender perspectives (including effective involvement of males and gender disaggregated reporting) in all programme interventions to achieve increased the programme objective on increased equitable access and control over production and household resources.
- Design and conduct a specific youth study on how partners can better engage the youth proactively and productively especially in areas of mindset change in the remaining programme period.

Networking, Advocacy and Lobbying

- Develop an Advocacy and Communication Strategy to guide advocacy initiatives and proactively engage in advocacy campaigns at national and sub national level as well as awareness at community level in collaboration with like-minded organizations/networks.
- BD partners should revisit and streamline their mandate, structure and operational procedures and proactively seek membership to regional, national alliances and networks and complete outstanding advocacy issues, support implementation, monitoring, enforcement and documentation of these advocacy efforts.

Level 2:

- To improve M&E, the BD funded partners in the Lango cluster should review their results framework in order to facilitate data collection and analysis as is done in the Rwenzori Region. In addition, the cluster should review their strategic framework to narrow it down to reflect key things/activities they intend to do together.
- BD should focus on Lango sub-region for the next phase. In the Rwenzori region, BD could still work with one of the partners, (preferably a network) on advocacy in conjunction with like-minded networks such as PELUM.
- Based on the findings from the partner institutional sustainability assessment as well as earlier capacity assessments in both regions, there is need to strengthen the financial sustainability which is the common area of weakness. In the next phase, this can be through recruiting a Business and Financial Advisor to support partners.

Lessons for Lango from Rwenzori region

- To roll out the M&E system, adopt the tools for data collection, analysis and joint reporting.
- Implementation of Theme – based Programming and leadership is more holistic and very positive and should be promoted since it supports effectiveness in program implementation.
- Collaboration with research institutions and local universities
- The loose collaboration between partners in Lango is based on intentions and not on defined outcome and results. It has led to a non-proactive partnership. Partners don't search for collective opportunities, for example for joint fundraising and inter-learning. In Rwenzori, the collaboration is 'loose' too, but the above mentioned M&E system, leadership and collaboration have led them to opportunities.

Lessons for Rwenzori from the Lango region

- Development of a joint training manuals on agro-ecology and VSLA by partners to guide interventions and standardize implementation.
- The use of demonstration farms as a pedagogical farm extension approach where farmers and partners benefit from a one-stop centre where different technologies are promoted.
- VSLA approach is more spread practised by all groups and promoted with limited external support which is likely to make them more self-sustaining.

2. Hoe de management response tot stand kwam en werd gevalideerd

Door wie is de management response geformuleerd? LV, PV? Cooperanten, PB? Zijn partners betrokken? Hebben partners tijdens een restitutie of verwerkingsbijeenkomst met de consultants feedback/input kunnen geven op de conclusies en aanbevelingen?

LV en PV hebben een voorzet gedaan voor de management response (MR) en deze is vervolgens door de cooperanten en PB aangevuld in een gesprek en vervolgens is de MR bijgewerkt. De partners zijn betrokken geweest in de restitutie workshops, en worden in een volgende fase betrokken waarin de adviezen verder verwerkt worden. In de management response hieronder is daarom ook vaak terug te vinden hoe volgende stappen met de partners genomen zullen worden.

Deze management response werd besproken en gevalideerd door de programmastuurgroep op 13/09/2019.

3. Verbeteracties die volgen uit de evaluatie voor bijsturing van het programma

- Benoem bij elke aanbeveling uit de evaluatie of het team de aanbeveling accepteert of niet, of gedeeltelijk. Leg onder 'management response' uit waarom wel/niet/gedeeltelijk.*
- Formuleer de verbeteracties die het team plant en op welke termijn: K: korte termijn (dit jaar); M: middellange termijn (nog tijdens lopende programma), L: lange termijn (voor volgende programma periode).*

Let op: Niet voor elke aanbeveling moet of kan er (al) een verbeteractie geformuleerd worden. Je kunt aangegeven welke lessen/vragen/voorstellen verder onderzocht of besproken zullen worden op land/DIP/BD niveau en later tot een beslissing zullen leiden (in de management response zelf worden geen beleidsbeslissingen genomen). Dit geldt voor aanbevelingen zowel op niveau 1 als niveau 2.

	Aanbeveling	Acceptatie	Management response	Verbeteractie
Niveau 1: over landenprogramma en ToC niveau				
1	<p>Priorities for the remaining period should include:</p> <p>(a) scaling up agro-ecology leading to increased and sustainable productivity and production</p> <p>(b) Increasing value addition development initiatives to realize increased household incomes and employment especially for the youth</p> <p>(c) Strengthening the cooperatives leading to improved markets and access to financial services. In all the three priorities, youth inclusion should be key</p>	Deels geaccepteerd	<p>De focus op agro-ecologie staat al vast en ook value addition en versterken van cooperatieven is deel van de kern van het programma. Het belang van de focus op jongeren wordt erkend door het team.</p> <p>In Rwenzori kunnen we nog meer halen uit de samenwerking met IDP en Protos, ivm het thema toegang tot financiële diensten.</p>	<p>M/L: bij het voorbereiden van het nieuwe programma aandacht besteden aan strategie voor doelgroep jongeren.</p> <p>K: organiseren van een conferentie in Kampala samen met de andere BNGA's over marketing van coöperatieven en financiële diensten. Lango partners worden hierbij ook uitgenodigd.</p>
2	Simplify the TOC	Geaccepteerd	Het team is het ermee eens dat de ToC simpeler gepresenteerd kan worden zodat die makkelijker gebruikt kan worden. Het door de consultants voorgestelde schema vinden we niet echt een verbetering.	<p>K: de PV doet mee aan een kritische reflectie op de ToC met andere Belgische actoren (via ngo-federatie). Tijdens de D-dagen van BD in september 2019 wisselen we met andere landenteams uit over hun ervaringen met de ToC.</p> <p>L: Voor het nieuwe programma simpeler ToC maken.</p>
3	TOC awareness in partner staff is limited. Create more TOC awareness.	Geaccepteerd	Het landenteam begrijpt de aanbeveling, en stelt voor om in de Lango regio capaciteitsversterking ToC te organiseren op individueel partner niveau.	<p>K: 4 ToC awareness workshops met verschillende partner staff (M&E, management) per partner in Lango.</p> <p>Daarnaast doorwerken aan M&E ondersteuning van individuele partners.</p>
4	Upscale agro-ecology: Designing hands-on practical training for demo farmers, practical structured demonstrations with member participation, full package demo input support (agro-ecology), simplified materials that teach agro ecology	Geaccepteerd	Op dit moment zijn er in Lango 16 lead farmers getraind in de 8 technieken. Verdere verspreiding via die boeren gaat traag. Met de ontwikkelde manuals die op een google drive gedeeld zijn, kunnen alle partners die trainingen geven aan hun groepen. Het team is het ermee eens dat het van belang is begrippen bij, en	<p>K: voorstel aan de Lango partners om alle groepen te trainen.</p> <p>M: implementatie van de training</p> <p>K: 8 training manuals voor 8 agro-ecologische technieken zijn ontwikkeld in Lango, en vervolgens gedeeld met de partners in Rwenzori.</p> <p>K: Lango: voortzetten</p>

			training door partners te verbeteren en te harmoniseren, met name op het thema agro-ecologie. Hieraan wordt al gewerkt door de agro-ecologie coöperant.	van de werkgroep agro-ecologie waar sterker ingezet zal worden op de pedagogische aanpak van training en demonstraties en uitwerking van materiaal K: Rwenzori: er wordt ook een agro-ecologie werkgroep opgericht
5	There is need to establish benchmarks for assessing farmer trainers effectiveness. The benchmarks may include, among others, numbers of farmers reached, agricultural technology demonstrations conducted, quality and quantity of information disseminated, number of follow-ups and monitoring visits is conducted. In addition, there is need to set the minimum outreach expected per farmer trainer to make the approach cost effective and to justify investment in the Farmer Trainers' approach.	Geaccepteerd	Het team vindt dit erg belangrijk vooral voor de partners om beter grip op hun werk te krijgen maar ook voor BD om de partners beter te kunnen ondersteunen.	M: In 2020 zal gestart worden met het ontwerpen van een degelijk opvolgingssysteem met ondersteuning van de cooperant, bij de partners die daar interesse in hebben.
6	<u>Targets of 7000 and 35000 mid-program (15000 and 42000 end program) HH were found to be overly ambitious for an effective outreach and thus should be maintained at most, at the midline level.</u>	Geaccepteerd	Het team ziet dat de partners uitgaan van een verwachting bij de donor dat hun bereik elk jaar groeit, maar dit gaat ten koste van de kwaliteit van en tijd voor de diensten die ze hun doelgroepen leveren.	K: Er is voorgesteld dat het bereik in Lango niet verder groeit in kwantiteit maar wel verbetert in kwaliteit. In Rwenzori zal de groei ook consolideren vanaf komend jaar. We bespreken dit ook verder met de individuele partners.
7	BD Partners should improve the current pedagogical approaches to enhance their effectiveness.	Geaccepteerd	Dit is volgens het team belangrijk om een kwaliteitsimpuls te geven naar de extensie werkers/ToT's van de partners.	M: We zetten in op het aanwerven van een junior advisor met pedagogisch profiel in Lango (via Enabel) Investeren in innovatieve methodieken, bv theater training gender al georganiseerd.
8	Inclusion of a business type partner in Lango (dit zou een sterkte cooperative kunnen zijn zoals SEMCU in Rwenzori)	Deels geaccepteerd.	Dit is eerder aangehaald bij de partners, maar stuitte op weerstand. We zien hier geen mogelijkheid toe in het lopend programma. Het is aan de cluster om te beslissen of ze de cluster willen	L: Het team neemt deze suggestie om ook business type partner(s) op te nemen in het programma, mee als mogelijkheid bij de ontwikkeling van een

			uitbreiden met andere partners en andere actoren,, niet van BD.	volgend programma (2022-2017).
9	Placing special focus on youth inclusion in the next phase.	In overleg	Het team is het ermee eens dat jongeren een belangrijke aandachtsgroep zijn die we nu beperkt bereiken. In Rwenzori zijn de partners hier individueel mee aan de slag gegaan, en wisselen ze nu ervaringen uit om hun aanpak daarna bij te sturen. In Lango hebben de partners dit na een piloot project niet verder opgepakt en er wordt geen interesse getoond. Een focus op jongeren in Lango in een volgend programma zou een andere partner en aanpak impliceren.	L: We nemen dit advies mee in de voorbereiding van het nieuwe programma 2022-2026, zowel op niveau van het Oeganda programma als dat van DIP.
10	GENDER: The interventions were skewed towards women issues, with less involvement of men and thus were not yet significantly contributing to the reduction of GBV. BD Partners should incorporate gender perspectives (including effective involvement of males and gender disaggregated reporting) in all programme interventions.	Deels geaccepteerd	Het team is het ermee eens dat – in lijn met de studie die RWF eind 2018 gedaan heeft in Rwenzori – er nood is aan verschillende aanpakken: werken met koppels, met vrouwen en mannen apart. Dit is ook met de partners besproken en verwerkt. In Lango heeft BD lang aan de kar getrokken (gender training en begeleiding), maar dit heeft telkens weinig tot geen respons van de partners gegeven.	K: in Rwenzori zijn enkele partners al beginnen werken met koppels M: in Rwenzori worden activiteiten, bv met mannen alleen, vanaf 2020 gestart M: In Lango wil het team de bal terug bij de partners leggen en dit bespreken tijdens de mid-year meeting.
11	GENDER: Partners in the Rwenzori region using alternative gender mainstreaming methodologies should document and share best practises and lessons learnt with other members of the BD Alliance while partners in both Lango and Rwenzori regions applying the GALS methodology should roll it out in discrete portions for simplicity.	Deels geaccepteerd	Het team in het ermee eens dat de GALS methodologie zwaar is en moedigt de Rwenzori partners aan om lessen uit alternatieve aanpakken voor gender mainstreaming te documenteren en delen. Voor Lango: zie vorig punt.	M: In december 2019 wordt de gender aanpak geëvalueerd en bijgesteld voor het volgend jaar.
12	Develop an Advocacy and Communication Strategy to guide advocacy initiatives and proactively engage in advocacy campaigns at national and sub national level as well as awareness at	Geaccepteerd	Het team is het ermee eens dat het programma zou moeten pleiten voor een nationaal erkend agro-ecologie beleid dat de overheid zelf ook promoot onder de doelgroep.	M: begin 2020 organiseren we een brainstorm met de partners uit de 2 streken om een strategie te bepalen voor advocacy op nationale overheid

	community level in collaboration with like-minded organizations/networks (including farmer movement concept)		Advocacy op nationaal niveau, met name rond seed policy, is daarvoor nodig. Daarnaast merken we dat de partners zelf hier erg weinig vanaf weten.	niveau; en awareness raising bij de partners via een training door Pelum. Daarnaast zoekt het team een geschikte advocacy partner.
13	Inclusion of a radio media partner in Lango	Deels geaccepteerd.	Het team begrijpt het belang de doelgroep op agro-ecologie te sensibiliseren en denkt dat radio een goed medium is. In Rwenzori werkt dit. In Lango echter lijkt er geen radio te zijn die het hele gebied bereikt. Bovendien zeggen de partners dat radio sterk politiek gekleurd is, wat een bijkomend risico is in 2020 (aanloop naar verkiezingen).	M: We zoeken eerst uit, samen met partners, welke radio's er aanwezig zijn op lokaal of nationaal niveau, en bespreken dan welke/of er geschikte zijn die ons kunnen versterken om de doelstellingen van het programma te bereiken.
Niveau 2: over programma aanpak				
14	BD should focus on Lango sub-region for the next phase. In the Rwenzori region, BD could still work with one of the partners, (preferably a network) on advocacy in conjunction with like-minded networks such as PELUM.	Te onderzoeken	Het landenteam begrijpt de aanbeveling, en ziet kansen voor het programma en voor BD in het aanhouden van een of enkele partnerschappen in Rwenzori. Omdat ze waardevol zijn en kunnen blijven voor bv advocacy, netwerking in het land, en zo kunnen blijven bijdragen aan ons programma. Ook voor de inleef- en FW reizen die er georganiseerd worden i.s.m Dienst Noord zijn er in Rwenzori sterke partners. Tegelijkertijd is er een beslissing gemaakt de 'zware' programma aanpak in Rwenzori af te bouwen naar het einde van dit programma.	K: Het landenteam neemt de vraag over de mogelijkheid van het differentiëren van partnerschappen en op die manier op een andere manier aanwezig blijven in Rwenzori in het komend programma mee naar de D-dagen.
15	New dimensions on working with the LFSNC: BD should re-strategize its support through transformation of the cluster into a broader network that includes other local, national and international partners and donors. Making the Lango cluster more inclusive to include new members will help reduce the clusters over dependence on one donor. The suggested change in orientation implies that BD should strongly consider continuing with provision of	Te bespreken	Het is niet aan BD om te beslissen over het openstellen van de cluster voor nieuwe leden, BD is geen lid van de Lango cluster (we financieren de projecten van 4 van de 8 leden). Wel is het team het eens met het heroriënteren van onze steun in Lango. Na een lange investering in het streekprogramma leeft de samenwerking niet en toont de cluster erg weinig initiatief en ambitie. We willen andere scenario's onderzoeken	K: deze eerste aanbeveling bespreken met de partners en discussie erover begeleiden. K: Tijdens de D-dagen van BD van andere landenteams horen welke ervaring zij hebben met andere type programma's dan het 'klassiek' streekprogramma, bv thematische programma's of een 'lichte vorm' van de

	technical and funding support to this expanded entity based on mutually agreed priorities and agreed performance bench marks		waarin we niet via de cluster verder werken, met enkele bestaande en enkele nieuw te zoeken partners.	streekprogramma aanpak. Hun adviezen inwinnen voor Lango. Brainstorm over scenario's er wel mogelijk zijn in Lango.
16	If BD continues to use a program approach in Lango, it would be advisable for BD to adopt a consortia model where the lead partner has a level of authority to hold other partners accountable.	Te bespreken	Het team is het ermee eens dat de constructie met partners als thematische verantwoordelijken en ondersteuning van elkaar in Rwenzori goed werkt en in Lango niet, hoewel daar ook verantwoordelijken zijn aangeduid. Dit is al vaker ter sprake gebracht, o.a. in een needs assessment eerder dit jaar. De partners hebben daar niks mee gedaan.	K: bespreken met de partners in Lango hoe ze deze aanbeveling zien, of en hoe ze die verantwoordelijkheid willen nemen.
17	Based on the findings from the partner institutional sustainability assessment as well as earlier capacity assessments in both regions, there is need to strengthen the financial sustainability which is the common area of weakness. In the next phase, this can be through recruiting a Business and Financial Advisor to support partners.	Deels geaccepteerd, te bespreken	Dit advies werd in de bespreking met de consultants uitgelegd als een advies aan de partners om een 'business unit' op te zetten naast hun bestaande ngo werk, zoals bijvoorbeeld SEMCU dat al doet, en Kiima Foods Bukonzo Joint mee heeft opgericht. Of de partners dat willen, is in de eerste plaats aan hen. BD staat daar voor open. We denken alleen niet dat het automatisch de financiële duurzaamheid van de partners verbetert. Een kanttekening bij het evaluatierapport, is dat de consultants de financiële duurzaamheid bepaald hebben op basis van 'eigen inkomsten', anders dan van donoren, bij de partners. Dat geeft wat ons betreft een heel vertekend beeld. Een grote partner met veel donoren maar geen eigen inkomsten scoort in hun lezing laag, terwijl een kleine partner die sterk afhankelijk is van BD als enige donor, maar toch kleine inkomsten heeft via verkoop van bv energiezuinige stoofjes, erg hoog.	M: BD kan partners die daar interesse in hebben daarin ondersteunen, bv via een consultant. BD heeft geen middelen om hier een extra coöperant voor aan te nemen.
18	To improve M&E, the BD funded partners in the Lango	Deels geaccepteerd	Het team is het ermee eens dat de data collectie en	Er is al een werkgroep opgericht waar de

	<p>cluster should</p> <ul style="list-style-type: none"> - review their results framework in line with the TOC in order to facilitate data collection and analysis. - review their strategic framework to narrow it down to reflect key things/activities they intend to do together. - recruit dedicated and full time M&E officers - conduct systematized capacity building of all partner staff in M&E - involve and gain buy-in with all management levels of the BD partners 		<p>analyse in Lango nog niet vlot verloopt.</p> <p>BD kan geen beslissingen nemen voor de cluster, ze is er zelf geen lid van. We kunnen dus ook niet beslissen dat ze hun strategisch plan aanpassen.</p> <p>Het team is het ermee eens dat de partners hun M&E beter moeten plannen en er personeel en budget voor moeten vrijmaken. Dit is al sinds dit jaar afgesproken met de partners.</p> <p>De aanbeveling om ook management level beter te betrekken bij M&E is ook opgenomen in aanbeveling nr. 3.</p>	<p>partners hun M&E aanpak harmoniseren.</p> <p>K: De aanbeveling het strategisch plan aan te passen wordt (via het rapport en in de mid-year review workshop) gedeeld met de cluster.</p> <p>K: de coöperant ondersteunt de partners individueel verder in het verbeteren van hun M&E.</p> <p>Daarnaast wordt een gezamenlijke workshop georganiseerd over het rapporteren naar BD.</p> <p>Zie ook opvolgingspunt onder nr. 3</p>
--	--	--	--	--